

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Kaja Zoran

Načrtovanje preobrazbe totalne ustanove

Študija primera

Magistrska naloga

Ljubljana, 2023

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Kaja Zoran

Načrtovanje preobrazbe totalne ustanove
Študija primera

Magistrska naloga

Mentor: prof. dr. Vito Flaker
Somentorica: dr. Andreja Rafaelič

Ljubljana, 2023

PODATKI O MAGISTRSKEM DELU

Ime in Priimek: Kaja Zoran

Naslov dela: Načrtovanje preobrazbe totalne ustanove: študija primera

Kraj: Ljubljana

Leto: 2023

Št. Strani: 140

Št. tabel: 5

Št. slik: 6

Št. prilog: 1

Št. virov: 70

Mentor: prof. dr. Vito Flaker

Somentorica: dr. Andreja Rafaelič

Povzetek:

V magistrski nalogi raziskujemo proces načrtovanja preobrazbe v Domu na Krasu od aprila 2019 do marca 2022. Gre za prvi pilotni projekt v Sloveniji z namenom preobrazbe zavoda in oblikovanja modela preobrazbe podobnih zavodov. V raziskavi analiziramo načrt preobrazbe, potek preobrazbe in si podrobneje ogledamo proces načrtovanja preobrazbe zavoda. V teoretičnem delu osvetlimo, kaj pomeni dezinstitutionalizacija in kakšna so njena načela. Opišemo program dezinstitutionalizacije in predstavimo strateško načrtovanje organizacij. Na koncu teoretičnega dela opišemo načrt preobrazbe in njegovo vlogo v preobrazbi. V naslednjem poglavju formuliramo raziskovalni problem in raziskovalna vprašanja. V magistrskem delu smo raziskovali tri raziskovalna področja (izdelek oziroma načrt preobrazbe, proces načrtovanja in kontekst preobrazbe), njihova razmerja pa predstavimo v obliki trikotnika. V empiričnem delu predstavimo vsebino načrta preobrazbe Doma na Krasu, časovni potek in ključne dogodke v okviru (načrtovanja) preobrazbe. V empiričnem delu predstavimo protagoniste preobrazbe skupaj z njihovimi pričakovanimi in dejanskimi vlogami. V nadaljevanju analiziramo razmerja raziskovalnih področij in njihovih učinkov in odgovorimo na raziskovalna vprašanja. Na koncu predstavimo nekaj predlogov in usmeritev za načrtovanje preobrazbe.

Ključne besede: načrt preobrazbe, strateško načrtovanje, dezinstitutionalizacija, skupinska dinamika, ustvarjanje vizije

Title: Planning the Transformation of a Total Institution: A Case Study

Abstract:

The focus of my thesis is investigating the process of planning the transformation of the institution Dom na Krasu from April 2019 to March 2022. The project is the first of its kind in Slovenia with the aim of transforming the institution and creating a model for the transformation of similar institutions. In the research, we analyse the transformation plan, the transformation process and take a closer look at the process of planning the transformation of the institution. In the theoretical part, we shed light on what deinstitutionalization means and what its principles are. It includes the description of the deinstitutionalization programme and presents the strategic planning of organizations. At the end of the theoretical part, we describe the transformation plan and its role in the transformation of the institution. In the next chapter, we formulate the research problem and research questions. In the master's thesis, we explore three research areas (the product or transformation plan, the planning process and the context of the transformation), and present their relations in the form of a triangle. In the empirical part, we present the content of the Dom na Krasu transformation plan, the time course and key events in the context of (planning) the transformation. In this part, we also present the protagonists of the transformation along with their expected and actual roles. Furthermore, we analyse the relationships between the research areas and their effects. At the end we answer the research questions and present suggestions for planning the transformation of the total institutions in the future.

Keywords: transformation plan, strategic planning, deinstitutionalization, group dynamics, creating a vision

Kazalo vsebine

1 Pregled problematike.....	1
1.1 Definicija dezinstitutionalizacije	1
1.1.1 Sorodnice dezinstitutionalizacije	3
1.2 Načela dezinstitutionalizacije	5
1.3 Procesi in aktivnosti v procesu dezinstitutionalizacije	11
1.3.1 Ukinjanje institucij in institucionalnega prostora.....	12
1.3.2 Preselitev uporabnikov v skupnost.....	12
1.3.3 Razvoj in zagotovitev široke palete skupnostnih služb	15
1.3.4 Preprečevanje institucionalizacije	15
1.4 Strateško načrtovanje v organizacijah	17
1.5 Načrtovanje preobrazbe zavoda	19
2 Opredelitev problema.....	26
2.1 Dom na Krasu in »Doma na Krasu«.....	26
2.2 Raziskovalni problem in raziskovalna vprašanja	28
3 Načrt metodologije	33
3.1 Vrsta raziskave	33
3.2 Raziskovalni instrumenti in viri podatkov	34
3.3 Potek zbiranja podatkov	38
3.4 Obdelava in analiza podatkov	39
4 Rezultati	41
4.1 Načrt preobrazbe Dom na Krasu (2020–2025).....	41
4.2 Kronologija procesa (načrtovanja) preobrazbe.....	47
4.2.1 Leto 2019.....	52
4.2.2 Leto 2020.....	62
4.2.3 Leto 2021.....	71
4.2.4 Leto 2022.....	78
4.3 Akterji in udeleženci preobrazbe.....	80
4.3.1 Zavod.....	80
4.3.2 Zunanji sodelavci	83
4.3.3 Ministrstvo.....	83
4.3.4 Skupnost	84
5 Analiza	85
5.1 Izdelek – načrt preobrazbe.....	85
5.1.1 Vsebina načrta preobrazbe	85

5.1.2 Učinki (načrtovanja) preobrazbe na načrt preobrazbe	87
5.1.3 Vloga in uporaba načrta v preobrazbi.....	90
5.2 Načrtovanje preobrazbe zavoda	92
5.2.1 Faze procesa načrtovanja preobrazbe	92
5.2.2 Točke vključevanja akterjev v načrtovanje in njihova vloga	96
5.2.3 Skupinska dinamika akterjev.....	101
5.3 Učinki izdelka, procesa in preobrazbe.....	103
6 Razprava in sklepi	105
6.1 Proces načrtovanja preobrazbe	105
6.1.1 Faze procesa načrtovanja.....	105
6.1.2 Akterji in njihove vstopne točke.....	106
6.1.3 Skupinska dinamika.....	108
6.2 Načrt preobrazbe	109
6.3 Učinki izdelka, načrtovanja in preobrazbe	111
7 Predlogi	113
8 Uporabljena literatura.....	117
9 Priloga	122
9.1 Načrt preobrazbe Dom na Krasu 2020 – 2025	122

Kazalo slik

Slika 1: Trikotnik raziskovanih področij	29
Slika 2: Organigram zavoda, prehodna struktura	129
Slika 3: Osnutek končnega organigrama	130
Slika 4: Vzpostavljeni timi	131
Slika 5: Nov postopek sprejema	133
Slika 6: Intervencija na ravni skupnosti	136

Kazalo tabel

Tabela 1: pregled metod zbiranja podatkov, raziskovalnih instrumentov, ciljnih skupin skupaj s časovnim potekom.....	35
Tabela 2: Kronološki potek ključnih dogodkov in dejavnikov v času (načrtovanja) preobrazbe do marca 2022	48
Tabela 3: Akterji preobrazbe, njihove vloge in stopne točke v načrtovanju preobrazbe in preobrazbi	96
Tabela 4: Predvidena teritorializacija glede na trenutno organizacijo oddelkov	132
Tabela 5: Dinamika preselitev.....	136

1 Pregled problematike

1.1 Definicija dezinstitutionalizacije

Beseda dezinstitutionalizacija je dolga in okorna beseda. Ko jo želimo izgovoriti, se nam pri tem velikokrat zatakne. Tu in tam spolzi kakšna črka ali pa jo pri izgovorjavi dodamo (Flaker, 2015). Lahko bi rekli, da se vsakič znova učimo izgovoriti besedo, četudi smo lahko že pravi strokovnjaki. Podobno lahko orišemo tudi proces dezinstitutionalizacije. Čeprav poznamo pomen, se pri izvajanju dezinstitutionalizacije vsakič znova učimo, kaj pravzaprav vse zajema omenjeni proces in kako ga izvesti. Definicij za dezinstitutionalizacijo je veliko, a vsem je skupno, da beseda označuje kompleksen in dalj trajajoč proces, ki ga nikakor ne moremo izvesti po principu »iz danes na jutri«. V nadaljevanju predstavimo, kaj pomeni pojem dezinstitutionalizacija, na koncu pa opišem dezinstitutionalizaciji na videz sorodne procese.

Skupne Evropske smernice za prehod iz institucionalne k skupnostnim oblikam oskrbe (v nadaljevanju Evropske smernice) (2021) definirajo proces dezinstitutionalizacije kot proces ukinjanja institucij in razvijanja skupnostnih služb, pri čemer se razvijajo tudi različne preventive, ki preprečujejo nadaljnjo institucionalizacijo in institucionalno kulturo.

Proces dezinstitutionalizacije lahko razumemo v ožjem in širšem smislu. V ožjem pomenu razumemo proces dezinstitutionalizacije kot ukinjanje totalnih ustanov in namesto njih ustvarjanje različne službe in vrste oskrbe v skupnosti (Flaker, 2014; Willer in Itagliata, 1984). V širšem pomenu pa je proces dezinstitutionalizacije veliko več kot samo ukinjanje totalnih ustanov in razvijanje skupnostne oskrbe, saj gre v bistvu za spreminjanje moči med dvema pomembnima skupinama; med uporabniki in strokovnjaki. Moč med omenjenima skupinama se enakomerno porazdeli na način, da krepi neodvisnost uporabnikov od institucij in od samih strokovnjakov (Flaker idr., 2015).

Pomen dezinstitutionalizacije je najlažje razumeti, če se ozremo nazaj v zgodovino in poiščemo prvotni namen institucionalizacije ljudi z ovirami. V preteklosti smo namreč ljudi z ovirami namestili v institucije z namenom rehabilitacije in zagotavljanja dobre oskrbe, ki jim bo zagotavljala dobre pogoje, ki jih takrat niso bili deležni v skupnosti. Pozneje smo ugotovili, da se v ustanovah dogaja prav nasprotno. Življenje v totalnih ustanovah namreč človeka oropa njegove usode in identitete. Oropajo ga svobode in pravic, ki so mu bile dodeljene ob samem rojstvu. Človek v totalni ustanovi izgubi svojo vlogo, ki jo je imel v skupnosti, dodeljena pa mu je nova – tako pridobi nalepko človeka s težavami v duševnem

zdravju, ki ga dodatno stigmatizira v družbi. Človeku, ki pristane v tovrstni ustanovi, ni le odvzeta preteklost, temveč tudi njegova prihodnost. Nalepka duševnega bolnika mu oteži vrnitev v skupnost v enaki vlogi in statusom, kot ga je imel pred prihodom v totalno ustanovo (Flaker, 1998; Goffman, 2019; Rafaelič 2015). Institucionalno okolje producira oviranost na podlagi izkušnje, ki jo dobijo ljudje v totalnih ustanovah. Gre namreč za zelo travmatično izkušnjo (izguba moči nad telesom, svobodo in nadzorom nad lastnim življenjem), ki ljudi zaznamuje. Prav ta izkušnja ustvarja razne vrste oviranosti, saj institucionalno okolje ovira človekov socialni in intelektualni razvoj (Grunewald, 2003, str. 3).

Dezinstitucionalizacijo bi lahko opisali tudi kot abstrakten stroj, ki znova in znova izumlja nove načine dela, metode in pristope, ki ljudem z ovirami omogočijo dostojno samostojno življenje v skupnosti z ustrezno podporo. Gre za stroj, ki omogoča premike od standardiziranih odgovorov k odgovorom po osebni meri z namenom, da ljudem z ovirami povrne nazaj njihove človekove pravice (Flaker, 2015). V procesu dezinstitucionalizacije se tako neskončno osredotočamo na vzorce moči in na iskanje novih in inovativnih metod za delo v skupnosti. Gre za neskončen proces, saj se ne konča pri zaprtju totalnih ustanov (Mezzina, 2010).

Za proces moramo kljub njegovi neskončnosti imeti zastavljen program dezinstitucionalizacije, natančneje vizijo, cilje, na drugi strani pa tarčne točke, ki jih dezinstitucionalizacija ruši oziroma napada (Flaker, 2015). Vizija dezinstitucionalizacije je ključnega pomena, saj predstavlja vizijo skupnostnih služb, obenem pa predstavlja okvirje, v katerih si zastavimo cilje in tarče. Vizija usmerja skupnostne službe, da upoštevajo koncept neodvisnega življenja. Hkrati pa vizija usmerja izvajalce v skupnosti, da omogočajo uporabnikom spoštovanje človekovih pravic. Institucionalna kultura namreč uporabnikom sama po sebi onemogoča spoštovanje in zagotavljanje človekovih pravic (Basaglia, 1967). Cilji in tarče dezinstitucionalizacije so komponente, ki definirajo dezinstitucionalizacijo širše. Komponente zajemajo namreč vključevanje v skupnost in odpiranje, tipe programov oziroma uporaba splošnih služb, ki so namenjene, dialog različnih akterjev, krepitev moči uporabnikov, vodenje organizacije itn. S tem ko si zastavimo tarče, ki jih želimo v procesu dezinstitucionalizacije napasti, v bistvu že kritiziramo obstoječe stanje in s pomočjo stroja dezinstitucionalizacije izumljamo nove pristope dela (Flaker, 2015).

Dezinstitucionalizacijo torej definiramo kot proces, v katerem vzporedno in sočasno ukinjamo totalne ustanove in institucionalno kulturo, hkrati pa vzpostavljamo številne odgovore v skupnosti. Proces je izredno etično in moralno naravnan, saj omogoča enakovredno razmerje med ljudmi z ovirami in strokovnjaki. Zaradi svoje kompleksnosti je prav tako družbeni proces, saj si prizadeva k zagotavljanju in spoštovanju človekovih pravic za vse ljudi (Rafaelič in Flaker, 2021).

1.1.1 Sorodnice dezinstitucionalizacije

Pojem dezinstitucionalizacije pogosto uporabimo za poimenovanje drugih na videz sorodnih procesov dezinstitucionalizacije. Gre za procese, ki so si v resnici v nasprotju s procesom dezinstitucionalizacije. Slednje ne velja za proces vzpostavljanja storitev in služb v skupnosti.

Transinstitucionalizacija

Pomeni premestitev ljudi z ovirami iz ene ustanove v drugo. Glavna naloga dezinstitucionalizacije je preprečevanje institucionalizacije. To pomeni, da nasprotuje k premeščanju ljudi z ovirami iz enega institucionalnega okolja v drugega. Okolje je lahko podobno; torej iz enega zavoda v drug zavod podobnega tipa ali pa gre za premestitev iz enega tipa ustanove v drug tip ustanove (npr. iz posebnega zavoda v dom za starejše). Gre za sicer zelo pogost proces, ko poskušamo preobraziti ustanovo, jo ukiniti ali pa zmanjšati kapacitete. Transinstitucionalizacijo uporabljajo nekateri ljudje kot argument, da določeni ljudje potrebujejo institucije (Primeau idr. 2013; Rafaelič in Flaker, 2021).

Ker s premeščanjem ljudi iz enega institucionalnega okolja v drugega ne spremenimo zares ničesar (razen zemljepisnega položaja uporabnika), moramo takšna dejanja preprečiti. S premeščanjem uporabnikov namreč samo ohranjamo odlagališča za ljudi z intenzivnimi potrebami. Tako obstaja navidezna potreba po institucijah namesto potrebe po oskrbi v skupnosti (Evropske smernice, 2021; Rafaelič in Flaker, 2021).

Reinstitucionalizacija

Reinstitucionalizacija je proces, ko se uporabniki preselijo iz zavoda v skupnost. Tam preživijo nekaj časa, a se čez nekaj časa vrnejo v institucijo oziroma večjo enoto (pogosto se zgodi, da zavodi združijo več manjših enot v eno večjo enoto). Razlogi so lahko različni; od revščine uporabnikov, pomanjkanje stanovanj, slaba socialna mreža uporabnika do kaznovanja uporabnikov s strani ustanov. Gre za spremembo načina dela iz socialnega modela oskrbe nazaj k institucionalnemu in ga lahko preprečimo tako, da postavimo moratorij na

sprejeme v ustanove in razvijemo dovolj skupnostnih služb, ki bi uporabnike podprle pri neodvisnem življenju v skupnosti (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 293; Flaker, 2014b).

Dehospitalizacija

Dehospitalizacija pomeni zmanjševanje števila kapacitet oziroma postelj v ustanovi, bodisi zavod bodisi bolnišnica, pri čemer se ustvarjajo pogoji za zdravljenje ali zagotavljanje oskrbe zunaj ustanove (Flaker, 2015b). Proces dehospitalizacije se od procesa dezinstitutionalizacije razlikuje v tem, da uporabniki pogosto ostajajo v vlogah, ki so jih imeli v ustanovi. Živijo v manjših dislociranih enotah, v katerih je prisotna institucionalna kultura in so locirani stran od družbe. Zgolj zmanjševanje kapacitet v velikih ustanovah nas ne bo pripeljalo k popolni preobrazbi, kot si prizadeva proces dezinstitutionalizacije. Četudi vzporedno vzpostavljamo skupnostno oskrbo. Glavni primanjkljaj procesa dehospitaliziranja je preoblikovanje moči med strokovnjaki in ljudmi z ovirami, njunih odnosov, vključevanje različnih akterjev v proces in informiranje širše skupnosti (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 38).

Ukinjanje ustanov

Besedna zveza »ukinjane ustanov« (closure) se predvsem uporablja na državni oziroma sistemski ravni; natančneje na ravni socialne politike. Namreč, ko so se države odločile za proces preobrazbe, so uporabljale sopomenko za dezinstitutionalizacijo besedno zvezo ukinjanje ustanov. To je pomenilo odločitev socialne politike, da se določen zavod zapre, uporabniki pa se preselijo iz zavoda v skupnost ob podpori (Rafaelič, 2015, str. 7).

Pri nekaterih državah je to pomenilo dosledno izvajanje procesa dezinstitutionalizacije, drugod pa so se osredotočili zgolj na pomen besedne zveze – zapiranje ustanove. To je na primer v Avstraliji pomenilo, da so preselili v skupnost samo ljudi, ki so potrebovali najmanj podpore (»smetana uporabnikov«). Tako se je institucija ukinila, a slednje je pomenilo, da se je »smetana« uporabnikov preselila v skupnost. Uporabniki, ki so potrebovali več podpore pri vsakodnevem življenju, pa so predstavljali »usedlino« uporabnikov, za katere je bila najenostavnejša rešitev premestitev v drugo ustanovo. Če se zgolj osredotočamo na dobresedni pomen ukinjanja ustanov, hitro zaidemo v razmišljanje zgolj na organizacijski ravni, manj pa se posvetimo na raven uporabnikov in delavcev – prevrednotenje vlog obojih, razvijanje metod dela, potrebe uporabnikov (Bigby in Fyffe, 2006; Johnson, 1998).

Vzpostavljanje storitev v skupnosti

Vlade in drugi organi ali centri se pogosto preimenujejo proces dezinstitutionalizacije v vzpostavljanje storitev v skupnosti. S tem vzpostavljajo navidezno logiko, da moramo najprej vzpostaviti različno paleto služb v skupnosti, preden začnemo proces dezinstitutionalizacije. To nakazuje na slabo razumevanje stroja dezinstitutionalizacije. Če bi želeli najprej vzpostaviti paleto različnih služb v skupnosti, bi kaj kmalu ugotovili, da smo se ujeli v začaran krog. Namreč dokler obstajajo ustanove, ne moremo vzpostaviti dobrih služb v skupnosti, saj je ves denar namenjen oskrbi v ustanovi. Ustanove bi še zmeraj sprejemale nove uporabnike ali jih premeščale iz ene ustanove v drugo. Slednje pomeni, da ne moremo preseliti ljudi v skupnost, saj gre ves denar za oskrbo ljudi v zavodu in ne za oskrbo ljudi v skupnosti in v povezavi s tem razvoj dela in kadra za delo v skupnosti. Predvsem pa obstoj institucij predstavlja prostor, kamor službe lahko namestijo ljudi s kompleksnejšimi potrebami. V skupnosti tako živijo uporabniki z najmanj intenzivnimi potrebami, kar pa posledično ne omogoča razvoja storitev v skupnosti na način, ki bi podprl kogarkoli, ne glede na zahtevnost njegovih potreb (Rafaelič in Flaker, 2021).

Predstavljeni procesi in sorodni pojmi so pomembni za razumevanje dezinstitutionalizacije kot procesa. Namreč, če želimo spodbuditi proces dezinstitutionalizacije in zagnati stroj, ki bo prodiral k njegovi viziji, potem moramo res natančno vedeti, kaj vse zajema proces dezinstitutionalizacije oziroma kaj vse lažno predstavlja proces dezinstitutionalizacije (Rafaelič, 2015).

1.2 Načela dezinstitutionalizacije

Načela dezinstitutionalizacije predstavljajo podlage za izvajanje akcij v samem procesu, hkrati pa predstavljajo smerokaz za lažje upoštevanje zastavljene vizije skupnostnih služb in za dosledno izvedbo dezinstitutionalizacije (Evropske smernice, 2021).

Kot smo omenili, je dezinstitutionalizacija moralen in etično naravnan proces, ki temelji na spoštovanju osnovnih pravic vsakega človeka, ne glede na njegovo (morebitno) oviranost. (Flaker, 2015c; Flaker, 2015d). Glavni cilj dezinstitutionalizacije je postaviti uporabnika v središče načrtovanja novih storitev in prejemanja oskrbe glede na lastne potrebe (Carr, 2010). Posledično si moramo prizadevati za razvoj metod socialnega dela in k inovativnim rešitvam (Ficko idr., 2020).

Če želimo tako kompleksen proces izpeljati kar se da dosledno, moramo upoštevati naslednja načela dezinstitutionalizacije: prvi sklop zajema načela (1–7), ki so v bistvu cilji procesa dezinstitutionalizacije, medtem ko drugi sklop načel (7 in 8) opisuje pasti, v katere se lahko ovijemo med izvajanjem aktivnosti v okviru dezinstitutionalizacije (Rafaelič, 2015, str. 14):

1. Razumevanje uporabnikov kot enakovredne državljanke

Ključni smoter dezinstitutionalizacije je zagotavljanje in spoštovanje državljanskih pravic ljudem z ovirami. Slednji namreč ob prihodu v totalno ustanovo izgubijo vse svoje državljanske pravice (Basaglia, 1967). Prav tako želimo v okviru procesa zagotoviti, da ljudje z ovirami postanejo enakovredni člani skupnosti. Pri čemer je zelo pomemben proces odpravljanja skrbništva in krepitev pogodbene moči uporabnika (Evropske smernice, 2021). Ta mora potekati sočasno s procesom dezinstitutionalizacije z namenom, da uporabnikom zares lahko omogočimo vrnitev in spoštovanje njihovih državljanskih pravic in spoštovanje (Rafaelič in Flaker, 2021).

2. Vključevanje uporabnikov v proces dezinstitutionalizacije in njihovo sodelovanje v procesu

Kot v socialnem delu velikokrat poudarimo, so uporabniki strokovnjaki iz svojih izkušenj. V procesu dezinstitutionalizacije želimo uporabnikom vrniti moč odločanja, saj se zavedamo in verjamemo, da so krojači lastne usode in oskrbe (Rafaelič in Flaker, 2021). Prav zaradi tega morajo imeti v procesu dezinstitutionalizacije aktivno vlogo in moč (Špidla, 2009). Slednje jim moramo tudi zagotoviti in biti pozorni, da sodelovanje ni zgolj navidezno (Rafaelič, 2015). Z namenom, da uporabnike podpremo pri njihovi aktivni vlogi v procesu dezinstitutionalizacije, pa je pomembno podpreti tudi strokovnjake. Ti potrebujejo ustrezno izobraževanje ali usposabljanje, s katerimi bodo dobili znanja, kako okrepiti moč uporabnikov, da bodo enakovredni akterji dezinstitutionalizacije (Rafaelič in Flaker, 2021).

3. Zagotavljanje varne zaposlitve obstoječemu kadru

Delavci so poleg uporabnikov glavni akterji pri izvedbi preobrazbe zavoda. Pogosto, ko je govora o preobrazbi ustanove, delavce skrbi za njihova delovna mesta. Take skrbi lahko pri njih spodbudijo odpor do sprememb. Delavci so ob uporabnikih eni izmed ključnih akterjev v preobrazbi, predvsem pri uresničevanju vizije dezinstitutionalizacije in ustanove, ki je vstopila v proces preobrazbe (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 54). Delavcem moramo zato v procesu preobrazbe institucije zagotoviti vso podporo, znanje in sredstva, da postanejo visoko

usposobljen in okrepljen kader, ki bo obvladoval delo na terenu; torej v skupnosti na način, da bodo v ospredju uporabnikove želje in potrebe (Rafaelič, 2015). Delavci bodo imeli v procesu preobrazbe veliko dela pri spreminjanju njihovega pogleda na uporabnike (iz objektov, ki jih zdravijo v enakovredne sodelavce). Najnižji kader pa moramo okrepiti tako kot uporabnike pri samostojnem sprejemanju odločitev. V procesu dezinstitutionalizacije si namreč prizadevamo, da preobrazba teče v timske in demokratične duhu (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 54).

4. Pravica do neodvisnega življenja v skupnosti

Pravica do neodvisnega življenja pomeni živeti v skupnosti ob ustrezni podpori, ki uporabniku zagotavlja moč in vpliv. Uporabnik se potemtakem samostojno odloča, kako bo preživel dan, s kom, kaj bo jedel ipd. Prav tako neodvisno življenje ne pomeni, da delavci opravijo vse stvari namesto uporabnika, temveč mu zagotovijo podporo, da lahko opravi stvar sam (European Union Agency for Fundamental Rights, 2018, str. 8).

Stanovanjske skupine, pri katerih število ljudi ne presega števila šest, ne omogočajo neodvisnega življenja. Gre zgolj za prehodno obliko. Velikokrat se zgodi, da v teh oblikah vztraja institucionalna kultura, saj delavci ne spremenijo načina svojega dela iz institucionalnega modela v socialni model oskrbe. Iz tega razloga moramo v procesu dezinstitutionalizacije spodbujati prehod iz takih prehodnih oblik v samostojne oblike življenja (Rafaelič, 2015).

Pozorni moramo biti, da spodbujamo spoštovanje pravice do neodvisnega življenja za vse ljudi z ovirami, ne glede na njihovo intenziteto. Nekateri strokovnjaki imajo pogosto prepričanja, da ljudje z intenzivnejšimi potrebami ne morejo živeti v skupnosti s podporo in je zato bolje, da ostanejo v ustanovi. Zdi se jim namreč nepredstavljivo, da živijo v skupnosti, hkrati pa menijo, da bi bila taka oblika bivanja za ljudi z ovirami nevarna (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 55). Tako mišljenje nekaterih strokovnjakov zgolj utrjuje potrebo po institucijah po nepotrebnem in zakriva glavne težave, zaradi katerih ljudem z najintenzivnejšimi potrebami ne moremo zagotoviti oskrbe v skupnosti (pomanjkanje služb in storitev v skupnosti, institucionaliziranost sistema, politika dobičkonosnosti, stigmatizacija ljudi z ovirami in podcenjevanje njihovih zmožnosti itn.) (Flaker, 2022).

5. Sodelovanje s skupnostjo

Če smo postavili uporabnike in delavce v prvo vrsto kot najbolj ključne akterje, v procesu dezinstitutionalizacije pa bi skupnosti naredili krivico, da jih sploh ne bi vključili v ta krog. Morda na prvi videz skupnost ni najbolj ključna kot sam akter v začetku prebujanja stroja dezinstitutionalizacije, a vendar je ključna za uvedbo dolgoročnih sprememb v skupnosti (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 56).

Sodelovanje s skupnostjo je pomembno zato, da informiramo družbo o trenutnem dogajanju na področju dezinstitutionalizacije in na področju oviranosti. Pomembna pa ni zgolj skupnost, v kateri se nahaja ustanova, ampak tudi druge skupnosti, v katere se bodo uporabniki preselili (Flaker, 2014). Želimo si pridobiti sogovornike, s katerimi lahko načrtujemo nove storitve, ki bodo zagotavljanje potrebe tudi drugim članom skupnosti vzporedno pa želimo spreminjati mišljenje celotne družbe in razbiti stereotipe in predsodke (Rafaelič, 2015).

Dezinstitutionalizacija mora postati proces, ki ga bo družba prepoznala kot pomembnega, zato mora biti proces transparenten in ne nazadnje javen. Le tako lahko privabimo radovednost iz skupnosti in jih povabimo k sodelovanju v proces (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 57).

6. Vpliv in izbira

Uporabniki so strokovnjaki iz lastnih izkušenj in najbolj vedo, kakšno oskrbo potrebujejo in na kakšen način si jo želijo, da se jim zagotavlja. Če jim želimo zagotoviti to moč, morajo postati enakovredni člani v procesu preobrazbe. Pri tem jih moramo podpreti in biti njihov glas, če so neslišani, obenem pa jim zagotoviti vsa sredstva in informacije, ki jih potrebujejo, da jih podpremo pri njihovih odločitvah (Rafaelič, 2015). Pri tem moramo biti pozorni, da uporabnikom ne damo samo simboličnega vpliva; jih povabimo k procesu dezinstitutionalizacije, a njihov glas ni slišan in imajo v resnici malo ali nič moči. To se pogosto dogaja pri različnih vrstah organizacije, ko želijo javnosti pokazati, vključenost uporabnikov (Evropske smernice, 2021).

Uporabniške pobude, skupine ali gibanja so eden od načinov, kako uporabnikom omogočiti, da so videni, slišani in vključeni v samo določanje pomembnejših odločitev. Eden od načinov, da uporabnikom okrepimo njihovo moč, je preko izobraževalnih vsebin (Rafaelič in Flaker, 2021).

7. Oskrba po osebni meri

Oskrba po osebni meri je koncept oskrbe, ki nadomešča institucionalno oskrbo in je prilagojena uporabniku na način, da se upoštevajo njegove želje, potrebe in cilji, uporabnik pa je dirigent svoje oskrbe. Takšna oskrba ni samo prilagojena človeku, temveč je tudi njegova lastna (Evropske smernice, 2021).

Kot končni izid dezinstitutionalizacije želimo, da je oskrba v skupnosti koordinirana, integrirana, kontinuirana in individualizirana glede na potrebe uporabnikov. Tovrstna oskrba je namenjena vsem generacijam, ne glede na človekovo življenjsko obdobje (Videmšek in Mali, 2017).

Ko se oskrba v skupnosti načrtuje in vzpostavlja, morajo biti že na samem začetku v ospredju uporabnikove želje in potrebe. Vzporedno se morajo razvijati tudi različne metode dela na področju socialnega dela (Ficko idr., 2020).

8. Brez uporabe prisilnih sredstev ali drugih načinov kaznovanja

Ustanove, namenjene oskrbi ljudem, imajo dolgo zgodovino zapiranja in uporabe prisile od svojega obstoja. Že sam obstoj tovrstnih ustanov krši uporabnikom osnovne človekove pravice. Prisila se je skozi zgodovino totalnih ustanov razvijala; od najpreprostejših (zvezati uporabnika) do kompleksnejših (operacije možganov). Vsa uporabljena prisila se je in se še legitimizira v imenu zdravljenja in rehabilitacije uporabnikov in z namenom zagotavljanja varnosti skupnosti. Uporaba prisilnih sredstev človeka dodatno degradirajo, oslabijo in mu odvzamejo moč in glas. Gre za nedopustno in škodljivo ravnanje, ki uporabnikom ne omogočajo dostojanstvenega življenja ali spoštovanje človekovih pravic (Rafaelič, 2015).

9. Brez snemanja smetane

Trend preseljevanja uporabnikov v prehodne oziroma vmesne oblike (stanovanjske skupine) v Sloveniji je tak, da ustanove v bivalne enote najprej preselijo uporabnike, ki potrebujejo najmanj podpore ali oskrbe in nimajo kompleksnih potreb. Uporabniki, ki imajo bolj kompleksne potrebe in bi potrebovali več pomoči pri samostojnem življenju, postanejo v instituciji nevidni (Ficko idr., 2020). Prav to zajema izraz »snemanje smetane«, ki ga v procesu dezinstitutionalizacije pogosto uporabljamo za opozarjanje morebitnih pasti – v zavodu ostanejo uporabniki, ki sodijo v »usedlino« uporabnikov (nevidni in tisti uporabniki, ki so lahko vidni, a veljajo za neobvladljive). Trendu snemanja smetane moramo izogniti. Namreč, ko se preselijo uporabniki z najnižjimi intenzitetami in potrebami v skupnost,

pogosto z njimi odide iz ustanove najbolj usposobljen kader. Taisti kader je navadno kader, ki je najbolj zainteresiran za spremembe in za proces dezinstitutionalizacije. Snemanje smetane zajema tudi pokroviteljski način delovanja, saj deluje po principu, kdo je bolj sposoben (zatorej kdo si bolj zasluži biti del skupnosti) (Parker, 2011; Parlalis, 2011; Rafaelič in Flaker, 2021).

10. Participacija in vzpostavljanje interdisciplinarnega dialoga z vsemi akterji

V proces dezinstitutionalizacije moramo k sodelovanju povabiti številne akterje (uporabniki in njihovi bližnji, delavci, različne stroke in izvajalci storitev s socialnega, zdravstvenega, šolskega, kulturnega in drugih področij in širšo skupnost). Sodelovanje se lahko začne že z načrtovanjem dezinstitutionalizacije kot tudi pozneje, z izvajanjem. Namen povezovanja akterjev je oblikovanje sistema oskrbe, ki bo zagotavljal možnost vključevanja v vse sfere življenja človeka. To velja tako za makro (npr. sodelovanje med različnimi ministrstvi, univerzami ipd.) kot tudi mikro raven (oskrbo za uporabnika zagotavlja multidisciplinaren tim v skupnosti, sestavljen iz različnih strokovnjakov in služb, glede na potrebe človeka) (StaDI 2023–2033, 2022).

11. Vzpostavitev robustnega in varnega sistema oskrbe v skupnosti

Nov sistem oskrbe v skupnosti mora zagotavljati varnost za uporabnike storitev, na način, da ne ostanejo brez podpore, ki jo potrebujejo. Prav tako je treba vzpostaviti standarde kakovosti storitev z namenom zagotavljanja kakovostnih storitev v skupnosti, ki jih bomo v skupnosti zagotavljati, in jih redno preverjati. Nov sistem mora biti finančno vzdržen. Sredstva, ki jih že imamo za zagotavljanje oskrbe v instituciji, moramo ohraniti in uporabiti bolj ekonomično in učinkovito (StaDI 2023–2033, 2022).

Vsem opisanim načelom je vsekakor skupno to, da želimo postaviti uporabnike na prvo mesto, jim zagotoviti slišan glas in aktivno participacijo v procesu na način, da jim zagotovimo enakovreden položaj, kot ga imajo strokovnjaki. Brez naložbe v delavce, drug kader v skupnosti in uporabnike pa tega ne moremo doseči. Prav zato moramo kader (do)usposobiti, da lahko upoštevajo načela dezinstitutionalizacije pri svojih vsakdanjih delovnih procesih. Poleg uporabnikov in delavcev kot pomembnih akterjev dezinstitutionalizacije pa seveda ne smemo izpustiti skupnosti in drugih pomembnih deležnikov. Dezinstitutionalizacija ni proces strokovnjakov, ampak je družbeni proces; boj za pravičnost vseh ljudi, ne glede na njihov status, življenjsko zgodbo ali morebitno oviro (Parker, 2011; Rafaelič in Flaker, 2021).

1.3 Procesi in aktivnosti v procesu dezinstitutionalizacije

Za izvajanje dezinstitutionalizacije je resda pomembno imeti kompas oziroma smerokaz procesa, a ta vendarle ni dovolj. Poleg etične drže in zavezanosti uporabnikom moramo poznati in razumeti procese, ki jih zajema in zahteva dezinstitutionalizacija. Za izvajanje dezinstitutionalizacije tako potrebujemo jasen in odločen program. Program lahko razdelimo na osnoven in širši. Prvi zajema potrebne procese in aktivnosti v okviru dezinstitutionalizacije na mezzo ravni – na ravni preobrazbe zavoda. Drugi, širši del programa pa zajema spremembe in aktivnosti, ki jih zahteva dezinstitutionalizacija na nacionalni in sistemski ravni (makro raven) z namenom, da se proces dezinstitutionalizacije skladno izveden na mezzo ravni. Oba programa sta tako med seboj močno povezana in med seboj prepletena (Rafaelič in Flaker, 2021).

Tipično začnemo dezinstitutionalizacijo s posamičnimi poskusi spreminjanja institucij, kar pa sproži, da sčasoma dezinstitutionalizacija postane nacionalna politika (Flaker, 2014). V nadaljevanju poglavja se bomo zaradi teme magistrske naloge, v kateri smo raziskovali predvsem načrtovanje dezinstitutionalizacije na ravni zavodov, osredotočili na osnovni program dezinstitutionalizacije in tako opisali aktivnosti in raznovrstne procese, ki so potrebni za izvedbo preobrazbe zavoda. Na tej točki moramo opozoriti, da težko upoštevamo smernice osnovnega programa dezinstitutionalizacije, če se procesa ne lotevamo hkrati tudi na nacionalni ravni. Vse inovacije in spremembe v okviru preobrazbe zavoda moramo podpreti s spremembo obstoječe zakonodaje. To naredimo s pripravo strategije dezinstitutionalizacije, v kateri predvidimo skupnostno obliko zavoda namesto institucionalne oblike; črpanje državnih in evropskih sredstev; podporo na nacionalni ravni in vzpostavitev širšega zavezništva oziroma koalicije dezinstitutionalizacije; preprečevanje pretirane projektizacije itn. (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 316).

Osnovni program dezinstitutionalizacije se odvija na več ravneh hkrati in ima štiri komplementarne cilje, ki zajemajo *ukinitev institucionalnega prostora in kulture, preselitev stanovalcev, zagotavljanje storitev v skupnosti in preprečevanje institucionalizacije* (Flaker idr., 2015, str. 66). Ti procesi tečejo vzporedno in sočasno, pogosto pa se tudi prepletajo. Na primer: težko preprečimo institucionalizacijo uporabnikov, če v skupnosti ne obstaja oskrba, ki bi lahko zagotovila ljudem oskrbo, ki jo potrebujejo, obenem pa ne obstaja mandat na nove sprejeme v zavod (Flaker, 2015).

1.3.1 Ukinjanje institucij in institucionalnega prostora

Prvi korak k uresničevanju ukinjanja institucij in institucionalnega prostora je priprava načrta preobrazbe (podrobnejši opis v petem poglavju). Gre tudi za enega izmed prvih korakov k spoštovanju človekovih pravic in pravic oseb z ovirami. Naslednji korak je približati oskrbo glede na potrebe uporabnika. Slednje ob upoštevanju načel dezinstitutionalizacije praviloma prispeva k boljši in kakovostni oskrbi, ki so jo uporabniki deležni. Z uvajanjem drugačne paradigme dela z ljudmi in razumevanja njihovih potreb in stisk pa krepimo moč uporabnikov (Flaker idr., 2015).

Vlada pogosto želi izboljšati kakovost storitev v instituciji na način, da prenovi institucijo in tako dvigne standarde življenja, a vendar se s tem zgolj krepi moč institucij (Parker, 2011, str. 4). Osnutek smernic za dezinstitutionalizacijo tudi v nujnih primerih (2022, str. 4) pravi, da morajo institucije takoj prenehati z investiranjem institucij, vladi pa narekuje, da bi tovrstna početja institucij morala biti prepovedana (Parker, 2011).

Evropske smernice (2021, str. 140) pravijo, da je v procesu preobrazbe zavoda treba uvesti nove standarde kakovosti. Izhodišče teh standardov mora predstavljati koncept neodvisnega življenja ob podpori oskrbe po osebni meri uporabnika. Tako bi ustanove spodbudili k razvoju storitev, manj pa k dvigu sami standardov življenja v ustanovi. Večina standardov kakovosti je namreč usmerjenih v merjenje delovanja organizacije kot take. Namreč, merijo se indikatorji uspešnosti same organizacije, vodenja in upravljanja ustanove, kakovosti delovnih mest osebja (Oliver in Barnes, 2012) in zadovoljstvo uporabnikov s storitvami, ki jih prejema (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 319).

Kadar želimo preprečiti možnost prenosa ali nastanka institucionalnega prostora oziroma kulture moramo imeti pripravljen načrt, kako bomo slednje izvedli in do kdaj. Na tej točki pripravimo načrt preobrazbe, ki bo predvideval vse procese in aktivnosti na področju dezinstitutionalizacije (teritorializacija, zagotavljanje oskrbe po osebni meri, ukinjanje prisile, ohranjanje delovnih mest ...). Ukinjanje institucionalne kulture je dolgotrajen proces in bo najverjetneje potekal ves čas procesa dezinstitutionalizacije (Evropske smernice, 2021).

1.3.2 Preselitev uporabnikov v skupnost

Proces preseljevanja uporabnikov mora biti zelo premišljen, saj se želimo izogniti zgolj tehnični premestitvi ljudi iz zavoda v manjše enote brez razvoja (novih) metod dela, razvoja storitev zavoda kot takih in reorganizacije zavoda. Sam proces terja, da ustvarimo vizijo preseljevanja za uporabnika kot tudi na ravni organizacije. Preselitev za človeka, ki živi v

ustanovi, namreč pomeni spremembo lokacije bivanja in spremembo njegove vloge – iz stanovalca zavoda v člana skupnosti. Vizijo na ravni človeka gradimo z metodo osebnega načrtovanja¹ vzporedno s povezovanjem s skupnostjo (Flaker, 2015).

Taksonomija preselitev predvideva več različnih možnosti preselitve ljudi, in sicer: *neodvisno življenje, vmesne strukture in preselitve k družini*. Preselitev k družini zajema preselitev k družini uporabnika (k svojemu partnerju, k otrokom ali staršem) ali k drugi družini (k prijateljem, sosedom, nadomestni družini ipd.). Vmesne strukture navadno zajemajo različne vrste stanovanjskih skupin. Namenjene so prehodnemu, začasnemu obdobju, od koder naj bi se človek preselil v bolj vsakdanje, neodvisne oblike življenja, kljub temu pa pogosto postanejo trajne oblike namestitve. V vmesne strukture sodijo tudi preselitve uporabnikov k delavcem zavoda (slednja vrsta preselitve se od preselitve k drugi družini razlikuje po vlogi in odgovornosti oskrbovalca, oskrbovalec je še vedno odvisen od zaposlitve v zavodu) in dnevni centri.² Življenje uporabnikov v vmesnih strukturah je lahko kratkotrajno, srednjeročno ali dolgoročno. Neodvisno življenje pomeni, da se uporabnik preseli v svoje ali najemniško stanovanje oz. hišo. Lahko se zgodijo spontano, ko se uporabnik preseli sam, brez podpore drugih ali pa organizirano. V tem primeru pripravimo skupaj z uporabnikom preselitveni načrt, v katerem predvidimo zagotavljanje oskrbe z že obstoječimi storitvami v skupnosti (pomoč na domu, osebna asistenca, osebni paketi storitev) (Flaker in Krstovski, 2018; Flaker idr., 2015).

Zavod, ki se je odločil za preobrazbo, mora podpreti taksonomijo preselitev uporabnikov v skupnost. To pomeni, da mora zavod skrbno načrtovati, kako bo uporabnike podprl v času, ko živijo še v zavodu ali v zunanjih enotah zavoda. Eden od možnih načinov je proces teritorializacije. Slednja predvideva usposabljanje kadra in postavitev nove organizacijske strukture, ki bo omogočala delavcem v zavodu delo v skladu z načeli in metodami dezinstitutionalizacije. Teritorializacija nam omogoča, da institucijo preoblikujemo tako, da postane povezana z okoljem, kamor se bodo uporabniki preselili in delavci delali, hkrati pa ustvarja pogoje za pristnejše in tesnejše odnose med osebjem, uporabniki in skupnostjo

¹ Osebno načrtovanje je metoda, na podlagi katere s pomočjo raziskovanja življenjskega sveta oblikujemo cilje in načrtujemo uporabo različnih virov in sredstev, ki jih ima človek na voljo ali pa jih mora pridobiti z namenom, da doseže zastavljene cilje. Gre za metodo, ki je dialoško usmerjena in omogoča vzpostavljanje zaupnega delovnega odnosa med načrtovalcem in človekom. Če je cilj človeka, da se preseli, potem je osebno načrtovanje usmerjeno na raziskovanje sredstev človeka v okviru preselitve, prebujanja njegovih spretnosti za samostojno življenje in splošni krepitvi moči (Flaker idr., 2013).

² Dnevni centri sicer ne zagotavljajo nastanitve, a so včasih ključni za načrtovanje preselitev, saj skupaj z uporabnikom iščejo rešitve, ki bi ga podprle pri življenju v skupnosti (Flaker idr., 2019).

(Rafaelič in Flaker, 2021, str. 257). V okviru preselitev uporabnikov iz zavoda v skupnost se moramo zavedati, da to terja skupinsko delo. Preobrazba ne more sloneti zgolj na enem človeku, temveč na skupini ljudi, ki upoštevajo vizijo načrta preobrazbe (Evropske smernice, 2021; Parker, 2011).

Preobrazba zavoda pomeni geografsko razpršitev, zato je pomembno, da zavod vpelje demokratičen način vodenja preobrazbe. Tako lahko razbijemo tipično institucionalno hierarhično porazdelitev dela. Delavci z demokratičnim načinom vodenja dobijo več možnosti za sprejemanje odločitev in avtonomno delovanje. Navsezadnje je avtonomija in neodvisno odločanje tistih, ki delajo v skupnosti, pomembna za nudenje oskrbe v najrazličnejših situacijah. Demokratizacije odnosov v zavodu se lahko lotimo bodisi s sestanki, zbori bodisi s skupščinami itn. Ne glede na izbor orodja za demokratizacijo odnosov je pomembno, da omogočimo prostor za skupni dialog za vse udeležence. S pomočjo dialoga se uporabniki in delavci lahko skupaj odločajo in delujejo (Flaker in Rafaelič, 2023).

Poleg reorganizacije obstoječega načina dela moramo delati na normalizaciji oziroma prevrednotenju vrednot delavcev in uporabnikov in na vzpostavljanju timskega dela v zavodu. Preobrazba predvideva, da se vloge delavcev in uporabnikov v procesu dezinstitutionalizacije preoblikujejo in uravnovesijo na način, da sta si obe skupini enakovredni. Delo v skupnosti bo potekalo drugače, če bomo želeli postaviti v ospredje oskrbe uporabnika in njegove potrebe in želje zato je treba izdelati kakovostne osebne načrte in analize tveganja skupaj z uporabniki in jih dosledno izvajati (Ramon, 1991; Brandon, 1991). Če normalizacija predvideva preoblikovanje vlog med uporabniki in delavci, pa timsko delo predvideva preoblikovanje vlog med delavci. Timsko delo v institucijah ni metoda dela za vse delavce pri opravljanju vsakodnevnih delovnih nalog. Timsko delo pomeni, da so si delavci v timu enakovredni v sprejemanju odločitev kot tim in ne kot posameznik (strokovna vodja, direktor ali vodja oddelka ipd.). Odločitve se sprejemajo na podlagi diskusije in v timu. Timsko delo omogoča večjo fleksibilnost pri zagotavljanju oskrbe uporabnikov po osebni meri. Slednje je zelo pomembno za zavod, ki je v fazi preoblikovanja in ko se bo dokončno preoblikoval v mrežo skupnostnih služb (Basaglia in Basaglia Ongaro, 2009).

1.3.3 Razvoj in zagotovitev široke palete skupnostnih služb

Ker trenutno v skupnosti ni široke palete različnih služb in izvajalcev, jih je navadno treba šele razviti oz. vzpostaviti. To pomeni, da moramo najprej ugotoviti, kakšne storitve potrebujejo stanovalci³ (z osebnimi načrti) in kakšne naj bi potrebovali potencialni uporabniki takih storitev v skupnosti. Želimo se izogniti zgolj vzpostavljanju že vpeljanih storitev v skupnosti. Uporabniki ne bodo imeli na voljo raznolikih palet služb in storitev v skupnosti, med katerimi bi lahko izbirali, temveč samo različne konkurenčne storitve, ki so si med seboj bolj ali manj podobne. Potrebe ljudi v skupnosti najlažje ocenimo z metodo hitre ocene potreb in storitev (v nadaljevanju HOPS) (Flaker idr., 2019).

Metoda prav tako omogoča iskanje (alternativnih) rešitev ne samo za stanovalce zavoda, temveč tudi za ljudi v skupnosti, ki imajo dolgotrajne potrebe, a ne prejemajo formalne oblike podpore (Rafaelič in Flaker, 2021). Pri vzpostavljanju novih storitev bomo razvijali tudi nove načine dela, orodja in metode, pri čemer moramo biti pozorni, da so usmerjena v razvijanje individualnih odgovorov za vsakega uporabnika in mora biti jasno, da so odgovori osredinjeni na uporabnika in ne na delavce (FRA, 2020). Vzpostavljanje novih storitev ali nadgradnja obstoječih mora nujno potekati skupaj z drugimi akterji v skupnosti (uporabniki, svojci, izvajalci storitev) z namenom, da vzpostavimo dobro koordinirano oskrbo v skupnosti (Rafaelič in Flaker, 2021).

Vzpostavljanje novih odgovorov na stiske stanovalcev institucije in ljudi z ovirami iz skupnosti pomeni, da nismo osredotočeni samo na razvoj različne palete socialnih storitev, temveč tudi na razvoj stanovanjske oskrbe, zaposlitvenih možnosti, vračanju poslovne sposobnosti, zagovorništva itn. Skratka, gre za širok spekter storitev, s katerimi lahko preprečimo morebitno institucionalizacijo ljudi (Evropske smernice, 2021; Flaker idr., 2015).

1.3.4 Preprečevanje institucionalizacije

Edini način preprečevanja institucionalizacije je proces dezinstitutionalizacije (CRPD, 2022). Moratorij na sprejeme in investicije v institucionalno varstvo tako na nacionalni kot na lokalni ravni je odgovor na vprašanje, kako preprečiti institucionalizacijo uporabnikov. Dejstvo, da institucije ne obstajajo, pomeni, da strokovnjaki ne moremo namestiti uporabnikov v institucije, temveč smo prisiljeni v organizacijo oskrbe za uporabnika na drugačen način; in sicer v skupnosti (Rafaelič in Flaker, 2021). Trenutno imamo v Sloveniji 42 institucij za

³ Tudi tisti, ki so na čakalni listi, vendar še niso sprejeti v institucionalno varstvo.

otroke in odrasle z oviranostjo, ki zagotavljajo institucionalno oskrbo (StaDI 2023–2033, 2022). Preprečevanje institucionalizacije zahteva trud tako na ravni zavoda kot tudi na državni ravni. Na nacionalni ravni mora država zavodom, ki so v fazi preobrazbe, zagotoviti pogoje za upravljanje institucije. Na nacionalni ravni je prav tako pomemben moratorij na investiranje v obstoječe institucije ali gradnja novih institucij za namene institucionalnega varstva. Na ravni zavoda pa moramo ob načrtovanju preobrazbe razmisliti različne mehanizme preprečevanja institucionalizacije. Ti mehanizmi naj bi predstavljali storitve in službe v skupnosti, ki bi omogočale oskrbo tistim, ki bi utegnili biti napoteni v institucijo (Rafaelič in Flaker, 2021, str. 299).

Poleg preprečevanja institucionalizacije moramo posvetiti nekaj pozornosti preprečevanju institucionalne kulture. Izogniti se moramo ustvarjanju institucionalnih prostorov v skupnosti. Na primer, če samo preselimo uporabnike iz zavoda v skupnosti in jih ne pripravimo za življenje v skupnosti, delavcev pa ne za delo v skupnosti, potem je zelo velika verjetnost, da bomo ustvarili dislocirano enoto z elementi institucije oziroma manjše institucije (npr. uporabniki bodo svoje življenje še zmeraj morali prilagoditi glede na urnik delavcev). Če so storitve v skupnosti le dopolnilo instituciji, potem imajo te storitve učinek bumeranga – širi se logika in potreba po obstoju totalnih ustanov (Cohen, 1985).

Preprečevanje institucionalizacije in institucionalne kulture mora postati vizija tako na lokalni ravni (zavod in okolica) kot tudi na ravni države. Le tako bomo omogočili, da se na neki točki ob dobro koordinirani oskrbi v skupnosti institucija zares preobrazi in ukine. To je mogoče zgolj ob močni politični volji in volji vodstva, usposobljenih strokovnjakih in okrepljenih uporabnikih, ki nenehno opozarjajo na morebitne nepravilnosti. Preprečevanje institucionalizacije mora nujno postati strategija države, saj le tako lahko pridemo do učinkovitejšega sistema, kot si ga predstavljamo v okviru dezinstitutionalizacije (Flaker, 2015).

Ko postavimo moratorij, se pogosto vprašamo, kaj storiti z obstoječo matično stavbo, ki je ogromna in predstavlja precejšnji finančni zalogaj. Evropske smernice (2021) pravijo, da je matično stavbo najbolje uporabiti za popolnoma druge namene kot za zagotavljanje oskrbe ali jo prodati.

1.4 Strateško načrtovanje v organizacijah

V organizacijah so spremembe povsem običajen pojav, kot smo jih navajeni v vsakdanjem življenju. Gre za naraven proces razvoja organizacije in njenega sistema. Organizacije morajo identificirati vzroke za spremembe in se temu primerno prilagoditi. Razlogi za spremembe za vsako posamezno organizacijo so različni in so odvisni od samih okoliščin; socialnih, kulturnih, političnih, ekonomskih ali drugih zunanjih okoliščin (Luecke, 2002). Prav tako lahko vzroki za spremembo dela v organizaciji tičijo v spremembi potreb uporabnikov storitev (npr. uporabnikom se je s staranjem spremenila paleta potreb) (Hafford-Letchfield, 2010). Organizacije se tako morajo prilagoditi na nove situacije in okoliščine zaradi prihajajočih se sprememb. Če organizacije plujejo proti toku, lahko tudi potonejo.

Organizacije se morajo spreminjati in prilagoditi na spremembe. V nasprotnem primeru ne morejo zagotoviti kakovostne oskrbe uporabnikom, kot so to lahko storile pred spremembami. Slednje pa lahko vodi v propad organizacij (Parlalis, 2011b).

Kadar se organizacije odločijo, da se prilagodijo na okoliščine, to pomeni, da morajo v samem sistemu organizacije uvesti nekaj sprememb. Te so lahko manj ali bolj obsežne. Manj obsežne spremembe se lotevajo zgolj nekega manjšega koščka sistema dela organizacije (na primer vpeljava e-naslova za vse delavce). V primeru obsežnejših sprememb pa to pomeni, da se organizacija loteva reorganizacije enega oddelka ali celo organizacije kot take. V tem primeru mora organizacija premisliti prihodnjo vizijo, vrednote in norme organizacije, način vodenja in načina dela na oddelku oziroma v celotni organizaciji (Doherty, Horne in Wootton, 2014). Kadar se mora organizacija v celoti reorganizirati, to tudi pomeni, da se mora spremeniti vloga delavcev in vloga uporabnikov. Organizacija, ki se bo v celoti reorganizirala, pa mora na državne organe nasloviti potrebne sistemske spremembe, z namenom, da bo lahko organizacija opravljala svoje poslanstvo brez sistemskih ovir (Hafford-Letchfield, 2010).

Glede na reakcijo na zunanje pritiske na organizacijo, da se spremeni, ločimo dve vrsti vodij. Prva vodja bi se sprememb ustrašila ali jih celo zanikala. Ta vodja zavrača napredek, h kateremu mora organizacija nagibati, če želi preživeti v širšem skupnostnem kontekstu (da torej ne propade) in hkrati tudi zavira sam naraven proces sprememb (Luecke, 2002). Morda se tudi zaveda, da so spremembe nujne, a jih zavrača in jih ignorira v upanju, da slednje ne bo pomenilo negativnih učinkov na organizacijo (Damjanovič, 1990). Ta vrsta vodje prav tako s svojim načinom vodenja ustvarja delovno okolje, v katerem delavci iščejo grešne kozle, ki so sprožili spremembe, in tiste, ki so delali napake. Strah in diskriminacija pa sta v takem vodenju nagrajena. Na drugi strani pa obstajajo vodje, ki se toku sprememb ne uprejo, temveč

prepoznajo priložnosti v okviru tega procesa in prepoznajo priložnost za napredek organizacije kot take (Doherty, Horne in Wootton, 2014). Glavni namen delovnega mesta vodje organizacije oziroma direktorja je, da upravlja organizacijo skupaj s spremembami, obenem pa vodi organizacijo na način, da je stabilna (Luecke, 2002).

Vrsta vodje, ki torej prepozna pomen sprememb in posledično napredka organizacije, se zaveda, da zato mora skrbno načrtovati, kako vpeljati spremembe v organizacijo (več o tem v naslednjem poglavju). Ne glede na to, kako skrbno je pripravljen strateški načrt, je predvsem pomembno, ali se načrt izvaja in na kakšen način – torej na kakšen način vodi vodja organizacijo in vpeljevanje sprememb (Parlalis, 2011b; Hafford-Letchfield, 2010).

Spremembe namreč pomenijo, da se mora odgovornost med delavci prerazporediti – to pa pomeni, da se mora sama hierarhija v organizaciji spremeniti. Vodenje s prvinami demokratičnosti omogoča več prilagodljivosti v vodenju in vpeljevanju sprememb v organizaciji (Rofouth in Piepenbring, 2019).

Vodja mora omogočiti odprt način komunikacije z vsemi delavci, ne glede na njihovo delovno mesto. Informirati jih mora o poteku reorganizacije in prihajajočih spremembah ter jih vključiti v načrtovanje sprememb in kasneje v izvajanje. Delavcem je pomembno, da ima vodja jasno vizijo in jih v okviru te tudi usmerja, ne glede na to, v kolikšni meri se delavci z vizijo strinjajo. Vodja prav tako mora zaupati svojim delavcem, biti fleksibilen in dopuščati delanje napak. Omenjene lastnosti, ki jih mora imeti vodja, če želi vpeljati spremembe v organizaciji, so pomembne in morajo spoštovati delavce kot ljudi, spodbujati njihovo delovno samopodobo in karierni razvoj sicer lahko vodja pričakuje odpor delavcev do sprememb (Ambrož in Ovsenik, 2002). Jasno vodenje delavcem predstavlja neko mero varnosti na delovnem mestu. Občutek vključenosti v načrtovanje reorganizacije pa daje delavcem občutek nadzora nad prihodnjimi spremembami, slednje pa lahko prispeva k zmanjševanju upora med delavci (Ambrož in Ovsenik, 2002; Luecke, 2002). Stil vodenja je tudi pomemben iz vidika demonstriranja novega načina dela in uvajanja sprememb (Luecke, 2002).

Odzivi med delavci nad novicami o prihodnjih spremembah v organizacijah so lahko različni. Nekateri delavci ali uporabniki bodo sprva v šoku, drugi morda ne bodo sploh verjeli. Čeprav morda na prvi pogled pomislimo, da bodo imeli uporabniki nekaj težav pri sprejemanju preobrazbe, pa je v realnosti ravno nasprotno. Najpogosteje imajo ravno delavci največ težav pri sprejemanju prihajajočih sprememb. Nekaterim bodo spremembe povzročale velike stiske in ne bodo zdržali v okolju, ki se spreminja, saj si želijo ostati v lastnem mehurčku (npr. delavci v zavodu, ki je v preobrazbi, bodo raje poiskali delo v drugi podobni instituciji z

namenom, da lahko še naprej opravljajo delo v togem in hierarhičnem okolju, kot da sodelujejo pri razvoju svojega delovnega mesta v skupnosti in se pripravijo za drugačen način dela, kot so ga bili vajeni doslej). Ti delavci se bodo bodisi zelo upirali bodisi bodo dali odpoved. Da bi delež delavcev, ki so nenaklonjeni spremembam, vsaj malo zmanjšali, je nujno, da smo transparentni z informacijami. Delavce in uporabnike moramo informirati o poteku procesa sprememb in jim tudi razložiti, zakaj je prišlo do teh sprememb. Delavcem je nujno treba pokazati, zakaj je tako pomembno, da pride do sprememb in da slednje ne pomeni, da se igramo z njihovimi življenji (Doherty, Horne in Wootton, 2014; Hafford-Letchfield, 2010).

Ne glede na to, kakšen stil vodenja bo imel vodja in kakšne bodo njegove karakteristike kot vodja, moramo razumeti, da bo do odporov v organizaciji med delavci prišlo v vsakem primeru. Pričakovano je, da bo do upora prišlo vsaj pri 70 odstotkov vseh delavcev. Upor delavcev se kaže na različne načine: apatičnost, zamujanje na delovno mesto, sabotaža, bolniška odsotnost, prokrastiniranje, iskanje druge službe. Četudi v organizaciji pride do 30-odstotnega primanjkljaja delavcev, se lahko še zmeraj dosledno izvedejo vse aktivnosti glede na strateški načrt, in sicer v roku 3–5 let (Doherty, Horne in Wootton, 2014).

Pričakovano je torej, da bo malo ljudi, poleg vodstva, naklonjenih k spremembi organizacije. Zgolj 20 odstotkov (Doherty, Horne in Wootton, 2014). Vodja organizacije mora skupaj z drugimi vodjami posameznih oddelkov identificirati delavce, ki pozdravljajo spremembe ali pa so nevtralni ali celo prilagodljivi, a niso zares naklonjeni spremembi organizacije. Te delavce mora vodstvo čimprej pridobiti na svojo stran in jih povabiti k načrtovanju reorganizacije (Luecke, 2002).

1.5 Načrtovanje preobrazbe zavoda

Preobrazba zavoda je kompleksen proces, za katerega se moramo skrbno pripraviti z načrtom preobrazbe. Načrt preobrazbe je strateški dokument zavoda (Luecke, 2002), samo načrtovanje preobrazbe zavoda pa pogosto predstavlja začetek procesa dezinstitutizacije v zavodu (Rafaelič in Flaker, 2021). V nadaljevanju predstavimo, kako se lotiti načrtovanja preobrazbe in katere komponente mora vsebovati načrt.

Načrt mora biti akcijsko zastavljen in nas voditi po korakih. Načrtovanja preobrazbe se vodstvo zavoda loti skupaj z drugimi delavci in uporabniki na transparenten in dialoški način.

Proces načrtovanja preobrazbe ne sme sloneti zgolj na enem človeku, temveč na skupini ljudi, katerih skupni cilj je preobrazba zavoda v storitve v skupnosti (Rafaelič in Flaker, 2021). V načrtovanje morajo biti vključeni tudi drugi različni akterji⁴ in ne samo uporabniki in delavci v zavodu (Mansel idr. 2007; Evropske smernice, 2021).

Kadar govorimo o vključevanju delavcev v zavodu v načrtovanje preobrazbe, govorimo o tem, da mora vodstvo najprej identificirati delavce, ki pozdravljajo spremembe, ki bi jih prinesla preobrazba zavoda in jih povabiti k načrtovanju. Prav je tudi, če je v taki skupini povabljen kakšen delavec, ki ni popolnoma prepričan o preobrazbi, saj ga bo načrtovanje preobrazbe samo dodatno okrepilo. Preostalim delavcem pa mora vodstvo omogočiti individualne pogovore v živo. Namen pogovorov je, da se vzpostavi dvosmerna komunikacija (Hafford-Letchfield, 2010, str. 68).

Uporabnike je treba aktivno vključiti k načrtovanju in izvajanju preobrazbe. Slednje lahko naredimo tako, da jim omogočimo enakovredno vlogo, kot jo imajo preostali načrtovalci – zaposleni. Njihova mnenja in ideje morajo biti slišani in cenjeni (Hafford-Letchfield, 2010, str. 68; Beresford in Branfield, 2006).

Sodelovanje s člani skupnosti in svojci uporabnikov poteka po različnih fazah. Najprej vodstvo seznani skupnost o poteku preobrazbe in prihajajočih se spremembah, nato pa z njimi sčasoma posvetuje o samem procesu in jih povabi k sodelovanju. Na koncu naj bi zavod dosegel sodelovanje s skupnostjo in konec koncev tudi krepitev skupnosti kot take (Hafford-Letchfield, 2010).

Načrt preobrazbe mora vsebovati naslednje elemente; uvod, osebno izkaznico zavoda, vizijo zavoda in cilje preobrazbe, prehodno in novo organizacijsko strukturo, razvoj kadra in storitev po osebni meri, dinamiko preseljevanja proces teritorializacije, finančni načrt in časovnico (Rafaelič, 2015; Evropske smernice, 2021; Jankelić, 2014; Hafford-Letchfield, 2010).

Hafford-Letchfield (2010, str. 58-63) pa poleg že naštetih komponent omeni, da mora strateški načrt vsebovati tudi SWOT-analizo trenutnega stanja in na podlagi analize načrtovati storitve v skupnosti in jasno zastavljene aktivnosti v časovnici (kaj je cilj aktivnosti, kdo je izvajalec in do kdaj mora biti aktivnost opravljena, kakšni so predvideni učinki in indikatorji, da smo dosegli cilj). Ena izmed komponent strateškega načrta bi prav tako morala biti analiza

⁴ Na lokalni ravni so akterji: izvajalci skupnostnih služb (centri za socialno delo, varstveno delovni centri, zdravstveni domovi, tim psihiatrije), uporabniki in svojci, predstavniki občin, predstavniki krajevne skupnosti (Flaker idr., 2015).

tveganja načrtovanih sprememb. V Evropskih smernicah (2021) pa lahko najdemo, da ne smemo pozabiti postaviti uresničljivega datuma, ko se zavod dokončno preoblikuje v skupnostne oblike storitev, saj je tako načrt veliko bolj oprijemljiv in lahko lažje časovno načrtujemo aktivnosti. To pomeni, da moramo v načrtu preobrazbe določiti moratorij na nove sprejemen uporabnikov v matično hišo (Rafaelič, 2015).

V uvod načrta preobrazbe morajo načrtovalci preobrazbe na kratko opisati bralcu, kaj vse lahko prebere v načrtu preobrazbe, in na kratko predstaviti namen dokumenta. Nato sledi izdelava osebne izkaznice zavoda, v kateri načrtovalci preobrazbe zajamejo vse relevantne informacije o zavodu in njegovih dislociranih enotah, ki predstavljajo začetno stanje zavoda. Na podlagi teh informacij se načrtuje preobrazba. Iz osebne izkaznice zavoda mora biti razvidno, na kakšen način trenutno deluje zavod in katere storitve izvaja in na kakšen način (Hafford-Letchfield 2010; Rafaelič in Flaker, 2021). Ko pripravimo pregled trenutnega stanja, je smotrno upoštevati različne spremenljivke: razloge za spremembo organizacije ali dela organizacije, zgodovino organizacije, odnose med delavci itn. (Damjanovič, 2002). Ob pripravi ocene trenutnega stanja mora organizacija premisliti o svojih prednostih in slabostih oziroma omejitvah, ki jih ima – SWOT-analiza (Hafford-Letchfield 2010; Parlalis, 2011b; Luecke, 2002).

Po oceni trenutnega stanja mora zavod oblikovati vizijo organizacije skupaj s cilji z namenom, da se izdelata širša slika, kam si želi organizacija priti čez nekaj časa. Za ta namen zavod oblikuje skupino delavcev in uporabnikov, ki bo odgovorna za načrtovanje (Luecke, 2002). Pomembno je, da si vizijo preobrazbe zavoda prilasti celoten zavod (uporabniki in zaposleni). Ti morajo imeti odprto možnost, da vizijo dopolnijo (Rafaelič, 2015). Vključenost delavcev je namreč zelo pomembno, če vodstvo želi zmanjšati delež delavcev, ki se bomo upirali spremembam. Zaposleni, ki so vključeni v načrtovanje, bodo med samim načrtovanjem reorganizacije organizacije razrešili marsikateri strah, hkrati pa bodo imeli občutek, da imajo vse potrebne informacije o neznani prihodnosti, in se počutili varni, ker bodo imeli občutek, da lahko spremembe kontrolirajo (Luecke, 2002).

Organizacija, ki je v totalnih ustanovah tipično hierarhična, mora postati demokratična in horizontalna, zato je načrtovanje organigrama v času prehoda in po končani preobrazbi pomembna. Da zavod lahko vzpostavi demokratično vodenje, mora ne le reorganizirati obstoječ organigram, temveč se mora tudi povezati z drugimi deležniki iz skupnosti (npr. centri za socialno delo, nevladne organizacije, občine, psihiatrična bolnica ipd.). Zavod mora preiti iz samozadostne organizacije v organizacijo, ki se povezuje z omenjenimi akterji in

skupaj z njimi zastaviti koordinirano oskrbo v skupnosti. Slednje se namreč ne bo zgodilo kar tako, ko se bodo uporabniki preselili v skupnost. Delovne odgovornosti se morajo razpršiti. Za to je treba vzpostaviti timsko delo med delavci in uporabniki (Basaglia in Basaglia Ongaro, 2009; Rafaelič, 2015). Namen nove organizacije je v prvi vrsti zabrisati meje med različnimi profili, med delavci in uporabniki, odpraviti institucionalne postopke in omogočiti kreativno razmišljanje in iskanje rešitev. Nova organizacijska struktura mora predvideti pomembno vlogo uporabnikov, ki so enakovredni akterji v procesu preobrazbe kot zaposleni, kot seveda to predvidevajo načela dezinstitutionalizacije. V drugi vrsti pa mora organizacijska struktura predvidevati terensko delo v skupnosti (npr. mobilni timi) in predvideti, na kakšen način bodo v novi obliki zavoda delovale druge službe – uprava in administracija, vzdrževalne, tehnične in druge službe (Rafaelič in Flaker, 2021).

Ko spreminjamo organizacijsko strukturo ustanove, lahko to v delavcih spodbudi strah pred varno zaposlitvijo. Vizija zavoda, da se preoblikuje v skupnostne službe, tako ne postane agenda vseh delavcev. Pri načrtovanju preobrazbe moramo biti tako skrbni, da uporabniki niso porinjeni še v bolj deprivilegiran položaj, delavcem pa moramo omogočiti varna delovna mesta. Nekateri profili delavcev se bodo morali zaradi novega načina dela v skupnosti dodatno usposobiti (Rafaelič in Flaker, 2021). Zato moramo v načrtu preobrazbe predvideti načrt izobraževanja in načrt razvoja kadra nasploh. Izobraževanje mora delavce in uporabnike okrepiti za učinkovito delo v skupnosti v skladu z načeli dezinstitutionalizacije, hkrati pa moramo v okviru izobraževanj predvideti različne metode dela, ki so nujne v preobrazbi zavoda (Evropske smernice, 2021). Izobraževanje je namenjeno tudi drugim akterjem (uporabniki in njihovi bližnji, drugi izvajalci storitev) z namenom krepitev moči v procesu preobrazbe (Flaker idr., 2015).

Delavcem in uporabnikom moramo omogočiti varen prostor, v katerem lahko pojasnijo svoje strahove in dileme glede preobrazbe. Na podlagi strahov in dilem pa moramo delavce in uporabnike okrepiti z znanjem, da bodo lahko razumeli pomen preobrazbe in delovali v okviru prihajajočih sprememb, ki jih preobrazba predvideva. Načrtovanje preobrazbe mora biti zastavljeno tako, da med samim načrtovanjem uvajamo manjše spremembe in tako ne podaljšujemo samega načrtovanja. S tem pokažemo zavezanost k preobrazbi (Rafaelič in Flaker, 2021).

Vzporedno s spreminjanjem organizacijske strukture moramo načrtovati preseljevanje stanovalcev zavoda v skupnost. To načrtujemo tako, da ugotovimo, od kod so stanovalci prišli v zavod in načrtamo okvirni teritorij preseljevanja in delovanja novih služb, nato pa

poizvedeti želje uporabnikov na določen teritorij. Poleg načrtovanja teritorializacije pa moramo razmisliti o dinamiki selitev uporabnikov iz zavoda v skupnost in po zavodu (Rafaelič, 2015).

Načrtovanje preobrazbe poteka na začetku, ko imamo najmanj znanja in izkušenj, kako se preobrazbe pravzaprav lotiti. Gre za organski proces, dokument, ki nastaja, pa je žive narave in ga dopolnjujemo ob večjih spremembah, ki kakorkoli vplivajo na potek preobrazbe (npr. spremembe na področju organizacije, preselitev, financ ipd.). Edina stvar, ki se v načrtu preobrazbe načeloma ne sme spremeniti, je moratorij na sprejemanje uporabnikov v matično stavbo (Flaker idr., 2015). Načrtovanje preobrazbe mora poleg moratorija na sprejeme predvideti odprtje vrat zavoda – slednje je pomembno tudi v ustanovah, ki so načeloma odprtega tipa (Mansell idr., 2007). Zavod mora zagotoviti uporabnikom dovolj priložnosti za vključevanje v skupnost in spoznavanje novih ljudi (Basaglia, 1967).

Avtorica Hafford-Letchfield (2010) pravi, da je za načrtovanje preobrazbe treba pripraviti analizo trenutnega stanja storitev v skupnosti in potreb ljudi iz skupnosti. Analiza bi služila kot temelj za načrtovanje preobrazbe. Rafaelič in Flaker (2021) pravita, da se tega koraka lotijo zavodi kasneje v času preobrazbe, in sicer s pomočjo metode HOPS. To je pripomoček, ki nam omogoča prikaz različnih značilnosti na raziskovanem območju, na podlagi le-teh pa lahko oblikujemo odgovore za prepoznane potrebe v skupnosti. Ne gre za običajno metodo klasičnih intervjujev, ampak je metoda dialoško naravnana. Dialog je glavno sredstvo za vzajemno spoznavanje s skupnostjo in sredstvo, s katerim lahko v skupnosti razkrinkamo zatiranje ljudi z dolgotrajnimi stiskami. S pomočjo dialoga se s slednjim lahko spremeni odnos skupnosti do ljudi z oviranostjo (Flaker idr., 2019). Zaradi dialoškega pristopa lahko izvajalci HOPS promovirajo proces dezinstitutionalizacije, človekove pravice in nove pristope dela v skupnosti (Rafaelič in Flaker, 2021).

Načrt preobrazbe nujno potrebuje finančni načrt. Finančni načrt mora upoštevati vsebino načrta preobrazbe, pri čemer je pomembno, da načrtujemo del financ, ki se bo namenil za izobraževanja delavcev in uporabnikov. Nato moramo v finančnem načrtu predvideti dinamiko preseljevanja uporabnikov v skupnost in načrtujemo dohodke ali stroške, ki bodo nastajali s prodajo ali novo namembnostjo obstoječe stavbe. Vse spremenljivke (npr. dinamika preseljevanja uporabnikov, razvoj kadra in uporabnikov, moramo v finančnem načrtu opisati zato, da lahko razumemo finančno projekcijo. Ker je v preobrazbi veliko spremenljivk, moramo pripraviti več finančnih projekcij in se nato odločimo, katera je od teh

je za nas najbolj sprejemljiva (Evropske smernice, 2021; Rafaelič, 2015; Jankelič, 2014; Hafford-Letchfield, 2010).

Ko pripravljamo finančni načrt, načrtujemo vsa razpoložljiva sredstva, ki jih potrebujemo za zagon preobrazbe zavoda in sredstva, ki jih potrebujemo za zagotavljanje oskrbe v skupnosti in kadre, pri čemer načrtujemo porabo obstoječih sredstev na drugačen način kot doslej (denar sledi uporabniku). V načrtu moramo tudi predvideti, ali bomo iskali nove finančne vire, kako in kje (Hafford-Letchfield, 2010). Prav tako moramo pri pripravi finančnega načrta razmisliti, koliko sredstev potrebujemo za zagonske stroške preobrazbe. To so predvideni stroški, ki jih potrebujemo za načrtovanje novih odgovorov v skupnosti, uvajanje novosti, reorganizacije dela in vodenje procesa preobrazbe, nova infrastruktura itn. (Flaker idr., 2015c). Morda bo zavod glede na finančni načrt prepoznal potrebo po dodatnih zunanjih finančnih virih za čas, ko se v matični hiši zmanjšuje kapaciteta zasedenih postelj, a režijski stroški hiše ostajajo enaki (WHO, 2014). Potreba po dodatnih zunanjih finančnih virih za pogon ali premostitev dezinstitutionalizacije pa ni pogoj. Izkušnje v Sloveniji (Hrastovec) so pokazale, da je preobrazba možna tudi v okviru obstoječih virov, ki jih ima zavod in ni potrebno, da zavod vstopi v projekt, da izvede zastavljeno vizijo (Rafaelič in Flaker, 2021). Ključno pri načrtovanju tako zagonskih kot premostitvenih stroškov preobrazbe pa je, da se vsa sredstva, ki jih uporabniki, svojci in občine namenjaajo institucijam, ohranijo (Rafaelič, 2015).

Na koncu načrt preobrazbe mora predvideti okvirno časovnico. Časovnica mora predvideti aktivnosti, izvajalce, rok, do katerega se mora aktivnost izvesti (Jankelič, 2014) in indikatorje za spremljanje procesa (Hafford-Letchfield, 2010).

V načrtu preobrazbe moramo tudi predvideti evalvacijo celotnega procesa preobrazbe zavoda (tudi na finančnem področju). Pomembno je, da proces spremljamo, saj tako lahko že med preobrazbo ugotovimo, ali upoštevamo zastavljeno vizijo, cilje in načela preobrazbe obenem pa se med evalvacijo lahko naučimo iz napak, ki smo jih naredili v času preobrazbe.

Evalvacija preobrazbe pa ni pomembna samo za zavod, ki je v procesu dezinstitutionalizacije, temveč tudi za preostale zavode ali organizacije, ki bi se želeli opogumiti za dezinstitutionalizacijo in bi jim dobre ali slabe izkušnje iz evalvacije lahko bile v oporo kot usmeritve (Hafford-Letchfield, 2010).

Ne nazadnje pa načrt preobrazbe nikakor ne sme biti zgolj dokument na deklarativni ravni. Namreč le lepo napisane besede zavoda ne bodo privedle do preobrazbe. Načrtu se moramo posvetiti in ga tako zastaviti, da je uresničljiv in uporaben. Cilje moramo operacionalizirati s koraki, ki predvidevajo načine izvajanja in izvajalce (Evropske smernice, 2021) in indikatorje za spremljanje, ali smo zastavljen cilj dosegli. Načrt preobrazbe prav tako ne sme postati orodje, s katerim samo in zgolj preverjamo v kolikšni meri, smo dosegli zastavljene kazalnike, temveč mora v prvi vrsti res postati glavno vodilo v procesu preobrazbe. Najpomembnejše pa je, da smo pri izvajanju aktivnosti v okviru načrta preobrazbe pogumni in se pri izvajanju aktivnosti ne ustrašimo, ko naletimo na ovire. Upoštevati moramo svojo vizijo. V primeru nepredvidljivih situacij ali okoliščin, naših načrtovanih aktivnosti v okviru preobrazbe zavoda, ne smemo preložiti na kasnejši čas. Delati moramo neomajno še naprej z namenom, da dosežemo vizijo, četudi to lahko pomeni, da bo naši koraki v okviru preobrazbe lahko majhni ali počasni. Pomembno je, da smo pogumni, vztrajni in se ne ustavimo (Hafford-Letchfield, 2010).

2 Opredelitev problema

S procesom dezinstitutionalizacije želimo ljudem z ovirami zagotoviti polno spoštovanje človekovih pravic in zagotoviti oskrbo glede na človekove potrebe (Evropske smernice, 2021). Dezinstitutionalizacija je kompleksen proces, zato ga moramo voditi z jasno vizijo, načeli in cilji (Rafaelič in Flaker, 2021). Da lahko v instituciji vpeljemo različne sistemske spremembe in spremembe dela, kot jih predvideva dezinstitutionalizacija, moramo imeti, poleg vizije, načel in ciljev, pripravljen strateški načrt preobrazbe (Hafford-Letchfield, 2010).

Dezinstitutionalizacija ni več zgolj prizadevanje in boj za pravice ljudi, ki živijo v institucijah, ampak tudi splošno sprejeta mednarodna in evropska platforma. Prav zato Evropska unija (v nadaljevanju EU) spodbuja in zavezuje države članice EU k izvajanju procesa dezinstitutionalizacije z različnimi dokumenti in listinami (Rafaelič, 2015).⁵ S pripravo razpisov in projektno ponudbo želi EU proces dezinstitutionalizacije v posameznih državah dodatno podpreti. V Sloveniji sta trenutno v izvajanju dva pilotna projekta, sofinancirana s strani EU in Republike Slovenije. Eden od teh dveh projektov se izvaja v socialnovarstvenem zavodu Dom na Krasu z naslovom »Doma na Krasu«.

2.1 Dom na Krasu in »Doma na Krasu«

Dom na Krasu je socialnovarstveni zavod, lociran na obrobju vasi Dutovlje. Gre za največji posebni zavod v zahodni kohezijski regiji, ki izvaja institucionalno varstvo ljudem s težavami v duševnem zdravju. Zavod je bil ustanovljen leta 1991. Vse do leta 2003 so bila vrata zavoda zaklenjena. To je pomenilo, da uporabniki niso imeli prostih izhodov v skupnost, razen v spremstvu delavcev. V letu 2003 pa so jih na pobudo uporabnikov (akcija *Odprite vrata!*) odprli. V istem letu so v zavodu ukinili sobo za pomirjanje (v zavodu so to sobo pred tem imenovali »bunker«) in odprli prvo bivalno enoto v Sežani. Zatem je zavod v različnih časovnih presledkih odprl preostale enote v Sežani (4), Postojni (2) in eno v Dutovljah, v neposredni bližini matične stavbe. V letu 2016 je zavod verificiral varovani oddelek. Ta se nahaja v kletnih prostorih zavoda. Oddelek je verificiran za kapaciteto 12 ljudi (Profil zavoda, 2020).

⁵ Evropska socialna listina, Zelena knjiga izboljšanja duševnega zdravja prebivalstva, Evropski pakt za duševno zdravje in dobro počutje, Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, Evropske smernice za prehod iz institucionalne k skupnostni oskrbi; Smernice Združenih narodov za dezinstitutionalizacijo itn.

Zavod zagotavlja oskrbo za 171 uporabnikov, od tega 52 uporabnikov živi v dislociranih enotah zavoda. V zavodu je vsega skupaj delavcev 138 ljudi (Načrt preobrazbe Dom na Krasu, 2020). Zavod se povezuje z različnimi službami in društvi v skupnosti (npr. osnovna šola, centri za socialno delo) vendar tovrstna sodelovanja niso nikoli prešla v multidisciplinarno delo. Sodelovanja so bila zmeraj vzpostavljena ad hoc (Ficko idr., 2020).

Vizija zavoda je, da se v roku petih let, do leta 2025, preobrazi v mrežo skupnostnih služb na območju Krasa, Goriške in Obale. Za podporo pri preobrazbi je zavod dobil evropska sredstva za prva tri leta preobrazbe (Načrt preobrazbe Dom na Krasu, 2020). Projekt »*Doma na Krasu*« se je začel leta 2020 in se bo zaključil junija 2023. Zavod je dobil finančna sredstva za informiranje in ozaveščanje skupnosti, v katero se selijo stanovalci, za izobraževanje kadra in uporabnikov in za podporo vseh aktivnosti, ki jih bo zavod izvedel v okviru preobrazbe (npr. HOPS-raziskava na posameznem območju, zaključna konferenca projekta, strokovne ekskurzije itn.). Kot dopolnitev vsebinskemu delu projekta je zavod dobil finančna sredstva za investicijski del preobrazbe z namenom nakupa zemljišč ali nepremičnin za izvedbo preobrazbe zavoda. Ta del ureja investicijski dokument »Dezinstitucionalizacija zavoda Dom na Krasu« (2020). V tem dokumentu je jasno napisano, da gre za vzporedni projekt vsebinskemu projektu preobrazbe zavoda in da mora investicijski del projekta upoštevati vsebino procesa preobrazbe.

Zavod je z vzpostavitvijo pilotnega projekta dobil na razpolago finančna sredstva. En del finančnih sredstev je projekt predvideval za zaposlitev dvanajstih ljudi, ki naj bi bili motor preobrazbe v zavodu. Zavod je na projekt prezaposlil šest že delavcev v zavodu in zaposlil še šest na novo. Od tega so imeli trije novo delavci že predhodno znanje ali izkušnje iz področja dezinstitucionalizacije (Ficko idr. 2020). Na investicijskem delu projekta je zavod zaposlil dva človeka. V projekt so vključeni tudi zunanji sodelavci. Inštitut RS za socialno varstvo (v nadaljevanju inštitut) ima vlogo projektnega partnerja, ki zagotavlja strokovno podporo, konzultacije in izvaja interna izobraževanja. Fakulteta za socialno delo (v nadaljevanju fakulteta) vodi izobraževanje, ki delavcem v zavodu in uporabnikom ponuja različne izobraževalne vsebine in konzultacije. V projekt se vključuje tudi več domačih in mednarodnih strokovnjakov iz Češke, Italije in Anglije, ki sestavljajo usmerjevalno skupino. V usmerjevalno skupino je vključena tudi uporabnica zavoda, ki živi v eni izmed dislociranih enot. Vloga usmerjevalne skupine je strokovna podpora, pregled različnih dokumentov in spremljanje procesa preobrazbe (Investicijski dokument projekta, 2020). V načrtovanje in

izvajanje preobrazbe se je vključil tudi konzultant za vodenje preobrazbe Marjan Vončina (to je potekalo v okviru izobraževanja).

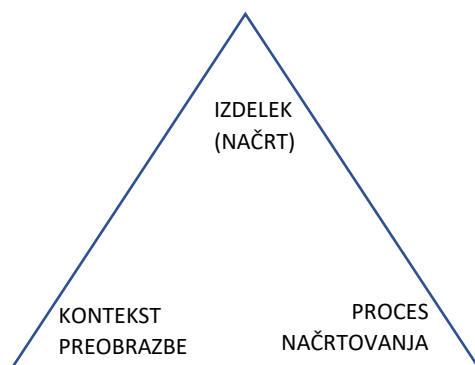
Zavod je v načrtu preobrazbe (2020) predvidel dokončno preoblikovanje zavoda do konca leta 2025. V akcijskem načrtu načrta preobrazbe in v NPO smo predvideli zelo podobne korake (oziroma v NPO so to kazalniki), ki jih moramo izvesti z namenom doseganja končnega cilja. Sam projekt zahteva od zavoda, da do konca junija 2023 preseli vsaj 70 stanovalcev v skupnost. Gre tudi za enega najpomembnejših kazalnikov projekta. Nekaj kazalnikov je predvidenih tudi za razvoj metod dela v okviru preobrazbe, za ozaveščanje širše javnosti, krepitev kadra za delo v skupnosti in krepitev uporabnikov za življenje v skupnosti. En izmed kazalnikov je pripraviti priročnik za načrtovanje preobrazbe, ki bo koristil drugim podobnim zavodom, kot je Dom na Krasu (Ficko idr., 2020; Investicijski dokument projekta, 2020). Projekt zavodu predstavlja zagonska sredstva za pogon procesa dezinstitutionalizacije v zavodu, s katerim se zavod dovolj okrepi in osamosvoji, da preostanek poti nadaljuje brez dodatnih zunanjih finančnih in človeških virov.

2.2 Raziskovalni problem in raziskovalna vprašanja

Ko smo se lotili načrtovanja preobrazbe Doma na Krasu, smo ugotovili, da v Sloveniji (in tudi sicer) nimamo veliko usmeritev za načrtovanje preobrazbe institucij in da to področje ni zares raziskano. Splošne usmeritve sicer lahko najdemo v Evropskih smernicah (2021), a niso zadostne, saj so splošne in niso prilagojene lokalnemu kontekstu zavoda. Z raziskavo želimo, na podlagi študije primera Doma na Krasu, pripraviti nekaj smernic in predlogov, kako se lotiti načrtovanja preobrazbe v drugih zavodih v Sloveniji. Menimo, da bo v prihodnosti potreba po načrtovanju preobrazbe v Sloveniji še večja, saj je dezinstitutionalizacija postala ena izmed platform EU. Ugotovitve raziskave bomo uporabili pri pripravi priročnika za načrtovanje preobrazbe.

Načrt preobrazbe predstavlja osnovno orodje pri izvedbi procesa dezinstitutionalizacije, saj akterje preobrazbe usmerja k doseganju vizije in končnega cilja – preobrazba zavoda v mrežo skupnostnih služb (Rafaelič, 2015). Načrtovanje preobrazbe je tako večplasten proces, pri katerem moramo razumeti kontekst preobrazbe zavoda, da lahko razumemo proces načrtovanja in na podlagi tega ovrednotimo kakovost končnega izdelka. Pri formulaciji problema smo se odločili, da slednje najlažje prikažemo s trikotnikom. Ta odraža razmerja

med tremi raziskovalnimi področji: izdelek, proces načrtovanja in kontekst preobrazbe. Vsako raziskovano področje smo umestili v svoj kot trikotnika.



Slika 1: Trikotnik raziskovanih področij

Koti trikotnika torej ponazarjajo tri ravni odvisnosti: (i) vpliv procesa načrtovanja in učinkov preobrazbe na kakovost izdelka; (ii) vpliv izdelka načrtovanja preobrazbe na proces načrtovanja in kontekst preobrazbe; (iii) vpliv preobrazbe na proces načrtovanja in izdelek. Našteti vplivi predstavljajo v resnici tri vrste učinkov, ki jih bomo v nalogi spremljali. Glavni fokus raziskave je proces načrtovanja, a kot vidimo, se ne moremo izogniti preostalima dvema krakoma trikotnika.

Na podlagi trikotnika smo oblikovali raziskovalna vprašanja, pri čemer smo v fokus raziskovanja postavili proces načrtovanja preobrazbe in upoštevali razmerja v trikotniku (slika: 1):

PROCES NAČRTOVANJA PREOBRZABE

1. Katere elemente vsebuje proces načrtovanja?
2. Kako je potekalo vključevanje akterjev v načrtovanje preobrazbe?
3. Kakšno je bilo vzdušje med akterji v procesu načrtovanja?

NAČRT PREOBRAZBE

4. V kolikšni meri je načrt vsebinsko skladen s predvideno vizijo preobrazbe?
5. V kolikšni meri je načrt vsebinsko skladen glede na predvidene učinke?

UČINKI

1. Kakšni so bili učinki načrta preobrazbe na proces preobrazbe?
2. Kakšni so bili učinki preobrazbe na načrtovanje preobrazbe?
3. Kakšni so bili učinki načrtovanja preobrazbe na potek preobrazbe?

Proces načrtovanja preobrazbe bomo v rezultatih predstavili v kronološkem zaporedju, pri čemer bomo upoštevali dejavnike, ki so morebiti neposredno vplivali na sam proces načrtovanja preobrazbe (kontekst preobrazbe). V procesu načrtovanja preobrazbe se bomo osredotočili na dejavnike za pobudo za preobrazbo zavoda, povezovanje akterjev⁶ v načrtovanje, vzdušje samega načrtovanja. Prav tako bomo pogledali dinamičnost procesa in skušali oblikovati zaporedje faz, ki jih proces načrtovanja ima.

Predvidena narava načrta preobrazbe je, da je živ in fleksibilen dokument, ki dopušča možnost spreminjanja oziroma dopolnjevanja glede na zunanje dejavnike. V raziskavi bomo tako »izmerili« učinke načrta preobrazbe na proces preobrazbe in na proces načrtovanja preobrazbe. Prav tako bomo nekaj pozornosti namenili sami vsebini načrta, pri čemer se bomo osredotočili ali je načrt logično sestavljen tako glede njegove notranje skladnosti kakor glede na predvidene namene, učinke in rezultate.

Za raziskavo smo ustvarili mrežo senzitivirajočih pojmov. Ti nam bodo služili kot izhodišče pri analizi podatkov in nas med analizo podatkov usmerjali zato, da bomo lahko odgovorili na raziskovalna vprašanja. Senzitivirajoče pojme smo zapisali na podlagi dosedanjih znanj in izkušenj (Mesec, 2009) o načrtu preobrazbe, procesu načrtovanja preobrazbe in o preobrazbi zavoda na splošno.

Senzitirajoče pojme smo razdelili na tri snope opazovanih spremenljivk. Prvi snop se navezuje na sam izdelek, drugi na proces načrtovanja in tretji na učinke načrta preobrazbe na preobrazbo in obratno (učinki preobrazbe na načrtovanje preobrazbe).

1. Načrt preobrazbe kot izdelek

1.1 Elementi načrta preobrazbe

1.1.1 Kontekst nastajanja načrta

1.1.2 Osnovni podatki o zavodu

⁶ Akterje preobrazbe lahko razvrstimo v različne ciljne skupine, ki so stopale v preobrazbo in v načrtovanje preobrazbe na različnih časovnih točkah. Prav tako lahko ločimo dve skupini akterjev. Prva skupina predstavlja ljudi, ki so v preobrazbi bili aktivno vključeni, druga skupina ljudi pa predstavlja pasivne udeležence.

- 1.1.3 Analiza začetnega stanja
- 1.1.4 Analiza potreb v skupnosti
- 1.1.5 Vizija preobrazbe zavoda
- 1.1.6 Cilji preobrazbe
- 1.1.7 Prehodna in nova organizacijska struktura
- 1.1.8 Razvoj kadra
- 1.1.9 Razvoj storitev po osebni meri
- 1.1.10 Dinamika preseljevanja
- 1.1.11 Proces teritorializacije
- 1.1.12 Finančni načrt
- 1.1.13 Časovnica
- 1.2 Kakovost dokumenta
 - 1.2.1 Revizija(e)
 - 1.2.2 Živost dokumenta
 - 1.2.3 Jasni koraki za doseganje vizije
- 1.3 Dostopnost dokumenta
 - 1.3.1 Časovna
 - 1.3.2 Prostorska
 - 1.3.3 Jezikovna
 - 1.3.4 Oblikovna
- 1.4 Logičnost in kontradiktornost vsebine dokumenta
 - 1.4.1 Razmerje med posameznimi elementi načrta
 - 1.4.2 Upoštevanje vizije preobrazbe zavoda pri vsebini načrta

2. Proces načrtovanja preobrazbe

- 2.1 Povezovanje akterjev v proces načrtovanja preobrazbe
 - 2.1.1 Interes akterjev za sodelovanje pri načrtovanju
 - 2.1.2 Ideologija akterjev o dezinstitutionalizaciji
 - 2.1.3 Vstopne točke akterjev v procesu načrtovanja
 - 2.1.4 Vstopne točke akterjev v procesu preobrazbe
 - 2.1.5 Moč in vpliv akterjev
- 2.2 Vzdušje in skupinska dinamika
 - 2.2.1 Timsko delo
 - 2.2.2 Načini sporazumevanja med načrtovalci

- 2.2.3 Transparentnost informacij
 - 2.2.4 Dileme in strahovi načrtovalcev
- 2.3 Elementi procesa načrtovanja
 - 2.3.1 Pobuda za načrtovanje
 - 2.3.2 Potrditev načrta
 - 2.3.3 Uporabnost načrta preobrazbe v procesu preobrazbe
- 2.4 Viri podpore za načrtovalce pri izdelavi načrta preobrazbe
 - 2.4.1 Človeški viri
 - 2.4.2 Finančni viri
 - 2.4.3 Materialni viri
- 2.5 Vpliv zunanjih dejavnikov na načrtovanje preobrazbe
 - 2.5.1 Dejavniki, ki zavirajo proces načrtovanja preobrazbe
 - 2.5.2 Dejavniki, ki spodbujajo proces načrtovanja preobrazbe
- 3. *Učinki načrtovanja in preobrazbe*
 - 3.1 Učinki načrta preobrazbe na preobrazbo zavoda
 - 3.1.1 Zunanji dejavniki (izven zavoda) na uresničevanje načrta preobrazbe
 - 3.1.2 Notranji dejavniki (v zavodu) na uresničevanje načrta preobrazbe
 - 3.2 Učinki konteksta preobrazbe na proces načrtovanja
 - 3.2.1 Zunanji dejavniki in okoliščine
 - 3.2.2 Notranji dejavniki in okoliščine

3 Načrt metodologije

3.1 Vrsta raziskave

Raziskava je poizvedovalna oziroma eksplorativna, kvalitativna, je študija primera. O sami metodi načrtovanja preobrazbe je pravzaprav malo znanega, zato smo z raziskavo na podlagi besednih opisov, želeli od bližje spoznati osnovne značilnosti procesa načrtovanja preobrazbe. Odločili smo se, da bomo spremljali proces preobrazbe in izdelave načrta preobrazbe v Domu na Krasu. Gre za študijo primera, ki nam bo omogočila, da dobimo poglobljen vpogled v proces načrtovanja iz več zornih kotov (Mesec, 2009).

Raziskava je na dejstvih utemeljena teorija (grounded theory), saj temelji na dejstvih lokalnega znanja manj pa na univerzalnih ali splošno veljavnih teorijah (Glaser in Strauss, 1967). Razvoj teorije, ki je prilagojen na konkretno okolje, nam omogoča boljši uvid v dogajanje v nekem okolju (Mesec, 2019). Dez institucionalizacija je stroj, ki znova in znova izumlja nove rešitve in odgovore na dolgotrajne stiske ljudi (Flaker, 2015). V primeru procesa dez institucionalizacije na ravni zavoda to pomeni, da stroj dez institucionalizacije izumlja rešitve, prilagojene za ta specifični zavod, ki so prilagojene na kontekst zavoda.

Raziskava ima tudi nekaj elementov etnografskega raziskovanja. Najbolj očitni element je delo na terenu. Socialno delo je sicer po naravi delo na terenu z ljudmi. Nenehen stik z ljudmi pa je vodilno načelo uspešnega raziskovanja (Urek, 2005), saj si raziskovalci in udeleženci raziskave lahko izmenjujejo informacije (Štemberger, 2017). Ker smo bili tudi sami vključeni v proces načrtovanja preobrazbe, se tako nismo mogli izogniti svojevrstnemu vplivu, ki smo ga imeli na samo raziskavo (Zaharlic, 1992).⁷ Grebenc in Šabič (2013) pravita, da empirične podatke dobimo zgolj s pomočjo lastnega dožemanja, zaznavanja, interpretacije in čutov zato ne moremo biti nikoli povsem prepričani ali so naša stališča pravilnejša od stališč drugih raziskovalcev. Fetterman (1998) pravi, da je najkrajši možen čas opazovanja v etnografski raziskavi lahko minimalno eno leto, pri čemer se raziskovalci poskusijo čim bolj vključiti v raziskavo in živijo kot udeleženci raziskave. V našem primeru smo se temu približali na način, da smo dve leti, vsaj enkrat do dvakrat na teden obiskali zavod in opravljali svoje delovne naloge v zavodu.

⁷ Vloga projektnega partnerja je evalvacija procesa preobrazbe v Domu na Krasu. Evalvacijo smo zastavili akcijsko z namenom, da lahko sproti, na podlagi ugotovitev, usmerimo potem preobrazbe v smer, ki nam bo pomagala pri izvedbi preobrazbe zavoda.

Rezultate raziskave, ki jih bomo dobili na podlagi študije primera, predstavljajo ugotovitve za zavod, ki se bo preoblikoval v mrežo skupnostnih služb oziroma se bo konvertiral. Z raziskavo ne dobimo rezultatov za primer substitucije. Zanimivo bi bilo raziskati, kakšne so prakse načrtovanja zavodov v primeru substitucije oziroma ustvarjanja mreže skupnostnih služb, ki nadomestijo zavod (Flaker idr., 2015) in primerjati s potekom načrtovanja preobrazbe z zavodom, ki se bo konvertiral. Vse to so pomanjkljivosti raziskave in jih lahko upoštevamo pri pripravi priročnika za načrtovanje preobrazbe.

3.2 Raziskovalni instrumenti in viri podatkov

V raziskavi so nas zanimala tri področja (glej sliko 1, str. 29), in sicer: načrt preobrazbe oziroma izdelek, proces načrtovanja preobrazbe in potek preobrazbe. V tabeli 1 predstavimo, katere metode zbiranja podatkov in raziskovalne instrumente smo uporabili, ciljne skupine in čas opazovanja.

Uporabili smo več tehnik in virov zbiranja podatkov: *opazovanje, polstrukturirani intervjuji, fokusne skupine, neformalni pogovori* in s pomočjo pomožnega gradiva, ki je nastajalo med procesom načrtovanja, in izvajanja preobrazbe (*sekundarno gradivo*). Namen uporabe več tehnik zbiranja podatkov je bil, da nadomestimo pomanjkljivosti posamezne metode in pristopimo do raziskovalnega problema na celosten način (triangulacija podatkov). Gradivo smo zbirali od pobude za preobrazbo zavoda, aprila 2019 do marca 2022. Na zbiranje podatkov do marca 2022 smo se omejili zgolj zaradi magistrske naloge. Proces preobrazbe kot tudi načrtovanja preobrazbe je za zdaj v Domu na Krasu nezaključen proces (to pomeni, da bi lahko podatke zbirali vse do danes). Drug razlog, zakaj smo se odločili, da zbiramo podatke do konca marca 2022, je ta, da se je v tem mesecu zamenjalo vodstvo. Slednje bi utegnilo vplivati na rezultate, zato menimo, da gre za dodano vrednost za razumevanje raziskovalnega problema.⁸

⁸ Preobrazbo smo spremljali še naprej, a smo ugotovili, da do večjih in bistvenih sprememb med prvim in drugim vodstvom na načrtovanje preobrazbe ni bilo. Ker je to tudi glavni fokus raziskave, smo se odločili, da operiramo s podatki do marca 2022.

Tabela 1: pregled metod zbiranja podatkov, raziskovalnih instrumentov, ciljnih skupin skupaj s časovnim potekom

Metode in tehnike zbiranja podatkov	Raziskovalni instrument	Namen	Ciljna skupina	Časovni potek
opazovanje	– terenski dnevnik	– spremljati preobrazbo in načrtovanje preobrazbe, spremljati učinke (trikotnik).	– vsi akterji	– april 2019 – marec 2022
intervju (polstrukturirani)	– opomnik za intervju z vodstvom (pripravili v okviru evalvacije)	– spremljati učinke (trikotnik), – raziskati stališča akterjev o preobrazbi zavoda.	– direktor, – strokovna vodja, – namestnica direktorja za ZNO, – vodja projekta, – vodja investicijskega projekta, – uporabnika (člana jedrnega tima), – vršilka dolžnosti direktorja.	– februar 2021, – februar 2021, – februar 2021, – februar 2021, – februar 2021, – marec 2021, – marec 2022
fokusne skupine	– opomnik fokusne skupine za projekti tim, – opomnik fokusne skupine za strokovne delavke.	– spremlja preobrazbo in načrtovanje preobrazbe spremljati učinke (trikotnik)	– projektni tim, – strokovne delavke, – uporabniki.	– maj 2021 – junij 2021 – junij 2021
dokumenti (stranski produkti preobrazbe)	– zapisniki sestankov, načrt preobrazbe, profil zavoda in SWOT analiza, – zapisniki srečanj usmerjevalne skupine, – priporočila usmerjevalne skupine, – terenski dnevnik, – raziskovalna poročila (evalvacija projekta).	– spremljati preobrazbo, spremljati učinke (trikotnik).	– vsi akterji	– april 2019 – marec 2022
vizualno gradivo (sekundarno gradivo)	– fotografije delavnic	– spremljati preobrazbo in načrtovanje preobrazbe	– vsi akterji	– april 2019 – marec 2022

neformalni pogovori	– terenski dnevnik	– spremljati izjave, stališča akterjev kot dopolnilo drugim virom podatkov	– dom na krasu (vsi delavci in uporabniki), – usmerjevalna skupina	– april 2019 – marec 2022
---------------------	--------------------	--	---	---------------------------

Pri načrtu preobrazbe nas je predvsem zanimalo, ali je načrt logično sestavljen tako glede njegove notranje skladnosti kakor glede na predvidene namene, učinke in rezultate ter kakšni so bili učinki načrta na načrtovanje preobrazbe in na preobrazbo. Glavni vir podatkov nam je predstavljal dokument načrt preobrazbe, ki nam je omogočil vpogled v samo vsebino načrta.

Učinke načrta preobrazbe na preostala dva kraka trikotnika pa smo ugotavljali s kombiniranjem podatkov, ki smo jih dobili iz intervjujev in fokusnih skupin.

Preobrazbo in proces načrtovanja preobrazbe smo spremljali z obstoječimi dokumenti, ki so nastali kot stranski produkt preobrazbe zavoda. Obstoječi dokumenti so: vsi zapisniki, ki so nastali med načrtovanjem preobrazbe zavoda vključno z načrtom preobrazbe zavoda in zapisniki drugih sestankov ali skupščin v zavodu ali na inštitutu, katerih tema je bila: načrtovanje preobrazbe zavoda, potrjevanje ali izvajanje ciljev v okviru zastavljenega načrta preobrazbe. Uporabili smo tudi zapisnike srečanj usmerjevalne skupine. Vir podatkov so predstavljali tudi drugi dokumenti, ki so nastali kot stranski produkt načrtovanja preobrazbe (tj. profil zavoda s SWOT-analizo) in spremljanja izvajanja preobrazbe (raziskovalna poročila projekta). Uporabili smo tudi vizualno gradivo, ki je nastalo kot stranski produkt načrtovanja preobrazbe (npr. slike iz delavnic).

Ker smo bili na inštitutu aktivni udeleženci preobrazbe, smo svoja opažanja zapisali v terenski dnevnik. Opazovanje je potekalo nesistematično in z udeležbo. V terenski dnevnik smo zapisovali svoja opažanja o poteku načrtovanja preobrazbe in o poteku preobrazbe, na sploh sklepe s sestankov, svoje misli in ključne informacije, ki smo jih dobili na podlagi *neformalnih in spontanih pogovorih* ob »čik pavzah«. Pogovori so bili tako z delavci, usmerjevalno skupino kot tudi z uporabniki. Terenski dnevnik kot samostojen vir podatkov ima kar nekaj pomanjkljivosti pri zagotavljanju objektivnosti. V kombinaciji z drugimi viri podatkov smo terenski dnevnik uporabili pri kronološki konstrukciji preobrazbe in pri spremljanju učinkov načrta preobrazbe, načrtovanja in preobrazbe med seboj. Dobili smo tudi vpogled v akterje procesa načrtovanja in izvajanja aktivnosti v okviru preobrazbe in v vzdušje.

Učinke preobrazbe kot tudi načrtovanja preobrazbe smo poglobljeno raziskovali s polstrukturiranimi intervjuji in fokusnimi skupinami. Z vodstvom, vršilko dolžnosti direktorja, vodjo projekta in vodjo investicijskega projekta smo naredili polstrukturiran intervju, čigar namen je bil, da raziščemo razmišljanja in stališča o procesu preobrazbe zavoda. Za intervju smo si pripravili opomnik različnih tem s pomočjo Evropskih smernic (2021) in načrta preobrazbe. Teme so bile: temeljni koncepti in procesi dezinstitutionalizacije, razvoj novih služb in storitev, finančni viri, razvoj kadrov in organizacija dela, metode dela, sodelovanje z različnimi akterji, postopki v zavodu, preselitev uporabnikov v skupnost, kakovost storitev. V vsaki od tem smo dobili podatke o vlogi načrta preobrazbe in razmišljanja bodisi o načrtu preobrazbe bodisi o samem načrtovanju nasploh. Opravili smo tudi polstrukturiran intervju z dvema uporabnikoma, ki sta člana jedrnega tima. V intervjuju nas je predvsem zanimal njun vidik vključevanja v načrtovanje preobrazbe in v preobrazbo nasploh, njun vpliv in moč v procesu preobrazbe. S pomočjo intervjujev z vsemi naštetimi delavci in uporabnikoma smo prav tako želeli ugotoviti kakšen ima učinek načrt preobrazbe na preobrazbo.

Fokusno skupino smo izvedli posebej s strokovnimi delavkami, z delavci na projektu in z uporabniki. Želeli smo ugotoviti vlogo vseh treh skupin v procesu (načrtovanja) preobrazbe in oceniti učinke procesa načrtovanja in načrta preobrazbe na kontekst preobrazbe (in obratno). Za fokusno skupino smo si pripravili opomnik za vodenje fokusne skupine. Opomnik pri fokusni skupini strokovnih delavk je poleg predstavitve udeleženk in kratkega posnetka stanja v zavodu zajemal naslednje teme: poznavanje načrta preobrazbe in ključne dileme, izzivi in priložnosti v zavodu za dezinstitutionalizacijo, vloga udeleženk v procesu preobrazbe, preselitve in metode dela. Za vodenje fokusne skupine s projektnim timom smo pripravili opomnik z naslednjimi temami: vloga projektnega tima v preobrazbi, pričakovanja o poteku preobrazbi, vloga jedrnega tima v preobrazbi, sodelovanje z zunanjimi sodelavci (službe v skupnosti, Inštitut, fakulteta, usmerjevalna, svojci in skrbniki uporabnikov), vključevanje uporabnikov v preobrazbo. Opomnik fokusne skupine z uporabniki pa je zajemal naslednje teme: življenje v zavodu, vzdušje in odnosi v zavodu, vključenost v proces preobrazbe.

3.3 Potek zbiranja podatkov

Empirični del raziskave je potekal od leta 2019, ko smo začeli s prvimi sestanki načrtovanja preobrazbe v Domu na Krasu in vse do marca 2022. Podatke smo zbirali v različnih časovnih intervalih, odvisno od poteka preobrazbe. Časovni potek zbiranja podatkov (tabela 1) smo tako prilagajali procesu načrtovanja (npr. izdelava prve verzije načrta preobrazbe, izdelava akcijskih načrtov načrta preobrazbe, potrditev načrta preobrazbe, vzpostavitev organizacije dela v zavodu). To je pomenilo, da smo pri zbiranju podatkov bili odvisni od poteka preobrazbe in se mu prilagajali. Pri časovnem poteku zbiranja podatkov smo bili pozorni tudi na druge zunanje dejavnike (npr. menjava vodstva), ki bi lahko vplivali na značaj podatkov.

Intervjuje smo izvedli februarja 2021, saj je takrat preteklo skoraj leto dni od načrtovanja preobrazbe in izvajanja preobrazbe in smo želeli ovrednotiti učinke načrta preobrazbe, procesa načrtovanja in konteksta preobrazbe med seboj. Intervju z vodstvom, vodjo projekta in vodjo investicijskega projekta je naredila sodelavka na inštitutu, ki omenjenih delavcev ne pozna. S tem smo želeli zagotoviti objektivnost podatkov. Intervju z uporabnikoma smo naredili, septembra 2021, po izdelani strategiji za vključevanje uporabnikov (ta je bila izdelana aprila 2021). Želeli smo namreč počakati, da uporabniki izdelajo strategijo za vključevanje uporabnikov (in tudi začnejo izvajati) in tako lahko dobimo bolj celostni vpogled v vključenost uporabnikov v preobrazbo (učinki načrta preobrazbe) in v kontekst preobrazbe. Prav tako smo po opravljeni fokusni skupini z uporabniki (junij 2021) ugotovili, da potrebujemo še dodatne podatke o vključenosti uporabnikov v jedrnem timu. Marca 2022 je nastopila vršilka dolžnosti direktorja. Slednja se je kot predsednica Sveta zavoda vključevala na sestanke jedrnega tima nekaj mesecev pred prihodom na delovno mesto vršilke dolžnosti direktorja. Ker se je v preobrazbo zavoda vključevala že pred nastopom hkrati pa je svet zavoda bil seznanjen z načrtom preobrazbe smo se odločili, da ima v. d. direktorja dovolj dober uvid vsebino načrta preobrazbe in v kontekst preobrazbe in lahko dobimo podatke še iz drugega zornega kota.

Fokusno skupino s projektnim timom smo izvedli v mesecu maju 2021, s strokovnimi delavkami in uporabniki pa v mesecu juniju 2021. V maju smo imeli načrtovano delavnico o načrtovanju preobrazbe s projektnim timom, zato smo se odločili, da izkoristimo priložnost in organiziramo fokusno skupino o poteku načrtovanja preobrazbe in kontekstu preobrazbe. Drugi dve fokusni skupini smo organizirali v juniju, zaradi zmanjšanih ukrepov glede

prihodov v zvezi z epidemijo Covid-19.⁹ Vse tri fokusne skupine smo izvedli delavci na inštitutu. Da smo zagotovili objektivnost podatkov, smo posebej zapisali svoja opažanja in komentarje po opravljeni fokusni skupini. Te smo upoštevali pri obdelavi podatkov. Vse intervjuje in fokusne skupine smo izvedli v zavodu, razen fokusne skupine s projektnim timom. To smo izvedli v MC Podlaga v Sežani v sklopu celodnevne delavnice za načrtovanje preobrazbe.

Delavci na inštitutu kot tudi jedrni tim¹⁰ v zavodu smo shranjevali, vse sekundarno gradivo na skupno mapo v na spletu. Preden smo vzpostavili skupno mapo na spletu, smo si nekaj gradiva med načrtovanjem preobrazbe pošiljali preko e-naslovov. To gradivo smo naknadno shranili na skupno mapo. Transkripte intervjujev in fokusnih skupin smo delavci na inštitutu shranili v posebno mapo na spletu, kamor smo imeli dostop samo delavci na Inštituta, ki se ukvarjajo s področjem dezinstitutionalizacije. Terenski dnevnik smo vodili v fizični obliki. Tja smo pisali svoje zapiske in opažanja med ali po opravljenem obisku v zavodu. Vse relevantno gradivo za našo raziskavo smo v začetku leta 2022 pregledali in shranili v posebno mapo USB-ključek. V to mapo smo shranili vse vire podatkov, ki smo jih pozneje analizirali.

3.4 Obdelava in analiza podatkov

Zbrane podatke smo v letu 2022 uredili po treh kategorijah, ki smo jih predvideli pri operacionalizaciji problema: izdelek, proces in kontekst (glej sliko 1, str. 29). Analizo smo naredili z računalniškim orodjem MAXQDA, saj smo imeli veliko podatkov. Analizo podatkov smo naredili v letu 2022. Pri tem smo si pomagali s senzitivirajočimi pojmi, ki smo si jih pripravili pred analizo in jih med analiziranjem podatkov po potrebi dopolnjevali oziroma spreminjali (Vogrinc, 2008, str. 63; Mesec 1998, str. 106). Ponekod so se viri podatkov podvajali, saj smo iz enega vira podatkov lahko dobili odgovore na več kot le na eno od raziskovalnih tem. Podatke za posamezno temo smo analizirali vse do saturacije podatkov. To pomeni, ko smo iz enega vira podatkov ugotovili, da se podatki ponavljajo, smo

⁹ Jeseni 2020 je bil porast okužb z virusom covid-19 v Sloveniji, zavod pa je z namenom preprečevanja možnosti okužb reagiral preventivno (delo od doma, testiranje). Zavod se je tudi soočal z bolnišničnimi odsotnostmi delavcev v jesenskih in zimskih mesecih. Leta 2021 je Slovenija še zmeraj imela razglašeno epidemijo, zato smo se odločili, da junija 2021, preden se strokovne delavke odpravijo na dopust, z njimi naredimo fokusno skupino. Tako smo se izognili nejasni situaciji po poletnih mesecih (dopusti) v zvezi s prihodi v zavod zaradi ukrepov za preprečevanje okužb s covidom-19 in zaradi morebitnih bolnišničnih odsotnosti.

¹⁰ Razen uporabnika, ki sta bila del jedrnega tima, saj nista imela dostopa do računalnika.

z zbiranjem prenehali. Relevantne informacije iz terenskega dnevnika smo prepisali v Wordov dokument.

Med analizo podatkov smo zapisovali memorandume oziroma krajše »memo«. Gre za krajše zapiske ali opombe, ki so nastajali med analizo podatkov. Ti so nam omogočali, da si organizirano zapisujemo misli in se tako »prisilili« na bolj poglobljeno analizo (Vogrinc, 2008; Mesec, 2012).

4 Rezultati

V tem poglavju predstavimo rezultate raziskave. Poglavje smo razdelili na tri dele. V prvem delu predstavimo načrt preobrazbe, nato potek procesa načrtovanja preobrazbe in procesa preobrazbe, na koncu poglavja pa akterje procesa načrtovanja in preobrazbe nasploh.

4.1 Načrt preobrazbe Dom na Krasu (2020–2025)

V tem poglavju predstavimo elemente načrta preobrazbe Doma na Krasu (2020) in njegovo vsebino. Celoten dokument je dostopen v prilogi naloge. Prva stran načrta preobrazbe Doma na Krasu krasi *naslovnica* dokumenta z logotipi Doma na Krasu, inštituta in Evropske unije (natančneje EU socialnih skladov). Z naslovnice je poleg zavoda, ki se preobrazi, razvidno še predvideno obdobje preobrazbe zavoda (2020–2025). Na naslovnici je prav tako razvidno, za katero verzijo dokumenta gre. Kot vsakemu tipičnemu dokumentu sledi kazalo.

Uvod načrta preobrazbe se začne kot prvo poglavje načrta preobrazbe. Bralec v uvodu izve okoliščine za začetek procesa načrtovanja preobrazbe, potek načrtovanja preobrazbe in poteka potrditve samega načrta preko različnih organih. V uvodu nas načrt preobrazbe prav tako opozori na umanjkanje finančnega načrta, ki pa naj bi bil še v izdelavi (pozneje v kronološki rekonstrukciji načrtovanja preobrazbe izvemo, kaj se je resnično dogajalo). V uvodu izvemo tudi pomanjkljivo sestavo tima načrtovalcev (uporabniki niso bili povabljeni v tim načrtovalcev že na samem začetku), namen in vlogo načrta preobrazbe. Načrt naj bi akterjem preobrazbe¹¹ predstavljal kot delovni pripomoček, s katerim smo si pomagali usmerjati proces preobrazbe in spremljali, kako daleč smo pri doseganju ciljev preobrazbe. Načrt preobrazbe je fleksibilen in se po potrebi (glede na večje spremembe) sproti dopolnjuje. Načrt preobrazbe je prav tako preveden v angleščino, saj je tim načrtovalcev predvideval uporabo načrta z namenom komuniciranja z različnimi, mednarodnimi strokovnjaki, tujimi organizacijami in zavodi.

Tretji element načrta preobrazbe je tako imenovana *osebna izkaznica zavoda*. V tem poglavju načrta lahko izvemo osnovne podatke o izvajalcu preobrazbe, vrsti oskrbe, ki jo zagotavlja, splošne podatke o uporabnikih in osebju zavoda, prihodke, odhodke in investicije zavoda iz leta 2018 ter trenutno stanje matične hiše in dislociranih enot. Podatki iz osebne izkaznice so

¹¹ Načrt preobrazbe ni zgolj dokument zavoda, saj delavci in uporabniki zavoda niso bili edina skupina akterjev, ki so skušali izvesti preobrazbo. Načrt preobrazbe je služil tudi kot delovni pripomoček inštitutu in usmerjevalni skupini.

v resnici nekateri podatki, ki smo jih zbrali z orodjema profil države in skupnosti in profila zavoda. Omenjeni orodji smo uporabili za zbiranje podatkov, s katerimi smo pripravili začetno stanje zavoda.

Po osebni izkaznici zavoda sledi vizija preobrazbe. Slednjo smo v timu načrtovalcev pripravili na ravni zavoda in skupnosti, v kateri bo zavod deloval kot mreža skupnostnih služb.

»Širša vizija preobrazbe zavoda je zagnati proces deinstitucionalizacije po Sloveniji in s preizkušanjem inovativnih metod dela ustvariti potrebno znanje za prenašanje tovrstne prakse dela tudi na druge zavode, ki bi se odločili za proces preobrazbe. Vizija Doma na Krasu je preoblikovanje zavoda v mrežo različnih skupnostnih služb za ljudi, ki doživljajo dolgotrajne duševne stiske in za ljudi z intelektualnimi ovirami. Naš cilj je, da postanemo izobraževalno razvojni center skupnostnih služb s področja duševnega zdravja v Severno Primorski in Obalno-Kraški regiji. Želimo vlagati v zaposlene, njihov karierni razvoj, nadgraditi in krepiti interdisciplinarno delo in neposredno delo z uporabnikom in hkrati s prenosom znanja usposobiti več vrhunskih strokovnjakov s področja deinstitucionalizacije. Doseči želimo, da se življenje stanovalcev Doma na Krasu čim bolj približa vsakdanjemu življenju v skupnosti, v raznolikih oblikah bivanja (doma – v svojem ali najemniškem stanovanju, v stanovanjskih skupinah, oskrbovanih stanovanjih, idr.), ki stanovalcem zagotavljajo večji vpliv in možnosti odločanja o svojem življenju. Pri tem jim bomo zagotavljali vso podporo, tako v vsakdanjem življenju kot tudi pri vključevanju v različne aktivnosti v skupnosti in pri zaposlovanju. Zavzemali se bomo za destigmatizacijo ljudi, ki doživljajo duševne stiske in za razvoj novih storitev, ki bodo namenjene celotnemu prebivalstvu v skupnosti. Centralno zgradbo v Dutovljah pa želimo opremiti z novimi vsebinami, ki bodo na voljo širši skupnosti« (Načrt preobrazbe Dom na Krasu, 2020, str. 10).

Cilji preobrazbe so v načrtu ločeni v dve skupini, in sicer na cilje, ki so vezani na nacionalno raven iz vidika procesa deinstitucionalizacije in na cilje, ki so vezani na raven preobrazbe zavoda. Cilji na nacionalni ravni pokrivajo naslednja področja: krepitev procesa deinstitucionalizacije, senzibilizacija skupnosti do procesa deinstitucionalizacije; vzpostavitev jasnih smernic za izvedbo preobrazbo in nadgradnja obstoječih oblik in metod dela. Področja ciljev, vezanih na preobrazbo zavoda, so: preselitve uporabnikov; vzpostavitev skupnostnih služb; razvoj kadra; reorganizacija obstoječe organizacijske strukture; ozaveščanje in destigmatizacija ljudi z ovirami; vzpostavitev sodelovanja s skupnostjo; širjenje zaposlitvenih možnosti uporabnikov in vzpostavitev izobraževalno razvojnega centra, ki bi prenašal znanja in izkušnje iz preobrazbe na druge zavode, ki bi se odločili za proces deinstitucionalizacije.

Na podlagi vizije je v tim načrtovalcev zapisal načela preobrazbe. Gre za načela, ki jih bo zavod upošteval pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti načrta preobrazbe in akcijskih načrtov. Predvidoma naj bi ob vsaki reviziji tim pregledal, v kolikšni meri in obsegu zavod upošteva načela preobrazbe. Skupno število vseh načel preobrazbe je devet. Načela predvidevajo osredinjeno oskrbo na uporabnika in po osebni meri, ki je koordinirana in v skupnosti; ničelno

toleranco do prisilnih sredstev; zagotavljanje polnega sodelovanja uporabnikov v preobrazbo in različnih načinov stanovanjske oskrbe; zagotavljanje varnih delovnih mest za delavce (to pomeni, da vodstvo zaradi preobrazbe ne odpušča delavcev). Eno izmed načel je tudi, da zavod v procesu preobrazbe ne sprejema več novih uporabnikov v zavod, temveč v skupnost, ali pa zagotovi uporabniku oskrbo tam, kjer živi.

Naslednje poglavje oziroma element načrta preobrazbe je *organizacija* zavoda. V tem poglavju so načrtovalci preobrazbe zastavili organizacijski okvir, ki bi v času preobrazbe podprl demokratizacijo odnosov, prehod v skupnost in izvajanje oskrbe po osebni meri tam, kjer ljudje živijo. Izdelali so dva organigrama. Enega za čas prehoda, ko se zavod še preoblikuje v mrežo skupnostnih služb in drugega, ki naj bi predstavljal končno organizacijo, ko zavod deluje le še kot mreža služb v skupnosti. Lahko bi rekli, da slednji organigram predstavlja nekakšno vizijo na področju organizacije. V končnem organigramu pa je predvidena horizontalna oblika organizacije. Gre za premik od tipičnega hierarhičnega načina odločanja v instituciji do razpršitve odgovornosti med delavce in uporabnike in zagotavljanje višje stopnje avtonomnosti in moči odločanja med delavci. Nova organizacijska struktura (tako prehodna kot končna), kot smo jo predvideli v načrtu preobrazbe, naj bi temeljila na pravicah in potrebah uporabnikov in upoštevala predvidena načela preobrazbe (zagotavljanje oskrbe po osebni meri, zagotoviti uporabnikov moč odločanja in izbire ipd.).

V prehodnem organigramu je tim načrtovalcev predvidel, da direktor in strokovna vodja skupaj vodita preobrazbo. Vodja projekta pa vodi in koordinira delo, ki je vezano na projekt »Doma na Krasu« in prav tako upošteva načrt preobrazbe. Oba procesa, izvajanje projekta in vodenje in izvajanje preobrazbe v zavodu, sta med seboj povezana in sledita skupnim ciljem in viziji, kot so zapisani v tem načrtu preobrazbe. Načrt predvideva, da bo zavod oblikoval tri, med seboj povezane, a samostojne območne enote (Kras, Obala in Gorica). Vsaka območna enota, bo imela svoj (mobilni) tim, ki bo izvajal oskrbo na terenu. V načrtu preobrazbe so načrtovalci prav tako predvideli organizacijske strukture, ki jih morajo vzpostaviti z namenom, da sprožijo proces preobrazbe in reorganizacije. Tako so predvideli vzpostavitev jedrnega tima, koordinacijskega tima, delovnih skupin in usmerjevalne skupine.

Vloga jedrnega tima (projektni tim, vodstvo, uporabniki, inštitut) je, da sprejema odločitve, ki so pomembne za preobrazbo. V koordinacijskem timu, čigar vloga je spremljanje kazalnikov projekta, je vključeno vodstvo, koordinator in vodja projekta s strani zavoda in koordinator projekta s strani inštituta. Usmerjevalna skupina zagotavlja podporo vsem omenjenim skupinam, drugim delavcem in uporabnikom. Načrt predvideva pet delovnih skupin:

ozaveščanje, zaposlovanje, izobraževanje, zaposlitve, preselitve in vzpostavljanje novih storitev. Gre za organizacijsko strukturo iz projektne dokumentacije. Vloga delovnih skupin je spremljanje, organizacija in izvajanje posameznih aktivnosti v okviru preobrazbe zavoda. Naštete organizacijske strukture so nastale v okviru projekta in niso nadomestile obstoječih struktur zavoda (npr. strokovni svet).

V končnem organigramu načrt predvideva, da direktor, strokovna vodja in glavna medicinska sestra upravljajo zavod in skrbijo za proces preobrazbe. Poleg obstoječega strokovnega sveta načrt predvideva še ponovno aktivacijo sveta stanovalcev. Oba sveta delujeta skupaj s strokovno vodjo. Preostali kader (osnovna služba, socialni in zdravstveni kader) dela v mobilnih timih na vsakem območju. Na vsakem območju naj bi delovalo območno uporabniško združenje, predstavniki teh pa naj bi se povezovali v svet uporabnikov.

Načrt preobrazbe predvideva participatorno upravljanje oziroma sodelovanje pri sprejemanju odločitev o delovanju zavoda tako uporabnikom kot osebju. Pred načrtovanjem preobrazbe so bili oddelki pretežno organizirani glede na intenziteto potreb, zato so se načrtovalci odločili, da bodo oddelke spremenili tako, da bodo ločeni glede na območje, kamor se bodo uporabniki in osebje na tistem oddelku preselili (teritorializacija). Teritorializacija pomeni, da uporabnike razporedimo po oddelkih glede na območje oziroma teritorij, kamor se bodo preselili. Osebje prav tako deluje na tistem oddelku, kjer bodo po preobrazbi zavoda izvajali storitve. Tako naj bi se uporabniki in delavci že v času pred preselitvijo povezovali med sabo in z okoljem, kamor se bodo preselili. Načrt preobrazbe predvideva kot prvi korak k teritorializaciji preimenovanje oddelkov po območjih (pred tem so bili oddelki poimenovani po različnih vrstah ptic). V načrtu preobrazbe ni izdelanega natančnega načrta za izvedbo teritorializacije, temveč zgolj opozorilo, da za izvedbo teritorializacije moramo pripraviti podrobnejši načrt, ki nam bo pomagal pri sami izvedbi. Prav tako načrt preobrazbe ne predvideva konkretnih korakov za zagotovitev participatornega sprejemanja odločitev v zvezi s preobrazbo, ampak zgolj opisuje izvedbo procesa teritorializacije.

Naslednji element načrta preobrazbe so *postopki*. V začetku preoblikovanja zavoda so načrtovalci predvideli, da bodo preizkusili nove metode in načine dela (timsko delo, osebno načrtovanje, analiza tveganja itn.) in dopolnili obstoječe postopke oziroma načine obravnave tako, da bodo v središče oskrbe postavili uporabnike. Pripomoček za to bo osebni načrt uporabnika. Za obstoječe uporabnike zavoda smo predvideli revizijo obstoječih osebnih načrtov in pripravo preselitvenih načrtov. Načrt ne opredeljuje dinamike izdelovanja osebnih načrtov ali njihovih revizij. Osebnosti načrte bi potem delavci na območju izvajali skupaj z

uporabnikom. Za uporabnike na čakalni vrsti bi zavod izdelal osebni načrt, ki bi osebe in uporabnika usmerjal k preprečevanju institucionalizacije uporabnika in k iskanju rešitev za zagotavljanje oskrbe v skupnosti. Prenova postopkov sprejema, premestitev in odpustov predvideva, da se kapacitete matične hiše ne večajo, lahko pa se večja število uporabnikov v skupnosti, za katere zavod zagotavlja oskrbo.

V naslednjem poglavju načrt predvideva načine zagotavljanja *oskrbe po meri uporabnika*. Poleg prenove postopka o sprejemih, premestitvah in odpustih in uporabe osebnega načrtovanja kot resnične metode za opravljanje vsakodnevnega dela v zavodu, načrt predvideva izdelavo strategije vključevanja uporabnikov v zavodu. Gre za ponovno aktivacijo sveta stanovalcev. Predvideva tudi, da v preobrazbi zavod transparentno komunicira o preobrazbi zavoda in na uporabnikom razumljiv in dostopen način z namenom vračanja moči in vpliva. V načrtu so načrtovalci prav tako zapisali, da bodo uporabnikom omogočili izobraževanje (velja tudi za osebe) na temo krepitve moči, samozagovorništva in vključevanja uporabnikov v procese odločanja.

Načrt preobrazbe predvideva, da se bo zavod preoblikoval v mrežo skupnostnih služb in bo oskrba potekala glede na potrebe uporabnika zato v poglavju *vzpostavitev storitev in služb*, pojasnjuje, na kakšen način se bo zavod tega lotil. Načrtovalci preobrazbo so predvideli, da s pomočjo HOPS poizvejo, kakšne so potrebe na območjih, kamor se uporabniki zavoda selijo. Na podlagi prepoznanih potreb v skupnosti naj bi načrtovali storitve kot odgovor na prepoznane potrebe. Načrt tako predvideva zgolj oblikovanje novih storitev, vendar ne ocenjuje, kakšnih.

Naslednji element načrta preobrazbe je *razvoj kadra*. Če želimo uveljaviti nove metode dela, ki temeljijo na potrebah in izkušnjah uporabnikov, je dodatno usposabljanje kadra ključna aktivnost preobrazbe zavoda. Raven znanja na področju dezinstitutionalizacije je za osebe na različnih delovnih mestih različno, zato načrt predvideva, da morajo biti vsi seznanjeni in dobro informirani o procesu preobrazbe, ki jo zavod izvaja. Načrtovalci so predvideli izdelavo izobraževalnega načrta (akcijski načrt) z zunanjim izvajalcem, ki bi izvedel izobraževanja in usposobil osebe in uporabnike za proces dezinstitutionalizacije. Načrt izobraževanj je predvideval le izobraževanje osebja in uporabnikov, ne pa tudi dinamiko preoblikovanja delovnih mest. Trenutna delovna mesta so prilagojena na delo v instituciji ne pa za delo v skupnosti.

V načrtu preobrazbe je omenjeno, sicer skopo, a vendarle, *sodelovanje s skupnostjo*. Načrtovalci so predvideli, da bodo izdelali podrobnejši načrt, v katerem bodo predvideli načine za ozaveščanje, informiranje in senzibiliziranje skupnosti za proces dezinstitutionalizacije. Predvideli so tudi, da v skupnosti ustvarijo koalicijo dezinstitutionalizacije. V prvih dveh letih bi tako vzpostavili stike z več akterji v skupnosti in jih kot soustvarjalce ali zgolj opazovalce povabili k procesu preobrazbe zavoda. Pozneje pa bi skušali v proces preobrazbe povabiti širšo javnost in jo senzibilizirati za proces dezinstitutionalizacije (npr. s pomočjo dokumentarnega filma, zaključne konference o projektu itn.).

Na koncu so načrtovalci zapisali *cilje preobrazbe po letih* in izdelali *projekcijo preselitev* v roku naslednjih petih let. Cilje po letih so oblikovali po naslednjih temah: organizacija; priprava/podpora za prehod uporabnic in uporabnikov za življenje v skupnosti; razvijanje skupnostnih služb, ki temeljijo na potrebah in preferencah uporabnic in uporabnikov; prerazporeditev in usposabljanje delavcev, upoštevanje individualne preference in zahteve novih storitev; nov namen matične hiše; financiranje in priprava lokalne skupnosti. Vsak cilj so operacionalizirali in navedli aktivnosti, ki so si jih zadali, da jih izvedejo v določenem letu. Časovnica za prvo leto je sicer bolj podrobna kot za preostala štiri. Za slednja so pripravili bolj kot nekakšen opomnik, katere aktivnosti morajo načrtovati oziroma izvesti. Namen tega je bil, da zavod časovnico dopolni vsako leto.

V *prilogo* načrta preobrazbe smo dodali ključne ugotovitve profila zavoda in akcijske načrte posameznih delovnih skupin (področja delovnih skupin so: izobraževanje, standardi kakovosti življenja uporabnikov, zaposlovanje uporabnikov, ozaveščanje, razvoj storitev in preselitev uporabnikov). Omenjene priloge so nastale po končanem in potrjenem načrtu preobrazbe s strani sveta zavoda. Vsako od prilog je sprejel Svet zavoda. Ko je bila priloga potrjena, smo jo dodali v načrt preobrazbe.

Vsebina načrta je zelo splošna in usmerja bralca, da izve o konkretnjših odgovorih v nadaljevanju oziroma v prihodnost. Akcijski načrti naj bi sicer ponujali konkretne odgovore preobrazbe, a predvidevajo zgolj korake, ki so potrebni za preobrazbo v prvem letu. Prav tako se ne navezujejo na vsebino načrta preobrazbe, temveč le deloma na vizijo načrta. Načrt preobrazbe, ki smo ga predstavili, velja za edino verzijo načrta preobrazbe. Ta se namreč v času preobrazbe ni dopolnjevala, zato tudi ne moremo izvesti operacionalizacije posameznih elementov načrta, kot jih je načrt napovedoval.

4.2 Kronologija procesa (načrtovanja) preobrazbe

V nadaljevanju predstavimo potek preobrazbe in načrtovanja preobrazbe v kronološkem sosledju, za lažji pregled informacij pa smo rezultate opremili s tabelo 2. Tabela je razdeljena na dva dela. Prvi stolpec prikazuje pomembne dogodke, ki so neposredno vezani z načrtom preobrazbe in na načrtovanje preobrazbe skupaj z relevantnimi akterji. Z desno polovico stolpca pa prikazujemo procesni kontekst preobrazbe zavoda, ki je pomemben za razumevanje procesa načrtovanja preobrazbe. V drugem delu tabele smo predstavili le ključne dogodke, ki so tako ali drugače vplivali na potek načrtovanja preobrazbe.

Tabela je hiter vir informacij poteka načrtovanja preobrazbe, časovno zaporedje pomembnih dogodkov v zvezi s preobrazbo na splošno (kontekst preobrazbe) in vključevanja akterjev. To nam lahko pomaga bolje razumeti potek načrtovanja, vlogo akterjev in učinkov načrtovanja na preobrazbo in obratno. Akterje preobrazbe smo razdelili glede na raven delovanja: zavod, zunanji sodelavci (inštitut, fakulteta, usmerjevalna skupina), ministrstvo in skupnost. Akterje zavoda lahko notranje razdelimo na naslednje skupine: vodstvo in drugi delavci na vodilnih položajih; strokovni delavci; delavci, ki delajo neposredno z uporabniki; osebje, ki administrativno in tehnično skrbijo za zavod in uporabniki. V skupino akterjev delavcev, ki so v neposrednem stiku z uporabniki štejemo tudi projektni tim. Zunanji sodelavci Doma na Krasu so inštitut, fakulteta in usmerjevalna skupina. Akter na nacionalni ravni je bilo ministrstvo. V okviru projekta oziroma preobrazbe smo vzpostavili več skupin v katere so se vključevali delavci zavoda, delavci iz inštituta in uporabniki. Motor preobrazbe naj bi bil tim načrtovalcev kasneje preimenovan v jedrni tim (vodstvo, projektni tim, inštitut), upravljal in spremljal pa naj bi jo koordinacijski tim (vodstvo, inštitut). Koordinacijski tim v okviru izobraževanj preimenoval v konzultacije za vodenje preobrazbe, ki jo je vodil zunanji konzultant. Vzpostavili smo tudi pet delovnih skupin v katera so bili vključeni delavci zavoda, inštitut in v nekaterih skupinah tudi uporabniki.

Dogodke, navedene v tabeli, opišemo v nadaljevanju za vsako posamezno leto. Besedilo je v nadaljevanju razdeljeno na štiri dele: 2019, 2020, 2021 in 2022. Pri opisu kronologije smo dali več poudarka na opisovanje dogajanja na področju načrtovanja preobrazbe zavoda.

Tabela 2: Kronološki potek ključnih dogodkov in dejavnikov v času (načrtovanja) preobrazbe do marca 2022

Kronologija načrtovanja preobrazbe zavida			Kronologija preobrazbe zavoda (ključni dogodki)	
<i>mesec</i>	<i>dogodek</i>	<i>akterji</i>	<i>dogodek</i>	<i>akterji</i>
2019				
april	Pobuda s strani ministrstva za prijavo pilotnega projekta; ministrstvo se odloči, da bi lahko preobrazbo začeli v Domu na Krasu (opozorilo varuha).	ministrstvo, inštitut	Opozorilo varuha človekovih pravic zavodu na nevzdržne razmere stanovalcev.	ministrstvo, varuh človekovih pravic
maj	Obisk ministrstva in inštituta v Domu na Krasu in preučitev možnosti preobrazbe zavoda.	ministrstvo, Dom na Krasu (vodstvo), inštitut,	Obisk ministrstva in inštituta v Domu na Krasu in preučitev možnosti preobrazbe zavoda.	ministrstvo, Dom na Krasu (vodstvo), inštitut
maj- junij	Prvi dve srečanji za načrtovanje dela in preobrazbe zavoda; vzpostavitev tima načrtovalcev; določitev pravil delovanja tima; zbiranje podatkov za pripravo ocene začetnega stanja; načrtovanje vizije in načel preobrazbe zavoda; delo v manjših skupinah.	Dom na Krasu (vodstvo), inštitut		
julij - september	Okrnjeni sestanki tima načrtovalcev zaradi dopustov – samo dva sestanka; člani manjših skupin se srečujejo po svojih zmožnostih; dopolnjevanje projektne dokumentacije za potrditev pilotnega projekta.	Dom na Krasu (tim načrtovalcev), inštitut		
oktober	Dve srečanji tima načrtovalcev za pripravo projektne dokumentacije in načrtovanje preobrazbe; predstavitev začetnega stanja zavoda in izdelava SWOT-analize.	Dom na Krasu (tim načrtovalcev), inštitut	Prva javna informacija zavoda o preobrazbi zavoda za uporabnike in delavce.	Dom na Krasu (vsi uporabniki in delavci), inštitut
november, december	Preimenovanje tima načrtovalcev v jedrni tim; vključitev dveh uporabnikov v jedrni tim; 5 srečanj jedrnega tima (izdelave časovnice in ciljev za prvo leto preobrazbe; organizacija posveta, normalizacija, delo v manjših skupinah).	Dom na Krasu (tim načrtovalcev), inštitut	Predstavitev preobrazbe zavoda in predvidenega pilotnega projekta Svetu zavoda, Zboru delavcev in Zboru stanovalcev; odpoved vodje finančno računovodske službe; organizacija prve skupščine na oddelku Lastovka za delavce in uporabnike.	Dom na Krasu (Svet zavoda, tim načrtovalcev, Svet stanovalcev, Zbor delavcev, uporabniki)
2020				
januar	Intenzivno delo v Pacugu imenovano »delovni vikend«.	Dom na Krasu (tim načrtovalcev), inštitut	Organizacija posveta Prehod k oskrbi v skupnosti in javna oznanitev preobrazbe zavoda širši javnosti.	Dom na Krasu, inštitut, mediji
februar	Izdelana prva verzija načrta preobrazbe.	Dom na Krasu (tim	Odobritev pilotnega projekta »Doma na Krasu«.	Služba Vlade za razvoj in evropsko

		načrtovalcev), inštitut		kohezijsko politiko
marec	Prve zaposlitve na projektu in vzpostavitev organizacije na projektu – redni tedenski sestanki jedrnega tima.	Dom na Krasu, inštitut	Razglasitev epidemije; delo od doma za delavce na projektu in na inštitutu.	Dom na Krasu (projektni tim), inštitut
april	Interna izobraževanja projektnega tima o osnovah dezinstucionalizacije; načrtovanje dela v zavodu, ko bo omogočeno delo v živo; vzpostavitev delovnih skupin; končana prva verzija načrta preobrazbe; Svet zavoda potrdi načrt preobrazbe .	Dom na Krasu (Svet zavoda, jedrni tim, projektni tim) inštitut	Sestanki jedrnega tima in delavcev na projektu; vodstvo, vodja projekta in inštitut predstavijo načrt preobrazbe strokovnim delavkam; začetek internih izobraževanj delavcev na projektu.	Dom na Krasu (vodstvo, strokovne delavke, projektni tim), inštitut
april–junij	Delovne skupine pripravljajo akcijske načrte – priloge načrta preobrazbe.	Dom na Krasu (delovne skupine, uporabniki), inštitut	V mesecu maju vodstvo zavoda ukine delo od doma za cel projektni tim – postopno delo v zavodu (manjše število delavcev iz projekta dela v zavodu); omogočeno delo na terenu z obveznim testiranjem za delavcev na inštitutu; uvedba skupščin v živo in online; zadnje zaposlitve na projektu.	Dom na Krasu
junij	Intenzivno načrtovanje preobrazbe in druženje projektnega tima in delavcev na inštitutu v Fijerogi; vodstvo se ne udeleži predstavitve osnutkov akcijskih načrtov zasnovanih v Fijerogi.	Dom na Krasu (projektni tim, vodstvo), inštitut	Vodstvo je zasedeno z aktivnostmi upravljanja zavoda in preprečevanjem okužb s covidom-19 v zavodu; predstavitev projekta na občinah Ankaran, Koper in Izola.	Dom na Krasu (vodstvo, projektni tim); občine Ankaran, Koper in Izola; inštitut
julij–avgust	Delovne skupine pripravijo prve verzije akcijskih načrtov načrta preobrazbe na področju ozaveščanja, izobraževanja, standardov kakovosti, zaposlitev, preselitev in vzpostavljanja novih storitev (julij).	Dom na Krasu delovne skupine), inštitut	Dopusti in okrnjeno delo na preobrazbi; spremstvo na morje in izlete; kroženje projektnega tima po dislociranih enotah; prva seja Sveta stanovalcev.	Dom na Krasu, inštitut
september			Zavod organizira posvet za sorodnike in skrbnike stanovalcev o preobrazbi zavoda; direktor na raportih napove teritorializacijo; začetek izobraževanj v okviru projekta za cel zavod.	Dom na Krasu, sorodniki uporabnikov, inštitut
oktober	Prevod načrta preobrazbe za mednarodne člane usmerjevalne skupine; opozorilo usmerjevalne skupine vodstvu, da je načrt preobrazbe pomanjkljiv (ni finančnega načrta).	usmerjevalna skupina, Dom na Krasu, inštitut	Prvi sestanek usmerjevalne skupine z direktorjem in projektним timom; ponovno zaostreni ukrepi zaradi epidemij; delavci na projektu in inštituta delajo od doma; konzultacije Vodenje preobrazbe preko Zoom	Dom na Krasu (vodstvo, usmerjevalna skupina, projektni tim) inštitut, zunanji konzultant

			aplikacije; potrditev DIIP ¹² (investicijski dokument dezinstytucionalizacije Doma na Krasu).	
november			Prve okužbe s covidom-19 v zavodu; delo od doma; zaposlovanje kadra na projektu DIIP	Dom na Krasu
december	Strokovni svet potrdi akcijske načrte delovnih skupin; zaključena verzija načrta preobrazbe skupaj z akcijskimi načrti delovnih skupin projekta; načrt preobrazbe je brez finančnega načrta.	Dom na Krasu, inštitut	Predstavitev ključnih ugotovitev raziskovalnega poročila; krhanje odnosov med inštitutom in vodstvom zaradi vizije zavoda.	
2021				
januar		Dom na Krasu, inštitut	Projektni tim in delavci iz inštituta pretežno delajo od doma; predstavitev ugotovitev evalvacije o poteku preobrazbe na konzultacijah za vodenje preobrazbe; začasno prekinjeno terensko delo inštituta v zavodu; potrjen predlog teritorializacije na jedrnem timu; direktor predstavi teritorializacijo po domovih v zavodu; skupno srečanje strokovnih delavk in vodjih timov na temo teritorializacije; zagon skupščin.	Dom na Krasu, inštitut
februar	Formaliziranje skupine za pripravo finančnega načrta preobrazbe zavoda.	Dom na Krasu (vodstvo)	Vsi delavci na projektu delajo ponovno v zavodu; obravnava akcijskih načrtov na strokovnem svetu; selitev stanovalcev po območjih (začetek izvajanja procesa teritorializacije).	Dom na Krasu, inštitut
marec– april	Izdelovanje finančnega načrta preobrazbe; srečanje usmerjevalne skupine (pregled poteka preobrazbe in načrtovanje aktivnosti naprej).	Dom na Krasu (skupina za pripravo finančnega načrta)	Dva delavca iz inštituta začeta ponovno izvajati terensko delo; evalvacija skupščin; izdelana strategija za vključevanje uporabnikov v preobrazbo zavoda in posredovana vodstvu; 12. april – zavod odpre vrata.	Dom na Krasu, inštitut
maj		Dom na Krasu (projektni tim), inštitut	Direktor razglasi območja na zboru delavcev in zboru stanovalcev; krizno upravljanje v zavodu (prihod državnega sekretarja; začetno posvetovanje na Krasu v okviru HOPS; prva odpoved na projektu; preklic območja obala zaradi visokih cen nepremičnin.	Dom na Krasu, inštitut, ministrstvo (državni sekretar), skupnost Kras (nevladne organizacije, varstveno delovni center, center za

¹² Dokument predstavlja podlago za investicijski del preobrazbe Doma na Krasu in predvideva, da so investicije v sklopu projekta zgolj dopolnitev »mehkega dela« preobrazbe (tj. vsebinski del preobrazbe). Predvideno je bilo tudi, da s pomočjo DIIP-a zavod dobi zagonske stroške in tako ohrani lastne, s katerimi bi lahko uporabnikom omogočil najem stanovanj v skupnosti.

				socialno delo, občina)
junij–avgust		Dom na Krasu (strokovne delavke, uporabniki), inštitut	Dopusti, okrnjeno delo na preobrazbi; vodstvo ne omogoči zbiranja sekundarnega gradiva delavcem na inštitutu; terensko delo HOPS.	Dom na Krasu, inštitut, skupnost Kras (nevladne organizacije, varstveno delovni center, center za socialno delo)
september		usmerjevalna skupina, Dom na Krasu (vodstvo, strokovne delavke, projektni tim), inštitut	Prihod usmerjevalne skupine v zavod (poročanje o preobrazbi, delavnica na temo vizije zavoda in ciljev preobrazbe, načrtovanje aktivnosti za naprej); druga odpoved na projektu.	Dom na Krasu (Svet stanovalcev, projektni tim), inštitut
oktober	Srečanje projektnega tima in inštituta z namenom načrtovanja aktivnosti na projektu (osredotočenost na doseganje kazalnikov).	Dom na Krasu, inštitut, usmerjevalna skupina	Prva skupščina vseh stanovalcev Dom na Krasu.	Dom na Krasu, inštitut
november-december	Izdelava prvega vmesnega raziskovalnega poročila z okrnjenimi podatki (brez sekundarnega gradiva).	Dom na Krasu (vodstvo), inštitut	Omejeno delo projektnega partnerja v zavodu; delavci na inštitutu prenehajo s terenskim delom; evalvacija osebnih načrtov.	Dom na Krasu, inštitut
2022				
januar - marec			Upočasnen proces izvajanja preobrazbe zaradi morebitne menjave vodstva (nejasna situacija); predsednica sveta zavoda se udeležuje sestankov jedrnega tima.	Dom na Krasu (Svet zavoda, direktor)
marec	Prihod usmerjevalne skupine v zavod (pregled poteka preobrazbe in načrtovanje aktivnosti naprej).	Dom na Krasu (direktor, Svet Zavoda)	Svet Zavoda razreši direktorja iz svoje funkcije; nastopi vršilka dolžnosti direktorja; posvet v Divači, ki ga organizira civilna iniciativa	Dom na Krasu (Svet zavoda, direktor), krajani Divače

4.2.1 Leto 2019

Aprila leta 2019 sta takrat pristojna ministrica za socialne zadeve in varuh človekovih pravic obiskala Dom na Krasu. Sestala sta se z vodstvom¹³, nekaterimi delavci in uporabniki. Varuh človekovih pravic je po obisku poudaril, da so trenutne razmere človeka nevredne življenja, obenem pa opozoril na nevzdržne delovne razmere, s katerimi se srečujejo delavci v zavodu. Vodstvo se je razmer v zavodu zavedalo. Razmišljali so o širjenju kapacitet v skupnosti in o drugih spremembah, ki bi odgovorile na varuhova opozorila in pripombe. Mesec dni pozneje je predstavnica Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju ministrstvo) povabilo Inštitut na sestanek, na katerem je ministrstvo povabilo inštitut k pripravi dveh pilotnih projektov za dezinstitutionalizacijo. En pilotni projekt je bil namenjen vzhodni kohezijski regiji, drug pa zahodni. Ministrstvo je predlagalo, da v zahodni kohezijski regiji k procesu dezinstitutionalizacije povabi Dom na Krasu zaradi razmer, na katere je opozoril varuh človekovih pravic.

Maja 2019 je predstavnica ministrstva (zdaj skrbnica pogodbe projekta) in dve sodelavki na inštitutu obiskali vodstvo Doma na Krasu. Vsi udeleženci sestanka so preučili možnosti preobrazbe zavoda. Inštitut je povedal, da lahko v procesu načrtovanja in pozneje v preobrazbi nudi strokovno podporo. Vodstvu zavoda se je ideja o dezinstitutionalizaciji delovala dobra, saj si želijo uporabnikom omogočiti čim bolj kakovostno življenje v skupnosti. Na sestanku smo se tako odločili, da se bo zavod preobrazil in pri tem imel podporo ministrstva in inštituta.

Dva tedna po omenjenem sestanku sta se inštitut (dve sodelavki in ena študentka¹⁴) in Dom na Krasu (vodstvo, vodja dislociranih enot, socialna delavka, kadrovnica, medicinska sestra in vodja finančno računovodske službe) ponovno srečala v zavodu v Dutovljah. Na sestanku smo si vsi udeleženci med seboj izmenjali pričakovanja v zvezi s projektom, dezinstitutionalizacijo in do udeležencev sestanka. Rdeča nit pričakovanj vseh udeležencev je bilo omogočiti uporabnikom življenje v skupnosti ob podpori. Dogovorili smo se, da bomo skupaj pripravili projektno dokumentacijo. Sklep sestanka je bil tudi, da zavod mora nadaljevati s preobrazbo po končanem projektu. S tem namenom smo se udeleženci sestanka odločili, da bomo poleg projektne dokumentacije pripravili tudi načrt preobrazbe. Ta bo predstavljal usmeritev za zavod, kako izpeljati preobrazbo do konca in ne zgolj za čas

¹³ Direktor, strokovna vodja in namestnica direktorja za področje zdravstvene službe.

¹⁴ Študentka se ob začetku izvajanja projekta zaposli na projektu na inštitutu na delovno mesto strokovne sodelavke. Vse tri delavke so po izobrazbi socialne delavke. Preostali dve sodelavki sta raziskovalki.

projekta, obenem pa je načrt preobrazbe predstavljal podlago za pripravo vsebine projektne dokumentacije.

Sodelavka na inštitutu je direktorju predlagala, naj oblikuje tim načrtovalcev iz članov, za katere meni, da so naklonjeni procesu dezinstitutionalizacije in bodo zavzeto delali na prihodnjih spremembah. Glavni namen tima načrtovalcev naj bi bil poleg načrtovanja, da vodi proces preobrazbe v zavodu. Direktor je na naslednjem sestanku povabil vse udeležence v tim načrtovalcev. Dve delavki (socialna delavka in medicinska sestra) sta odklonili sodelovanje. Razlogi so bili različni. Ena delavka se v taki vlogi ni prepoznala, saj je bila preveč obremenjena z delom. Druga delavka pa je odklonila povabilo zaradi pričakovanega odhoda (porodniški dopust). Obe delavki sta privolili, da lahko pomagata pri načrtovanju preobrazbe, ko bi ju potrebovali (npr. ju povabimo na sestanek, ko je to potrebno). Vodstvo zavoda ni želelo k timu povabiti uporabnikov, saj niso bili prepričani, ali bo zavod zares šel v proces dezinstitutionalizacije ali ne (odvisno od tega, ali bo zavod postal pilot in dobil finančni vložek za izvedbo preobrazbe).

Sodelavci iz inštituta smo pred formalizacijo skupine pojasnili, da vloga inštituta v tej skupini mora biti enakovredna drugim članom, pri čemer se inštituta ne sme dojemati kot organa z avtoriteto, ki deli znanje. Želeli smo namreč soustvarjati vsebino preobrazbe skupaj z delavci iz zavoda na dialoški način, demokratičen in timski način. Preostali člani tima so se strinjali, da imamo vsi v timu enakovredno vlogo in da skupaj sprejemamo odločitve. Končna sestava skupine načrtovalcev je bila sestavljena iz vodstva (direktor, strokovna vodja in namestnica direktorja za področje zdravstvene oskrbe), vodje dislociranih enot v Sežani, kadrovnice in vodje finančno računovodske službe in treh delavk na inštitutu. Na sestanku smo se po oblikovanju tima, dogovorili za prvo nalogo članov tima. Prva naloga tima načrtovalcev je bila, da pripravi oceno začetnega stanja in konteksta zavoda, na podlagi katere bomo lahko izdelali načrt preobrazbe. Začetno stanje je služilo tudi za pripravo projektne dokumentacije. Dogovorili smo se, da oceno začetnega stanja lahko pripravi inštitut, vendar bo za pridobivanje podatkov potreboval pomoč zavoda. Dogovorili smo se, da inštitut pripravi oceno začetnega stanja z namenom, da se ocena pripravi hitro hkrati pa, da lahko razbremenimo delavce iz zavoda. Sodelavci iz inštituta smo za pripravo ocene začetnega stanja uporabili orodje profil zavoda in skupnosti. Gre za opomnik, namenjen zbiranju podatkov o zavodu in območij v skupnosti, kjer zavod že deluje.

Na koncu srečanja smo se v timu dogovorili, da se bomo poskušali srečevati kar se da redno na vsakih 14 dni po nekaj ur. Dogovorili smo se, da se bomo srečevali v zavodu, v vmesnem času pa bomo komunicirali preko e-pošte. Dogovorili smo se, da bomo v e-pošto ne glede na vsebino dodali vse načrtovalce preobrazbe z namenom pretoka informacij.

Po štirinajstih dneh se je tim načrtovalcev ponovno srečal. Na srečanju smo se dogovorili, da bomo na vsakem sestanku obravnavali nekaj tem iz profila zavoda in skupnosti z namenom izdelave začetnega stanja zavoda hkrati pa naj bi pogovori predstavljali izhodišče za izdelavo vizije zavoda za naslednjih pet let. Pregledali smo opomnik profila zavoda in določili teme, ki se nam zdijo pomembne, da jih skupaj predebatiramo.

Teme so bile: *organizacija dela v zavodu; zaposleni in zunanji sodelavci; hierarhija in avtonomija ljudi v zavodu; uniformiranost; prihod v zavod (postopek sprejema); vzdušje in atmosfera v zavodu; prostorska ureditev zavoda; vključenost uporabnikov in zasebnost*. Pri organizaciji dela nas je predvsem zanimalo, na kakšen način je delo razporejeno med osebjem in uporabniki in kakšne so njihove zadolžitve. Nato smo opredelili profile delavcev, ki delajo v zavodu, in njihove vloge pri vsakodnevnih opravilih. Poleg omenjenega smo ugotavljali, kako sta moč odločanja in odgovornost razporejena med osebjem in uporabniki in kakšni so postopki odločanja. Nekaj časa smo posvetili tudi razpravi o vzdušju in atmosferi v zavodu in raziskovali, kakšni so odnosi med osebjem, delavci in vodstvom, delavci in uporabniki in med uporabniki na splošno. Tema prihod v zavod nas je usmerila v pregled poteka postopkov na področju sprejemov, odpustov in premestitev (predvsem na varovani oddelek). Na koncu smo še pregledali, kako je zavod prostorsko urejen (npr. pisarne, sobe, drugi prostori) in v okolici zavoda (npr. ograja, ločnica med zavodom in skupnostjo). Pri tem smo bili pozorni na prostore, ki omogočajo zasebnost uporabnikom. Na koncu smo nekaj časa posvetili tudi debati o vplivu in moči uporabnikov na sprejemanje odločitev v zavodu, podajanju predlogov in upoštevanje vodstva le-teh.

Pri debati sta nas vodili dve vprašanji: (i) kako je stanje/situacija zdaj, (ii) kako si želimo, da je stanje/situacija čez let. Pri drugem vprašanju so imeli delavci nekaj težav pri razmišljanju o viziji zavoda zunaj institucionalnih okvirjev. Delavci so imeli predvsem težave pri predstavljanju zavoda, ko bo ta deloval v skupnosti in kako bodo oblikovana njihova delovna mesta ipd. Sodelavci iz inštituta smo preostale člane tima načrtovalcev spodbujali, naj povedo, karkoli jim pride na misel, saj se bomo na koncu ukvarjali, ali so predlogi uresničljivi ali ne. Delavci iz zavoda so se namreč zmeraj ustavili pri vprašanju, ali je nekaj uresničljivo ali ne. To pa je izredno upočasnilo hitro in spontano nizanje idej (brainstorming). Sodelavci iz

inštituta so bili mnjenja, da ko hitro nizamo ideje, lahko pogosto pridemo do kake dobre in celo izvirne ideje, do katere bi težko prišli, če bi se zmerom ozirali ali je nekaj uresničljivega ali ne. Prav tako pa je lažje načrtovati nekaj, kar si zastavimo, kot obratno. Skozi debato so se načrtovalcem iz zavoda porajala vprašanja v zvezi z dezinstitutionalizacijo (kako bomo organizirali delo v okviru preobrazbe, kaj bo z matično hišo, kako bomo izvedli preobrazbo s pomanjkanjem kadra, kako se bodo delavci prilagodili na spremembe¹⁵ itn.). V primeru dilem ali vprašanj smo sodelavci iz inštituta skušali delavcem iz zavoda iz tima načrtovalcev pojasniti pomen dezinstitutionalizacije, njen potek in strokovna izhodišča (človekove pravice) za dezinstitutionalizacijo. Delavci iz zavoda so ti namreč že imeli nekaj znanja s preseljevanjem ljudi v skupnost, manj pa o samem načrtovanju preobrazbe zavoda in načelih dezinstitutionalizacije.

Na omenjenem srečanju nam je uspelo predelati zgolj prve tri našteje teme, zato smo se dogovorili, da preostale teme predelamo na naslednjih srečanjih. Na istem srečanju smo se dogovorili, da na vseh srečanjih tima načrtovalcev posvetimo nekaj časa za predajo informacij med vsemi člani, nekaj časa za načrtovanje preobrazbe in nekaj časa za pogovor o projektu in aktualnih temah v povezavi s prijavo projekta.

V juliju, avgustu in septembru je bilo srečevanje tima načrtovalcev okrnjeno zaradi letnih dopustov delavcev v zavodu (nekateri člani so bili odsotni po tri tedne). To pomeni, da smo se v tem času uspeli srečati zgolj dvakrat. V tem času smo sodelavci iz inštituta posvetili svoj čas za pripravo ocene začetnega stanja in priprave projektne dokumentacije v sodelovanju z delavci iz zavoda, ki niso bili odsotni.

V času dopustov smo tako uspeli organizirati le dve srečanja v celotni zasedbi tima načrtovalcev. Na prvem srečanju sta sodelavka na inštitutu in strokovna vodja sta predlagali, da potrebujemo nekaj dogovorov za delovanje tima, in sicer v zvezi načinom vodenja tima, organizacije tima in negovanja dobrega vzdušja med člani. Eno izmed teh je bilo poenotenje izrazov: stanovalec – uporabnik. Sodelavci iz inštituta smo namreč uporabljali izraz uporabnik, delavci v zavodu pa stanovalec. Ko smo skupaj pripravljali projektno dokumentacijo, smo se morali poenotiti z namenom, da so dokumenti besedno enotni. Naslednje pomembno pravilo je bilo, da smo usmerjeni v iskanje rešitev in ne ovir. Pravilo

¹⁵ Delavci v zavodu iz tima načrtovalcev so povedali, da uporabniki ne bodo imeli težav pri prilagajanju na spremembe. Največji izziv bo osebje, saj je delo v zavodu lahko zelo udobno (npr. se ne opazi takoj, če delo ni bilo opravljeno, več časa za »čik pavze«; manj individualnega dela z uporabniki; prelaganje dela/odgovornosti na druge itn.).

smo predlagali sodelavci iz inštituta, saj smo ob načrtovanju preobrazbe velikokrat naleteli na naštevane ovir in vseh ostalih preprek, ki bi nam omogočile izvesti neko idejo. Tako smo se velikokrat zataknili v pogovorih brez dna – na eni strani smo sodelavci iz inštituta iskali rešitve, na drugi strani pa so preostali načrtovalci iskali vse morebitne ovire. Dogovori tima glede delovanja pa so bili naslednji: na vsakem sestanku določimo zapisnikarja in moderatorja sestanka (princip prostovoljstva); dvigovanje rok kot znak, da zaprosiš za besedo; prednost do besede ima tisti, ki je manj govoril; vsi člani tima smo enakovredni člani; skupina soglasno sprejema odločitve kot skupina in skupaj – ne odloča se samo en človek v imenu skupine; strpnost do različnih mnenj; vikanje in tikanje sogovornika v skupini in v zavodu. Namen naštetih pravil oziroma dogovorov je bil, da smo lahko ustvarili kar se da varen prostor, v katerem je lahko kdorkoli izrazil svoje mnenje, ne glede na to, ali se morda kdo ne strinja. Želeli smo ustvariti konstruktivno skupinsko dinamiko. Opazili smo, da se je nekomu morda zdelo katero izmed pravil nepotrebno, a je bilo za tistega, ki je pravilo predlagal, pomembno. Na primer eni članici tima se je zdelo zelo pomembno pravilo, da se vika sogovornika, razen če ta dovoli tikanje, medtem ko drugi člani tima nismo prepoznavali potrebe po tem dogovoru. Samo upoštevanje naštetih pravil pa je potekalo bolj ali manj organsko.

Na drugem srečanju je sodelavka na inštitutu je predlagala, da določimo dva koordinatorja nalog; enega s strani zavoda in enega s strani inštituta, ki se bosta med seboj povezovala, spremljala časovnico za pripravo projekta in si predajala informacije v povezavi z nalogami, ki jih opravljajo člani tima (priprava projektne dokumentacije, ocene začetnega stanja in vizije). Dogovorili smo se, da bo aktivnosti in naloge s strani zavoda koordinirala vodja dislociranih enot (prihodnja vodja projekta), s strani inštituta pa sodelavka na delovnem mestu raziskovalke.

Na obeh srečanjih (obdobje julij–september) smo se naprej pogovarjali, kako se lotiti priprave projektne dokumentacije, in si razdelili, naloge, kaj mora kdo do naslednjič pripraviti (npr. razlog zakaj je Dom na Krasu primeren zavod za pilotiranje). Zavedali smo se, da bomo po obdobju dopustov (oktober) morali še bolj zagristi v načrtovanje preobrazbe zato, da bo predlog za projekt, čigar osnova je načrt preobrazbe, pravočasno potrjen na Službi vlade za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (v nadaljevanju SVRK). To je bilo pomembno, saj zavod tako dobi zagonska sredstva za preobrazbo in začne z izvajanjem preobrazbe čim prej. Na obeh srečanjih smo se posvetili preostalim temam po vrstnem redu za izdelavo ocene začetnega stanja in vizije.

V oktobru 2019 je direktor osebju in uporabnikom javno oznanil, da se bo zavod v naslednjih petih letih preoblikoval v mrežo skupnostnih služb. Tim načrtovalcev se je v oktobru sestel dvakrat. Na sestanku v oktobru smo s sodelavci iz inštituta predstavili ključne ugotovitve iz ocene začetnega stanja konteksta zavoda v zvezi z dezinstitutionalizacijo (glej prilogo). Po predstavitvi ključnih ugotovitev smo se o njih še pogovorili in skupaj izdelali SWOT-analizo zavoda na področju dezinstitutionalizacije. Ugotovili smo, da so glavni izzivi sledeči: odpor manjšega deleža osebja do procesa dezinstitutionalizacije; nameščanje uporabnikov po sklepu sodišča na varovani oddelek; slabša vpetost v okolje in timsko delo z obstoječimi službami v skupnosti za zagotavljanje oskrbe (centri za socialno delo); velika čakalna doba (čeprav se zavedamo, da uporabniki ponavadi pošljejo več vlog za sprejem v več zavodov); delavci se v preteklosti niso udeleževali izobraževanj na področju dezinstitutionalizacije; trenje med socialnim in medicinskim kadrom; v nekaterih bivalnih enotah je izrazito prisotna institucionalna kultura; nekateri delavci imajo predsodke do uporabnikov; uporabniki v zavodu nimajo vpliva na izvajanje storitev. Ugotovili pa smo tudi nekaj prednosti in priložnosti za proces preobrazbe: timsko delo v nekaterih dislociranih enotah dobro poteka; v zavod se vključujejo prostovoljci in študentje; uporabniki dislociranih enot obiskujejo zdravstveni dom; ob sprejemu novega uporabnika organizirajo strokovne delavke spoznavanje lokalnega okolja; zavod ima izkušnje s preseljevanjem uporabnikov v skupnost.

Nato smo se lotili še oblikovanja vizije. S sodelavci iz inštituta smo prav tako povzeli misli preteklih srečanj na temo vizije zavoda čez pet let. Na podlagi tega in ključnih ugotovitev začetnega stanja smo dokončno oblikovali vizijo zavoda. Vizija zavoda Doma na Krasu je zajemala tako širšo vizijo dezinstitutionalizacije v Sloveniji kot tudi dodelano in razdeljeno vizijo zavoda po posameznih področjih: izobraževanje in kadri, dvig kakovosti življenja uporabnikov, destigmatizacija duševnega zdravja in promocija procesa dezinstitutionalizacije, preoblikovanje centralne zgradbe v nove vsebine. Cilje smo razdelili na nacionalno raven in na raven preobrazbe zavoda (tako kot je tudi napisana vizija). Na nacionalni ravni smo našli pet ciljev, na ravni preobrazbe pa deset. Cilji so izhajali iz napisane vizije.

V dogovoru s člani skupine načrtovalcev smo s sodelavci iz inštituta na podlagi vizije in ciljev našli nekaj načel preobrazbe. Načela smo na naslednjem sestanku v mesecu oktobru skupaj podrobneje ustno operacionalizirali. Operacionalizacija nam je pomagala pri načrtovanju preobrazbe v nadaljevanju. Na primer, pri načelu zagotavljanje varnih delovnih mest za vse delavce smo se vsi strinjali, da bo zavod v preobrazbi ohranil ves kader, vendar ga bo prilagodil. Zavedali smo se, da bodo naloge delavcev bistveno drugačne, kot so trenutno v

instituciji (pri nekaterih profili bodo spremembe večje, pri drugih manjše). Nato smo se pogovarjali, kako bomo preoblikovali delovna mesta in kako bomo delavcem pomagali, da opravljajo delo v skupnosti. Sodelavka na inštitutu je pojasnila, da bo nekaj delavcev tudi raje prekinilo delovno razmerje kot pa delalo v skupnosti. Na podoben način smo se pogovorili o vsakem načelu in jih na kratko zapisali brez dodatnih pojasnil. Končno število načel je bilo devet, večinoma pa se dotikajo oskrbe, moči in vpliva uporabnikov v smeri dezinstitutionalizacije, ohranjanja delovnih mest delavcev in način stanovanjske oskrbe (razpršenost enot in maksimum števila ljudi, ki živi pod isto streho). Dogovorili smo se, da bomo načela evalvirali, ko bomo dopolnjevali načrt preobrazbe.¹⁶

Na naslednjem sestanku v oktobru smo se odgovorili, da bomo prešli na bolj strateško načrtovanje preobrazbe zavoda. Do tega sestanka smo se namreč pogovarjali in raziskovali, kakšne so krovne usmeritve preobrazbe. Za izvedbo preobrazbe pa smo morali podrobneje razmisliti, kako bomo krovne usmeritve dosegli. S sodelavci na inštitutu smo tako pripravili predlog strukture načrta preobrazbe in ga predstavili drugim načrtovalcem preobrazbe. Struktura je predvidevala, da moramo načrtovati organizacijo zavoda v času preobrazbe in organizacijo zavoda, premisliti, kako razvijati kader in kako vključiti uporabnike v preobrazbo. Ker smo želeli v preobrazbi zagotoviti oskrbo po osebni meri, je bila to tudi ena izmed načrtovanih tem, o kateri se pogovorimo in poiščemo rešitve. Ne nazadnje pa smo morali razmisliti tudi o sodelovanju z javnostjo. Finančni načrt je v našem primeru bil načrtovan kot samostojen dokument, priložen načrtu preobrazbe. Za to smo se odločili, ker je vodstvo želelo malo kasneje zagristi v finančno načrtovanje preobrazbe (odpoved vodje finančno računovodske službe v decembru 2019), s sodelavci na inštitutu pa nismo imeli dovolj znanj in časa, da bi lahko izdelali finančni načrt. Sodelavka na inštitutu je predlagala, da zavod najame zunanje strokovnjake, a je vodstvo vseeno najprej želelo poskrbeti za stabilnost zavoda in poiskati novo vodjo finančno računovodske službe.

Do konca oktobra smo večino s sodelavci na inštitutu pripravili gradivo za srečanje tima načrtovalcev (ocena začetnega stanja, vizija, načela). Da bi v procesu načrtovanja preobrazbe ekonomizirali čas vseh načrtovalcev, spodbudili timsko delo in pospešili načrtovanje preobrazbe, smo se odločili, da se člani tima razdelimo v manjše skupine. Oblikovali smo tri manjše skupine skupaj s koordinatorji skupin. Ti so imeli vlogo, da poskrbijo, da se skupina

¹⁶ Načrtovalci preobrazbe zavoda smo se zavedali, da lahko tekom preobrazbe pride do sprememb, ki bi lahko vplivale na prvotno načrtovan proces preobrazbe. Prav zaradi tega smo se dogovorili, da bomo ob takih večjih vsebinskih spremembah načrt v celoti pregledali in ga ustrezno dopolnili. Slednjega zares nismo uspeli upoštevati.

sestaja in da se delo v skupini razdeli med vse člane (namen ni bil, da koordinator skupine opravi vse naloge). Dogovorili smo se, da na vsakem naslednjem srečanju na kratko povzamemo delo manjših skupin. Po navadi nam je zmanjkalo časa, da bi to naredili že isti dan, ko smo načrtovali preobrazbo v manjših skupinah. Namen tega je bil, da smo vsi načrtovalci seznanjeni s potekom in vsebino načrtovanja, saj se aktivnosti preobrazbe prepletajo.

Med skupinami smo si razdelili vsebinske teme načrta preobrazbe. V vsako skupino je bila vključena ena delavka iz inštituta in vsaj en delavec iz zavoda. Ena skupina, ki jo je koordiniral direktor, je načrtovala sodelovanje s skupnostjo in novo organizacijsko strukturo za čas prehoda zavoda iz trenutne toge in hierarhične institucionalne drže v bolj demokratično. Druga skupina, ki jo je koordinirala strokovna vodja, se je lotevala načrtovanja izobraževanja in zagotavljanja oskrbe po osebni meri skupaj z razvojem metod dela. Tretja skupina, ki jo je koordinirala namestnica direktorja za področje ZNO, je načrtovala teritorializacijo in vključevanje uporabnikov in osebja v načrtovanje preobrazbe. Četrta tema, ki je ostala preložena na naslednjič, je bila zaposlovanje uporabnikov (tej temi se pozneje tim načrtovalcev ni uspel poglobiti vse do prihoda projektnega tima (marec 2020), ki je izdelal akcijski načrt na področju zaposlovanja uporabnikov). Vloga sodelavcev iz inštituta v malih skupinah je bila strokovna podpora delavcem iz zavoda in usmerjanje pri načrtovanju preobrazbe zavoda tako, da bo ta skladna z vizijo in načeli preobrazbe zavoda in z načeli procesa dezinstitutionalizacije. To je pomenilo, da smo preostalim članom tima načrtovalcem organizirali interna izobraževanja o dezinstitutionalizaciji, jim pošiljali strokovno gradivo, nudili konzultacije in jih razbremenili pri pisanju tekstov.

Čeprav je tretja skupina imela za nalogo, da načrtuje proces teritorializacije, pa smo se v timu odločili, da moramo najprej skupaj doreči, kaj pravzaprav je prihodnje območje zavoda. Pri oceni začetnega stanja smo popisali, od kod so prišli uporabniki, preden so bili sprejeti v zavod, in kraj stalnega prebivališča. Ugotovili smo, da večina uporabnikov prihaja iz obalno-kraške regije, nekaj iz goriške, Ljubljane ali drugih krajev po Sloveniji. Na podlagi tega in na podlagi obstoječih lokacij dislociranih enot smo se dogovorili, da bo zavod v prihodnje deloval na območju Krasa, Goriške, Obale in v Postojni. V manjši skupini smo nato načrtovali, na kakšen način bomo povezali uporabnike in delavce, ki bodo živeli in delali na nekem skupnem območju, z namenom, da se spoznajo (proces teritorializacije).

V mesecu novembru in decembru se je tim načrtovalcev srečal petkrat, od tega trikrat v novembru. Tim je na začetku srečanj posvetil uro ali dve izmenjavi informacij v zvezi s pripravo projektne dokumentacije in načrtovanju posveta o dezinstitutionalizaciji za širšo javnost. Nekaj časa smo posvetili tudi, da smo se pogovorili, kako delavcem in uporabnikom v novembru predstaviti vsebino načrta preobrazbe, ki je v nastajanju. Nato smo nadaljevali z delom v manjših skupinah. Prva skupina je razmišljala, kako se v procesu preobrazbe povezati s skupnostjo in kako naj bi delo potekalo v času prehoda.¹⁷ V prvi skupini smo tudi razmišljali, kako demokratizirati odnose v zavodu in vpeljati timsko delo (v okviru reorganizacije). V drugi skupini sta strokovna vodja in sodelavka iz inštituta načrtovali, katere izobraževalne vsebine potrebujejo delavci in uporabniki z namenom krepitev moči obeh ciljnih skupin. Razmišljali sta tudi, kdo bi lahko bil izvajalec teh vsebin, kdaj bi jih začeli izvajati in na kakšen način. Tretja skupina se je pretežno posvetila načrtovanju teritorializaciji. Slednje je bila tudi osrednja tema tima načrtovalcev, saj si delavci iz zavoda niso prav zares predstavljali, kako bi teritorializacijo izvedli in na kakšen način. To je bila naloga tretje skupine. Vse tri skupine so imele za nalogo, da načrtujejo procese glede na dano temo skupine za obdobje naslednjih petih let. Skupine so morale prav tako načrtovati prve korake, ki jih lahko zavod uresniči v prvem letu, in okvirno časovnico. Slednje smo vključili v načrt preobrazbe.

V mesecu decembru smo v timu načrtovalcev dobili povratno informacijo iz ministrstva, da je verjetnost za potrditev pilotnega projekta preobrazbe zavoda zelo visoka. Zaposlene iz zavoda v timu načrtovalcev, predvsem vodstvo, je ta informacija okrepila. Tako smo tim načrtovalcev preimenovali v jedrni tim (gre za tim, ki smo ga načrtovali, da bo motor preobrazbe) in v jedrne tim povabili še dva uporabnika. Uporabnika je v skupino povabila vodja dislociranih enot (prihodnja vodja projekta).

V mesecu decembru smo organizirali dve srečanju jedrnega tima. Na začetku, v skupnem delu smo se pogovarjali predvsem o organizaciji posveta (koga povabiti, kako, kdo bodo govorci itn.). Vodstvo je poročalo o odzivih delavcev in uporabnikov na predstavitvi osnutka načrta preobrazbe. Odziv delavcev in uporabnikov naj bi bil dober, predvsem pa po pričakovanjih vodstva (tj. brez uporov in brez navdušenja). Vodja dislociranih enot je menila, da ni bilo

¹⁷ Čas prehoda označujemo obdobje, ko se zavod odloči za preobrazbo zavoda in začne s preselitvami stanovalcev vse dokler zavod ne preseli v skupnost čisto vseh uporabnikov.

pretiranega odziva, saj so delavci navajeni, da se zmeraj govori, da bo zavod šel v proces dezinstitutionalizacije, a se do zdaj ni v tej smeri nič veliko spremenilo.

Spraševali smo se, na kakšen način vključiti še preostale delavce in uporabnike zdaj, ko je informacija o tem, da se bo zavod preobrazil, javna in uradna. Odločili smo se, da jedrnega tima, ki je motor preobrazbe, ne razširimo, temveč druge povabimo k sodelovanju na drug način. S sodelavci na inštitutu smo predlagali, da uvedemo skupščine. S sodelavci na inštitutu smo želeli preostalim delavcem v jedrnem timu iz zavoda demonstrirati, kako organizirati in izvesti skupščino zato, da lahko oni organizirajo preostale skupščine po posameznih enotah v zavodu. Prvo skupščino je tako izvedla sodelavka iz inštituta. Ker je bila to tudi prva aktivnost v zavodu v okviru preobrazbe, je bil namen, da jedrni tim povabi k preobrazbi preko skupščin še druge delavce in uporabnike. Na skupščini smo predstavili, kaj pomeni preobrazba zavoda in cilje preobrazbe.

Razmišljali smo tudi, da lahko z uvajanjem manjših sprememb v smeri normalizacije pokažemo, da je vodstvo resno glede procesa dezinstitutionalizacije. Na podlagi izdelane ocene začetnega stanja smo dobili kar nekaj idej, kaj vse bi lahko v zavodu začeli spreminjati v smeri normalizacije, še preden zares uradno začnemo s pilotiranjem (npr. spremeniti uniforme v vsakdanja oblačila, omogočiti uporabnikom dostop do dvigala, odkleniti pisarne). Nekateri predlogi so se realizirali v zelo kratkem času, npr. odkleniti dvigalo v zavodu in omogočiti uporabnikom uporabo dvigala. O nekaterih predlogih smo v skupini načrtovalcev debatirali in iskali rešitve, vendar kasneje do realizacije ni prišlo (npr. ukinitve uniform osebja v okviru normalizacije). To je izgledalo tako, da je vodstvo iskalo ovire (npr. uporabniki ne bodo vedeli, kdo so delavci; večja možnost prenosa okužb itn.), inštitut pa rešitve. Ena izmed rešitev je bila ta, da delavci dobijo nove uniforme, ki pa izgledajo kot običajna športna oblačila in ne izstopajo. Do realizacije predlogov na koncu ni prišlo, saj je pomen uniforme zelo institucionalno zakoreninjen (predstavlja moč in status).

V decembru je jedrni tim še zmeraj načrtoval preobrazbo v manjših skupinah. Načrtovanje je bilo oteženo, saj je vodja finančno računovodske službe dala odpoved. To je tudi pomenilo, da ne moremo načrta preobrazbe zaključiti, saj ne moremo načrtovati finančnega dela preobrazbe, kot smo načrtovali. Osnutek načrta preobrazbe je namreč že nastal, ko smo ga še dopolnjevali. Vsebina načrta preobrazbe pa je predstavljala osnovo za izdelavo finančnega načrta. V jedrnem timu smo se dogovorili, da bomo najprej izdelali do konca načrt preobrazbe in se kasneje posvetili finančnemu načrtu preobrazbe.

4.2.2 Leto 2020

V januarju 2020 je Dom na Krasu organiziral posvet z naslovom Prehod k oskrbi v skupnosti in tako prvič javno oznanil širši skupnosti, da se bo zavod preoblikoval v mrežo skupnostnih služb do leta 2025. Posveta so se udeležili mediji, izvajalci storitev na področju duševnega zdravja iz območja Krasa in drugi strokovnjaki, nekateri delavci in uporabniki iz zavoda.

Po posvetu sta v januarju sledila dva intenzivna delovna dneva za načrtovanje preobrazbe, imenovana delovni vikend v eni izmed počitniških enot CUDV Črna na Koroškem v Pacugu. Namen tega delovnega vikenda je bil, da se še bolj povežemo kot tim, ki skupaj načrtuje preobrazbo, predvsem pa intenzivirano delo na načrtu preobrazbe. Ugotovili smo, da vsi člani tima ne bodo imeli časa za načrtovanje preobrazbe zaradi družinskih obveznosti, zato smo se odločili, da srečanje prestavimo na sredo delovnega tedna. Ime »delovni vikend« pa je kljub temu ostalo. Delovnega vikenda smo se udeležili vsi razen dveh uporabnikov. Ena uporabnica se ga ni udeležila, saj prostori niso bili prilagojeni glede na njene zdravstvene potrebe in pripomočke, ki jih uporablja za gibanje (voziček).

Drug uporabnik se je zadnji dan pred odhodom odločil, da se nam ne bo pridružil. Pozneje je povedal, da je bil zainteresiran, a ni imel dovolj cigaret. Delavci iz zavoda so predvidevali, da se je uporabnik morda ustrašil in si zato premislil glede udeležbe. Vodja projekta meni, da uporabnik ni zaupal prisotnim delavcem na »delovnem vikendu«. Uporabnik nam je zaupal, da ga je skrbelo glede svojega položaja. Skrbelo ga je, da bi lahko nastradal ali bil na slabšem položaju kot je sicer.

S sodelavci na inštitutu smo prišli prenočit eno noč pred začetkom srečanja tima načrtovalcev zato, da smo lahko pripravili prostore in razmislili o okvirnem poteku naslednjih dveh dneh. Naslednji dan, ko so prišli ostali delavci, smo začeli s kavo in klepetanjem ob cigareti. Potem smo pregledali, kje smo ostali z načrtovanjem preobrazbe in organizacije projekta, nato pa določili dnevni red in ključne točke, ki se jih moramo lotiti (sistematizacija delovnih mest, organigram, teritorializacija, osebno načrtovanje). Bolj ali manj smo načrtovali prve korake v prihajajočih mesecih in pri tem razmišljali, kako neko aktivnost izvesti. Vsake toliko časa smo si vzeli čas za »čik pavzo«, ki ni bila zares pavza. Zmeraj smo se samo predstavili na sveži zrak za nekaj minut in nadaljevali debato. Zavod je poskrbel za hrano, ki so jo pripravili kuharji v zavodu, zato nismo imeli veliko gospodinjskih opravil čez dan. Popoldan smo si vzeli kako uro za prosti čas in počitek, ob koncu dneva pa smo se pripravili na spanje. Večeri so bili sproščeni. Člani smo se med seboj pogovarjali in se spoznavali v neformalnih vlogah. Ker

smo intenzivno načrtovali čez dan, je pogovor med člani hitro nanesel na preobrazbo zavoda. Nekateri, ki so živeli zelo blizu, so prespali doma in se pripeljali naslednji dan. Lahko bi rekli, da ta dva dneva nista bila intenzivna zgolj za načrtovanje preobrazbe, temveč sta bila intenzivna z vidika medsebojnih odnosov. V času teh dveh intenzivnih delovnih dni smo se res lahko povezali tudi izven službenih vlog in se bolje spoznali. Ker pa smo si za delo rezervirali res dva dneva, smo tudi v času načrtovanja preobrazbe največ pripravili, saj se naš miselni tok ni prekinil in nismo čakali do naslednjega srečanja.

V februarju 2020 je Služba vlade za razvoj in evropsko kohezijsko politiko potrdila Investicijski dokument projekta Doma na Krasu in s tem izvajanje pilotnega projekta »Doma na Krasu«. V istem mesecu je jedrni tim izdelal prvo delovno verzijo načrta preobrazbe, brez finančnega načrta in akcijskih načrtov. Slednje je jedrni tim načrtoval, da bo izdelal v prihajajočih mesecih s pomočjo projektnega tima.

Marca je vlada razglasila epidemijo virusa covid-19. To je za delavce na projektu in na inštitutu pomenilo, da delamo do nadaljnjega od doma zaradi preprečevanja možnosti okužb z omenjenim virusom. Vodstvo je prosilo za pomoč in podporo v procesu preobrazbe. Šlo je predvsem za podporo pri vzpostavitvi organizacije na projektu in zagonu preobrazbe v zavodu. Namen je bil, da člani jedrnega tima (skupina načrtovalcev) poskrbijo za izvajanje projekta in preobrazbe zavoda. Vodstvo se je tako pridružilo zgolj na sestankih jedrnega tima¹⁸ prek aplikacije Zoom. Na sestankih jedrnega tima smo si poročali o delu in se načrtovali delo na projektu. Plod teh odločitev je bila izvedba razgovorov. Jedrni tim se je namreč na sestanku odločil, kakšne delavce si želi zaposliti na projektu. Zavod je v marcu k prijavi na razpis za delovno mesto povabil nekaj ljudi, ki so imeli izkušnje in znanja s področja dezinstitutionalizacije. Tako je zavod v marcu zaposlil prvih nekaj delavcev za delo na projektu in začel s prvimi aktivnostmi v okviru projekta. Projektni tim je imel pisarno v sejni sobi v pritličju, poleg delovne terapije in fizioterapije. Pisarna projektnega tima je bila včasih manjša sejna soba. V pisarni je vodstvo s projektnim financiranjem kupil 12 miz in računalnikov. Aktivnosti so bile v prvem mesecu bolj vezane na postavitev organizacije: vzpostavili smo koordinacijski tim (ena delavka iz inštituta in vodja projekta), delavce iz projektnega tima pa vključili v načrtovanje preobrazbe in v jedrni tim. Oblikovali smo tudi prve delovne skupine, kot jih predvideva projekt.

¹⁸ S potrditvijo pilotnega projekta so se delavci na projektu vključili v jedrni tim, kot je tudi predvidela projektna dokumentacija.

Delo od doma smo poskusili, tako delavci na Institutu kot delavci na projektu, izkoristiti za vse aktivnosti in delo, ki se lahko izvaja na daljavo; interna izobraževanja (osnove dezinstitutionalizacije, osebnega načrtovanja, skupščin), načrtovanje in pisanje različnih dokumentov (npr. akcijski načrt ozaveščanja, načrt dela po prioritetah), prebiranje pomembnih in relevantnih dokumentov (načrt preobrazbe, projekta dokumentacija, Evropske smernice, gradivo na področju timskega dela in skupinske dinamike itn.). Ta čas smo izkoristili prav tako za načrtovanje aktivnosti v zavodu, ko bomo lahko delali v živo in v zavodu (izvedba skupščin, osebnih načrtov, vzpostaviti sodelovanje z osebjem in uporabniki). Ko smo načrtovali aktivnosti v sklopu projekta, smo se osredotočili na delovanje petih delovnih skupin, kot smo jih predvideli v samem projektu in načrtu preobrazbe. Področja delovnih skupin so: vzpostavitev novih storitev, preseljevanje stanovalcev, ozaveščanje, izobraževanje, vzpostavitev novih standardov za merjenje kakovosti življenja uporabnikov in zaposlovanje stanovalcev. Obdobje dela od doma je bilo precej zahtevno, saj nismo delali v običajni delovnih pogojih (v živo), ki bi nam omogočale bolje organizirati delo na projektu na daljavo, spoznati in povezati tim in jim predati vse informacije o samem projektu in načrtovanju preobrazbe. To je terjalo veliko spletnih sestankov.

V aprilu je Svet zavoda na korespondenčni seji obravnaval letni program dela in finančni načrt zavoda. Direktor je priložil načrt preobrazbe k letnemu programu dela. Člani jedrnega tima smo se namreč odločili, da je smiselno vsebino načrta preobrazbe vključevati v vse dokumente zavoda, saj preobrazba ni zgolj projekt, temveč nova vizija in način dela zavoda. Člani Sveta zavoda so oba dokumenta soglasno sprejeli. Tako je bil sprejet tudi načrt preobrazbe zavoda. Načrt je bil v grobem končan – šlo je namreč za verzijo 0.1, katero smo v prihajajočih mesecih imeli namen še dodelati in dopolniti v sklopu delovnih skupin. Vsaka delovna skupina naj bi za svoje področje pripravila podrobnejši akcijski načrt.

V aprilu so vodstvo, vodja projekta in koordinatorka projekta na inštitutu predstavili vsebino načrta preobrazbe strokovnim delavkam in jih povabili k sodelovanju v delovne skupine in k načrtovanju in izvajanju izobraževanj. Strokovne delavke so na sestanku izrazile veliko dilem glede izvedbe načrta preobrazbe (npr. kako bo zavod preoblikoval zavod glede na kadrovske primanjkljaje) in imele veliko vprašanj, na katere načrtovalci nismo imeli še odgovorov (npr. kdo bo v mobilnem timu in kako bo organiziran, kako bo izgledalo njihovo delo v skupnosti). Ker nismo imeli odgovorov, smo jih povabili k načrtovanju preobrazbe. Pojasnili smo jim, da bi bil njihov vložek neprecenljiv glede na znanje in izkušnje, ki jih imajo. Obenem pa bi nam to pomagalo, da kvalitetno in vključujoče načrtujemo preobrazbo. Strokovne delavke so

povedale, da lahko še kdaj organiziramo tako srečanje, saj so dobile informacije o poteku preobrazbe, vendar se pa v načrtovanje preobrazbe ne bi intenzivno vključevale zaradi že obstoječe preobremenitve z delom.

V mesecu aprilu je vodstvo zaposlilo še zadnje delavce za delo na projektu. Zaradi državnih ukrepov zaradi koronavirusa je vodstvo omogočilo delo v projektni pisarni maksimalno šestim delavcem na projektu. To je pomenilo, da so od sklenitve pogodbe o delovnem razmerju lahko nekateri delavci lahko prvič opravljali delo v zavodu. Ker so delavci lahko opravljali delo v zavodu, so začeli z navezovanjem stikov z drugimi delavci zavoda in uporabniki. Delavci na projektu so k sodelovanju v delovne skupine povabili uporabnike in delavce. Delavci so se na povabilo manj uspešno odzivali, predvsem na področju standardov kakovosti in zaposlovanja. V jedrnem timu smo menili, da sta temi za delavce preveč abstraktni. Recimo v delovni skupini na področju preselitev se je vključilo več delavcev, ki jih je področje tudi zanimalo. V aprilu so delovne skupine, ne glede na sestavo članov, začele z načrtovanjem akcijskih načrtov. S pripravo akcijskih načrtov se je mudilo, saj so delavci na projektu želeli imeti več odgovorov na zelo podrobna vprašanja delavcev in uporabnikov glede izvedbe preobrazbe (npr. kaj se bo zgodilo s kuhinjo/pralnico v zavodu; kdo bo izvajal osebne načrte v skupnosti).

V maju je vodstvo zavoda sprostilo ukrepe v povezavi s preprečevanjem možnosti okužbe s koronavirusom. To je pomenilo, da so vsi delavci na projektu lahko opravljali svoje delo v zavodu ob tedenskem testiranju. Za nekatere je to pomenilo, da so se videli prvič v živo, odkar je potrjen projekt (predvsem delavci, ki niso prej delali v zavodu). Za delavce na inštitutu pa je to pomenilo, da smo lahko prihajali na teren v zavod, če smo uporabljali zaščitno masko in se predhodno testirali v Ljubljani.

V juniju je jedrni tim ponovno želel organizirati delovni vikend zato, da hitreje izdelamo akcijske načrte. Ker je bilo vodstvo še zmeraj zelo zasedeno z upravljanjem zavoda zaradi epidemije, smo se dogovorili, da se nam vsi trije pridružijo zadnji dan načrtovanja, da jim predstavimo naše ugotovitve in se skupaj dogovorimo, kako naprej z izvajanjem načrta preobrazbe. Uporabnika, ki sta vključena v jedrni tim, se delovnega vikenda nista udeležila. Razlogi so bili enaki kot za prvi delovni vikend (nezainteresiranost uporabnika in neprilagojena okolica in stavba za uporabnico, ki uporablja voziček).

Delovni vikend smo v resnici organizirali čez teden. Za to so bili isti razlogi kot pri organizaciji prvega delovnega vikenda (družinske obveznosti). V Fijerogi smo bili dva dni, in sicer projektni tim in delavci na inštitutu. V teh dveh dneh smo se razdelili v manjše skupine in poskušali pripraviti poglobljene akcijske načrte za vsako delovno skupino. Med načrtovanjem so se nam vedno znova odpirala nekatera vprašanja: kaj narediti s Postojno,¹⁹ kako načrtovati delo na varovanem oddelku, kako načrtovati teritorializacijo za nepokretne ljudi itn. V primeru, da nam je zmanjkalo energije in koncentracije za načrtovanje je bila kava in cigaret pogosta odločitev za pavzo (večina udeležencev je bila kadilcev). Kot skupina smo se zelo dobro povezali in bili smo polni entuziazma za izvajanje aktivnosti, ki smo jih načrtovali. Veselili smo se prihajajočega dela, hkrati pa si med seboj izrazili skrbi.

Projektni tim je povedal, da imajo precejšnje težave pri pojasnjevanju poteka preobrazbe osebju in uporabnikom, saj nimajo konkretnih odgovorov na njihova vprašanja. Projektni tim je povedal, da je na začetku projekta še sicer bilo morda pričakovano, da je kakšna neznanka več pri izvajanju preobrazbe. Zdaj pa so tako delavci kot uporabniki začudeni, da projektni tim nima pomembnejših informacij o samem poteku procesa. Tako jim v primeru, da nimajo odgovora slednje, tudi priznajo in jih povabijo k načrtovanju. Projektni tim prav tako pove osebju in uporabnikov, da vsega ne morejo vnaprej načrtovati in za to potrebujejo njihovo pomoč. Prav tako pa tudi ne moremo predvideti vseh situacij in zato ne moremo vsega vnaprej načrtovati. Dogovorili smo se, da projektni tim zbere vsa njihova vprašanja, ki jih dobijo od delavcev ali uporabnikov in njihove dileme ali strahove na splošno nato bi postopoma in sproti razreševali posamezna vprašanja. Ta so se predvsem navezovala na skrb glede izpada kadra, saj si veliko delavcev ne želi opravljati dela v dislociranih enotah. Veliko delavcev tudi ne želi delati na drugih območjih, kot je območje Krasa, saj živijo v bližini.

¹⁹ Zavod ima v Postojni dislocirane enote. Pilotni projekt predvideva izvajanje preobrazbe v zahodnih kohezijski regiji zato je vodstvo določilo, da pustimo pri načrtovanju preobrazbe dislocirane enote v Postojni pri miru.

Nekaj citatov, ki so jih povedali člani projektnega tima iz terenskega dnevnika:

- Nimamo podpore zaposlenih, ki so pravzaprav podprli projekt že na samem začetku
- Kako bomo organizirali nove storitve in katere bodo te storitve? Velikokrat je govora o tem da BOMO spremenili, BO drugače, BOMO vzpostavili (potrebno bi bilo konkretizirati zadeve, saj je velikokrat občutek, da nič ne vemo in »mešamo zrak«).
- Kako bodo zaposleni prerazporejeni in kako bomo našli nov kader v primeru velikega osipa (odpovedi zaposlitve)? (kar nekaj zaposlenih ima odpor do dela v BE)
- Nепrestano »cenkanje« glede organizacije dela, kaj lahko in kaj ne smemo,.....nekaj se dogovorimo, drugi dan ta dogovor pade v vodo, ali pa se vmeša tretja oseba, ki ta dogovor izpodbije.

Nekateri člani projektnega tima so priznali, da jih zelo moti, da nimajo odgovorov, saj menijo, da jih tako delavci in uporabniki ne upoštevajo kot resne. Prav tako so izpostavili, da imajo občutek, da osebju in uporabnikom »prodajajo bučke« že nekaj mesecev. Priznali so, da se počutijo nemočne, saj nimajo podpore delavcev, predvsem pa od vodstva, ki bi jih lahko podprlo pri sprejemanju odločitev in dogovorov.

Načrtovanje preobrazbe po posameznih sklopih v okviru delovnih skupin smo ob koncu intenzivnih dveh delovnih dni želeli predstaviti vodstvu. Zadnji dan smo izvedeli, da se vodstvo ne bo uspelo udeležiti sestanka v Fijerogi, katerega namen naj bi bila predstavitev in potrditev akcijskih načrtov preobrazbe. Projektni tim in sodelavci na inštitutu smo bili razočarani in dobili občutek, da ni resnega sodelovanja med nami in med vodstvom. Želeli smo interes in podporo s strani vodstva, vendar nam to ni popolnoma zlomilo duha, ki smo si ga ustvarili tekom teh dveh dneh.

Prve osnutke akcijskih načrtov smo predstavili vodstvu in uporabnikoma na sestanku jedrnega tima. Načrte smo do končno izdelovali na sestankih delovnih skupin skupaj s preostalimi delavci in uporabniki, ki so sodelovali v delovnih skupinah. V delovnih skupinah so tako člani pregledali zastavljeno vsebino in skupaj načrtovali prve korake, ki so potrebni za izvajanje, časovnico in izvajalce. Ko je delovna skupina pripravila akcijski načrt, smo s sodelavci na inštitutu pomagali pri oblikovanju akcijskega načrta in pregledali, ali je vsebina v skladu z načrtom preobrazbe in načeli dezinstitucionalizacije.

V juniju je vodstvo zavoda skupaj z vodjo projekta in delavko iz projekta iz delovne skupine za ozaveščanje organiziralo srečanje na občinah Ankaran, Koper in Izola. Namen srečanja s predstavniki občine je bilo predstavitev projekta in lobiranje morebitnih prostorov, ki bi jih

lahko zavod odkupil za preselitev uporabnikov. Srečanje je bilo namenjeno tudi vzpostavljanju sodelovanja v prihodnosti.

V mesecu juniju je potekala redna seja Strokovnega sveta, na kateri so članice sveta predlagale uporabo priponk z imeni in priimki za delavce na projektu z namenom spoznavanja in prepoznavanja novo zaposlenih. Prav tako so si zaželeli, da delavci na projektu od bližje spoznajo delo drugih delavcev v zavodu, zato smo uvedli kroženje delavcev na projektu po bivalnih enotah. Nošenju priponk smo se delavci na projektu in na inštitutu skušali upreti, saj smo imeli občutek, da gre spet za ločevanje med enimi in drugimi delavci v zavodu, vsekakor pa je priponka znak institucionalne kulture (ki naj bi jo ukinjali) nekakšno uniformo, ki še dodatno razlikuje in ločuje med stanovalci in delavci, ampak nam to ni uspelo. Projektni tim je s tihim znakom upora nosil priponke v žepu ali na manj vidnih mestih.²⁰ Pobudo o spoznavanju dela drugih profilov in kroženja smo vzeli resno. Tako smo izdelali še profil dislociranih enot, ki nam je pomagal pri načrtovanju preobrazbe zavoda. Informacije smo lahko uporabili pri izdelavi akcijskih načrtov prav tako pa smo bolje razumeli mikro organizacijo in življenje v dislociranih enotah.

Julij in avgust sta predstavljala obdobje okrnjenega dela v okviru preobrazbe, saj so delavci v zavodu koristili letni dopust. Prav tako pa so bili na dopustu tudi drugi delavci, kar je pomenilo veliko zmanjšanje števila prisotnih delavcev v zavodu. Projektni tim se je odločil, da bo uporabnikom omogočil dopustovanje na morju in koriščenje vavčerjev, ki smo jih dobili državljani Sloveniji z namenom spodbuditve turizma v Sloveniji. Projektni tim je imel z organizacijo dopustovanja uporabnikov in spremstva uporabnikov na morje veliko dela.

V poletnih mesecih smo se z direktorjem, strokovno vodjo, vodjo projekta in koordinatorico projekta pri inštitutu dogovorili za redne tedenske sestanke pred jedrnim timom z namenom hitrega informiranja o dogajanju na projektu. Želja vodstva je bila, da se sestanki v zvezi s preobrazbo zavoda minimalizirajo in racionalizirajo, saj je preobrazba zavoda zanje predstavljala dodatno obremenitev. Sestanki pred jedrnim timom so sicer vplivali, da so sestanki jedrnega tima potekali hitreje, a je to pomenilo, da so se vse odločitve sprejemale že pred sestankom jedrnega tima in na jedrnem timu le poročale. Projektni tim se je pritožil, da so izgubili vpliv pri sprejemanju odločitev (ta se je prenesla na predjedrni sestanek) in da

²⁰ Priponke niso bile več potrebne nekaj mesecev kasneje, češ da so se delavci na projektu spoznali z drugimi delavci in uporabniki.

vodstvo na jedrnem timu zgolj sporoča, kar je že vnaprej dogovorjeno, zato smo kmalu sestanke predjedrnega tima ukinili (september).

V avgustu so uporabniki v zavodu prvič po dolgem času organizirali prvo sejo Sveta stanovalcev ob podpori sodelavke na inštitutu. Osrednja tema sveta stanovalcev je bila epidemija in življenje uporabnikov v času epidemije. Pojavile so se tudi druge teme, povezane z epidemijo, kot so diskriminacija, vključevanje v skupnost, druženje s prijatelji in družino. Uporabniki so predlagali, da bi napisali pismo, kamor bi zajeli vsebino seje tega sveta (situacija, v kateri so uporabniki zaradi epidemije in ukrepov, povezanih z epidemijo). Uporabniki so želeli pismo nasloviti na direktorja zavoda in druge pristojne organe. Direktor je predlagal, da se na to temo skupaj s Svetom stanovalcev sestane in pogovori, do česar pa ni prišlo, ker naslednje seje v tem času še nismo organizirali.

V septembru smo organizirali posvet za svojce in skrbnike uporabnikov. Odziv je bil majhen. Udeležence je v večini le skrbelo ali bodo imeli uporabniki še zmeraj zagotovljene vse potrebe. Skrbnike je skrbelo, ali bo preobrazba zavoda pomenila tudi več dela in obremenjenosti zanje. Vodstvo se je posveta udeležilo zgolj na začetku, ko je vodja projekta predstavljala projekt, nato pa so vsi trije zapustili posvet, še preden so imeli udeleženci čas za vprašanja. Slednje je med sodelavci na inštitutu in na projektu povzročilo kar nekaj nejevolje, saj smo imeli občutek, da se vodstvo premalo posveča aktivnosti v zvezi s preobrazbo in da ni zares zainteresirano za proces preobrazbe. Septembra smo začeli organizirati, za delavce in uporabnike v zavodu, izobraževanja v okviru projekta. Prvo izobraževanje je bilo na temo vodenja preobrazbe. V sklopu tega izobraževanja smo oktobra vzpostavili konzultacije za vodenje preobrazbe. Člani te skupine so v bistvu prvotni načrtovalci preobrazbe²¹ in zunanji konzultant skupine za konzultacije je bil bivši direktor Centra za socialno delo Ljubljana (Marjan Vončnina). Konec septembra je direktor delavcem na raportih napovedal teritorializacijo. Delavci so nato prejeli dopis o teritorializaciji skupaj z anketnim vprašalnikom o tem, na katerem območju bi si želeli v prihodnje opravljati svoje delo (obala, kras, gorica), če bi lahko o tem sami odločali. Odziv osebja je bil nizek. Zelo malo število delavcev je izpolnilo anketni vprašalnik in ga vrnilo vodstvu.

Zaradi ponovno zaostrenih ukrepov v zvezi z epidemijo koronavirusa smo oktobra sodelavci iz inštituta prenehali večinoma opravljati delo od doma, vse dokler se zavod ni srečal s prvo okužbo v zavodu (november). Zaradi fokusa na preprečevanju širjenja okužbe smo preklicali

²¹ Vodstvo, dve delavki iz inštituta, vodja projektnega tima in članica projektnega tima (prej v vlogi kadrovnice).

terensko delo v zavodu, dokler se stanje v zavodu ne stabilizira. Namreč v tem času celoten zavod ni bil dovzeten za delo na preobrazbi, saj so bili vsi delavci okupirani (mentalno in delavno) s preprečevanjem okužb med uporabniki in osebjem. Prav tako vodstvo ni nekaj tednov, ni priporočalo opravljanje terena zunanjim strokovnjakom.

Delavci na projektu so lahko delali v pisarni, a spet z omejenim številom delavcev v pisarni (ukrep vlade). Šest delavcev je delalo od doma, šest pa v zavodu v pisarni. Delavci na projektu so se na jedrnem timu vodstvu ponudili, da lahko delajo v teh izrednih in kriznih časih, a je vodstvo odklonilo ponudbo. Strokovna vodja je povedala, da trenutno zavod potrebuje zdravstveno osebje. Delo od doma smo sodelavci na inštitutu in delavci na projektu izkoristili za prevod načrta preobrazbe (brez akcijskih načrtov, saj še niso bili vsi izdelani). Prevod smo izdelali z namenom, da ga lahko preberejo člani usmerjevalne skupine in podajo svoje komentarje.

Konec oktobra smo organizirali prvo srečanje usmerjevalne skupine z vodstvom, ki je potekalo preko aplikacije Zoom. Od vodstva se je srečanja udeležil le direktor. Drugi udeleženci, poleg direktorja in članov usmerjevalne skupine sta bili dve sodelavki iz inštituta in dve delavki iz projekta (ena kot prevajalka, drugo kot zapisničarka) in vodja projekta. Na srečanju je direktor predstavil potek preobrazbe in pojasnil, da smo si za letoš zastavili preselitev prvih 15 uporabnikov, a tega cilja nismo dosegli. Na vprašanje usmerjevalne skupine, kaj je glavni razlog, da se to ni zgodilo, je direktor odgovoril, da investicijski del projekta še ni potrjen. Torej, da zavod nima denarja za nakup stanovanj oz. gradnjo, saj investicijski projekt še ni potrjen in posledično se še nihče od stanovalcev ni preselil iz zavoda. Direktor je pojasnil, da je obiskal nekaj občin in se pozanimal, ali so v občinski lasti kakšna prazna stanovanja, ki bi jih bile občine pripravljene podariti za preselitev stanovalcev. Na sestanku so člani usmerjevalne skupine prav tako opozorili na umanjkanje finančnega načrta. Na koncu sestanka so se udeleženci dotaknili trenutnega stanja v zavodu med osebjem. Vodja projekta je pojasnila, da sta v zavodu trenutno dva tabora. Enega predstavlja projektni tim enega pa ostali delavci v zavodu. Sodelavki na inštitutu sta se z izjavo vodje projekta strinjali. Vodstvo je povedalo, da se oboji delavci trudijo sodelovati.

Konec oktobra je jedrni tim izvedel dobro novico. Zavodu je SVRK potrdil še investicijski projekt. Gre za projekt, ki predstavlja nekakšno dopolnitev vsebinskega projekta preobrazbe a iz vidika stanovanjske oskrbe. Vodstvo in vodja projekta so v novembru izbrali na razgovorih dva delavca, ki bosta delala na investicijskem projektu. Konec novembra smo se nekateri člani projektnega tima in sodelavci na inštitutu, skupaj s strokovnimi delavkami, lotili

dopolnitve postopka sprejema in odpusta. Postopek smo želeli prilagoditi na način, da je v središču postopka osebno načrtovanje. Želeli smo tudi dopolniti navodila za delo v primeru uporabnikov na čakalni listi na način, da delavci iz zavoda obiščejo prihodnjega uporabnika in z njim izdelajo hitri osebni načrt. Namen je bil, da se v zavod ne sprejema novih uporabnikov in da zavod tudi preprečuje institucionalizacijo ljudi na čakalni listi.

Decembra 2020 smo na delovnih skupinah sprejeli vsebino in časovnico akcijskih načrtov z izvajalci. Po dogovoru na sestanku jedrnega tima smo akcijske načrte poslali na strokovni svet v potrditev. Decembra je tako nastala prva verzija načrta preobrazbe skupaj z akcijskimi načrti delovnih skupin, a še zmeraj brez finančnega načrta. V decembru sta na sestanku jedrnega tima preko spleta, dve delavki iz inštituta, predstavili vsebino začetnega poročila z ugotovitvami in predlogi za projekt in proces preobrazbe. Člani jedrnega tima niso na ključne ugotovitve podali nekakšne povratne informacije.

4.2.3 Leto 2021

Na prvem jedrnem timu v letu 2021 je vodja projekta predstavila predlog teritorializacije. Ta naj bi potekala tako, da bi upoštevala želje uporabnikov glede na to, na katero območje si želijo preseliti. Delno bi se upoštevala želja delavcev, saj je treba zadostiti kadrovskim normativom in delno pa potrebam uporabnikom. Teritorializacija, kot smo jo načrtovali, naj bi razdelila zavodske oddelke na tri območja: obala, goriška in kras. Izvedba teritorializacije in koordinacije omenjenega procesa naj bi prevzela delovna skupina za preselitve. Uporabnike, ki se ne želijo seliti ali ne zmorejo izraziti želje, smo predvideli, da pustimo na obstoječem oddelku. Prav tako naj bi upoštevali želje uporabnikov in s kom se bolje ali slabše razumejo in bi radi živeli. Vodja projekta je prav tako predstavila prihajajoče aktivnosti na posameznem območju, ko zaključimo s teritorializacijo (normalizacija, HOPS, ponovna aktivacija skupščin²²). Vodstvo je potrdilo predlog teritorializacije. Na sestanku jedrnega tima je direktor predlagal, da se udeleži skupaj z vodjo projekta na vse timske sestanke osebja na posameznih oddelkih in enotah in jim predstavi proces teritorializacije (izvedeno v januarju 2021).

²² Skupščine so od vzpostavitve projekta sicer bile organizirane, a v okrnjeni obliki. Če delavci iz projekta niso bili prisotni v zavodu, potem drugi delavci na oddelku niso organizirali skupščin. V času ukrepov v zvezi z epidemijo je bila organizacija skupščin zelo okrnjena.

V januarju 2021 sta sodelavki iz inštituta ponovno predstavili ključne ugotovitve na konzultacijah za vodenje preobrazbe. Ključne ugotovitve evalvacije so bile, da dezinstitutionalizacija ni agenda vseh delavcev in uporabnikov, umanjkanje finančnega načrta, lahko ogroža proces preobrazbe in da je bilo navkljub turbulentnemu letu (koronavirus) malo narejenega v okviru preobrazbe, kot smo načrtovali na začetku projekta. Vodstvo se ni strinjalo s ključnimi ugotovitvami in s predlogi inštituta. Odnosi med sodelavci na inštitutu in vodstvom so se skrhal. Zaposlene na inštitutu niso imele občutka, da imajo kot projektni partner sploh mandat za delo, zato so prosile, da vodstvo samo pove, kakšna naj bo vloga in strokovna pomoč projektnega partnerja. Sledil je začasni umik od sodelovanja, ki ga je inštitut namenil vodstvu, da se odloči, kakšen način sodelovanja si želi in katere naloge naj opravlja inštitut. Vodstvo je povedalo, da bo premislilo in poslalo predlog.

Projektni tim je v januarju 2021, potem ko je direktor oznanil teritorializacijo, ponovno vzpostavil skupščine na območjih v zavodih. Projektni tim se je srečal s strokovnimi delavkami z namenom, da jih podrobneje seznani s procesom teritorializacije, kot smo ga načrtovali in se z njimi dogovori glede organizacije dela na območjih in o zametkih mobilnih timov.

Februarja 2021 se razmere v zavodu glede covida-19 počasi začenjajo umirjati, kar pomeni, da delavci na projektu lahko ponovno opravljajo delo v zavodu. Strokovna vodja je februarja sklicala strokovni svet, na katerem so obravnavali akcijske načrte posameznih delovnih skupin, razen standardov kakovosti, ki še ni bil izdelan zaradi nejasne situacije. Vodstvo se je namreč odločilo, da si ne želi uvajati novih standardov kakovosti, ki bi merili kakovost življenja uporabnikov, temveč bo uporabilo že standardizirana orodja, ki so usmerjena v merjenje kakovosti organizacije. Vsi preostali akcijski načrti so bili na strokovnem svetu potrjeni. Na strokovni svet pa je bil povabljen tudi inštitut, ki je predstavil ključne ugotovitve začetnega poročila. Ker je bila ena izmed ključnih ugotovitev umanjkanje finančnega načrta, se je direktor odločil, da bo imenoval skupino, ki bo pripravila finančni načrt. Skupino so sestavljali: en delavec iz investicijskega projekta, ki je prav tako deloma nadomeščal vodjo finančno računovodske službe; ena delavka iz projekta, ki je skrbela za administrativni del vsebinski del projekta in računovodkinja. Februarja je zavod zagnal proces teritorializacije. To je pomenilo, da je zavod preimenoval vsa območja in oblikoval prvi območni tim Kras. Ta tim je skupaj s projektnim timom pomagal uporabnikom, ki so oddali prošnjo za Kras, da se preselijo na »pravo območje« v zavodu.

Medtem ko vodstvo na prošnjo inštituta, ni poslalo nobenih predlogov o nadaljnjem sodelovanju in o delu projektnega partnerja na projektu je na odsotnost inštituta reagiral projektni tim. Slednji so poslali aktivnosti in naloge, kjer nujno potrebujejo inštitut, če želimo dosledno izvesti tako pilotni projekt kot tudi preobrazbo zavoda. Delavci v projektnem timu so povedali, da so se v času odsotnosti inštituta med seboj še bolj povezali zaradi občutka, da smo jih sodelavci na inštitutu pustili na cedilu. Že prej so čutili, da nimajo prave podpore vodstva, a so imeli vsaj podporo inštituta, ki jim je pomagal v preobrazbi. Nekateri člani projektnega tima so povedali, da niti niso dobili informacije o tem, zakaj je sodelovanje med projektnim timom oziroma zavodom in inštitutom okrnjeno. Ugotovili smo, da nekateri delavci na projektu sploh niso vedeli za krhanje odnosov med vodstvom in inštitutom. S sodelavci na inštitutu smo se odločili, da se v mesecu marcu ponovno povežemo s projektnim timom, ki se je na našo prošnjo o definiranju vloge projektnega partnerja edini odzval. Skupaj s projektnim timom smo ponovno zastavili način vključevanja inštituta v dejavnosti projekta. Na tablo smo napisali ključne procese, ki se v zavodu izvajajo in se dogovorili, na kakšen način se bomo sodelavci iz inštituta vključevali v aktivnosti preobrazbe. Če je od zdaj projekt upravljal projektni partner, je z odsotnostjo inštituta prevzel vlogo vodilnega partnerja zavod. Projektni tim se je okrepil, postavil na lastne noge in se ni več opiral za vsak korak na sodelavce iz inštituta. Nekateri člani projektnega tima so namreč tudi malo očitali moč inštituta, da se umakne iz dogajanja, medtem ko se projektni tim ne more umakniti.

V marcu je skrbnica projekta na ministrstvu začela intenzivneje spremljati potek projekta. Organizirala je mesečne sestanke z zavodom (vodstvo, vodja projekta in nekateri člani projektnega tima, ki jih je vodja projekta prepoznala kot ključne akterje in sogovornike v tistem trenutku) in s sodelavci na inštitutu. Skrbnica pogodbe na ministrstvu je sestanke sklicevala z namenom spremljanja projekta, saj je bila v skrbeh, da kazalniki projekta morda ne bodo doseženi. Skupaj z udeleženci sestanka je iskala možne rešitve, da se projekt uspešno zaključi. Ključni delovni problem skupine je bil, kako zagotoviti preselitev najmanj 70 uporabnikov do konca projekta (junij 2023). V marcu smo preko Zooma organizirali sestanek usmerjevalne skupine z namenom pregleda poteka procesa preobrazbe. Ugotovili smo, da se od zadnjega srečanja stanje v zavodu v zvezi s preobrazbo ni bistveno spremenilo. Usmerjevalna skupina je vodstvo ponovno opozorila, da za preobrazbo potrebuje čim prej finančni načrt.

Marca je skupina za pripravo finančnega načrta na sestanku jedrnega tima poročala, da so se od imenovanja skupine večkrat sestali in da pripravljajo finančni načrt. Zaposlena na projektu, članica te skupine, nam je povedala, da se v resnici niso še lotili izdelovanja finančnega načrta in meni, da je naloga prezahtevna glede na znanje članov skupine. Na sestanku jedrnega tima smo s sodelavci na inštitutu predlagali, da zavod najame zunanjega strokovnjaka, ki bi skupini za pripravo finančnega načrta lahko dal usmeritve ali pa se celo vključil v izdelavo in skupino tako podprl. Zaposlen na investicijskem delu projekta je predlog zavrnil. Izdelovanje finančnega načrta je potekalo zelo skrivnostno. Skupina za pripravo finančnega načrta ni nikogar, razen direktorja, vključevala v proces nastajanja načrta in obveščala o napredku. Vodja projekta je priznala, da je ne vključujejo v proces in meni, da bi morala biti vključena, saj mora biti vsebinski del načrta preobrazbe osnova za finančni načrt.

Marca smo se na sestanku jedrnega tima odločili, da bo projektni tim skupaj z inštitutom pripravil evalvacijo skupščin. Skupščine namreč niso delovale, kot bi si želeli. Delavci v zavodu jih niso organizirali in tako skupščine niso bile redne in kontinuirane. Prav tako niso postale prostor dvosmerne komunikacije in dialoga, ampak so bile podobne tipičnim oddelčnim sestankom.

Od začetka projekta pa do marca 2021 je sodelavka na inštitutu skupaj s skupino uporabnikov in društvom Svizci pripravljala strategijo za vključevanje uporabnikov v preobrazbo zavoda. Ta je bila marca dokončana. Skupina za vključevanje uporabnikov je strategijo poslala v pregled in potrditev vodstvu. Vodstvo je strategijo potrdilo.

Aprila se je v Sloveniji končala epidemija, dan za tem pa je zavod odprl vrata. To je za uporabnike pomenilo, da so se lahko ponovno samostojno premikali izven zavoda medtem. V času epidemije so za izhode iz zavoda ali dislociranih enot v skupnost potrebovali spremstvo osebja (četudi spremstva pred epidemijo niso potrebovali). Skupina, ki je bila imenovana za pripravo finančnega načrta, je v aprilu oddala svoj izdelek. Zaposlena na inštitutu in vodja projekta sta finančni načrt pregledali in komentirali, da iz finančnega načrta v resnici ni razvidno, ali načrt sledi vsebini načrta preobrazbe ali ne. Finančni načrt ni predvideval več spremenljivk, ki jih načrt preobrazbe izpostavi (taksonomija preselitev, individualni paketi storitev ali drugi načini financiranja oskrbe, postopno zapiranje matične hiše itn.). Finančni načrt je tako zgolj samo projiciral dinamiko preseljevanja, skupaj z osebjem iz matične hiše v skupnost in režijske stroške.

V maju je direktor na zboru delavcev in stanovalcev še uradno razglasil preimenovanje oddelkov iz prejšnjega poimenovanja ptic v imenovanje oddelkov po območjih, kamor se bodo stanovalci preselili in kjer bodo delavci tudi delali. Na območju Krasa je skupina za HOPS organizirala prvo srečanje z različnimi deležniki v skupnosti na območju Krasa (začetno posvetovanje). Namen dogodka je bilo v prvi vrsti pridobivanje informacij o morebitnih neodgovorjenih potrebah v skupnostih in v prepoznavanju različnih virov, ki jih lahko aktiviramo pri vzpostavljanju novih storitev. Na predstavitvi smo predstavili pilotni projekt in oceno stanja socialnega varstva v skupnosti. Predstavniki projektnega tima (iz delovne skupine za ozaveščanje), vodja območja Goriška, predstavnik uporabnikov iz območja Goriške in Krasa in direktor so v maju predstavili projekt še v drugih občinah (Ajdovščina, Vipava, Sežana) z namenom navezovanja stika s skupnostjo in iskanja nepremičnin. Po predstavitvah projekta na občini ni prišlo do nobenih skupnih akcij ali sodelovanj med zavodom in občinami.

Redni mesečni sestanki inštituta, vodstva in ministrstva so potekali vse do maja. V maju je državni sekretar ministrstva obiskal zavod (vodstvo in projektni tim ločeno) z namenom kriznega upravljanja projekta. Preobrazba zavoda (posledično tudi projekt) se je namreč premikala po mišjih stopinjah. Državni sekretar je vodstvu potrdil, da dela dobro in namignil, da lahko v matični hiši ustvarijo drugo vsebin, ki je institucionalne narave in v dobro skupnosti (npr. oddelek za demenco, oskrba za starejše občane). Nekateri člani projektnega tima so izrazili skrbi o poteku preobrazbe in potemtakem smiselnosti njihovega dela na preobrazbi v primeru, da bo vodstvo ohranilo matično hišo za institucionalno oskrbo. Vodja investicijskega projekta je namreč povedal, da vidi matično hišo kot prehodni dom uporabnikov, v katerem bi se učili kuhati, pospravljati in podobno. Namen prehodnega doma bi bil, da se uporabnike »natrenira« za življenje v skupnosti. Vodja investicijskega projekta meni, da bi lahko matično hišo uporabili za oskrbo dementnih ljudi, ker naj bi se število le-teh z leti večalo. Strokovna vodja pravi, da je namen matične hiše še popolnoma odprt in je lahko uporabna za karkoli. Direktor meni, da mora biti vsebina matične hiše finančno vzdržna, saj je vzdrževanje hiše zelo drago. Pravi, da bi bilo najbolj enostavno hišo vrniti lastniku, državi. Projektni tim in sodelavci na inštitutu se s to idejo strinjajo, saj tako lahko preprečimo nadaljnjo institucionalizacijo uporabnikov Doma na Krasu ali drugih ljudi z ovirami v skupnosti ali iz drugih zavodov. Izjava državnega sekretarja je tako bila zgolj potrditev vodstvu, da so zahteve projektnega tima in inštituta preobsežne. Čez nekaj mesecev smo

izvedeli, da sta direktor in vodja investicijskega dela načrtovala preoblikovanje matične hiše za izvajanje storitev za ljudi z demenco.

Oba zaposlena na investicijskem delu sta na sestanku jedrnega tima poročala o visokem dvigu nepremičninskega trga in pojasnila, da zavod iz nepremičninskega projekta ne more financirati nakupa hiš na območju Obale. Predlagala sta, da se zavod osredotoči raje na druga območja. Ta novica je potrla tako projektni tim kot tudi uporabnike, ki so že oddali prošnjo za selitev na obalo. Projektni tim je povedal, da so s to novico tako delavci in uporabniki v zavodu izgubili še tisti mali kanček vere, da bo zavod izvedel preobrazbo. Skrbelo jih je, da bodo delavci in uporabniki še manj pripravljeni za sodelovanje, saj po letu dni ni prišlo do večjih in vidnih sprememb. V maju se je projektni tim soočil s prvo odpovedjo delavca, ki ni več videl smisla svojega dela na projekta. Zaposlen je bil mnenja, da vodstvo nima iskrenega interesa za preobrazbo in da se zavod tako zares ne bo preobrazil.

V poletnih mesecih se je ponovilo stanje na projektu, kot je bilo v letu 2020. Aktivnosti na projektu so se upočasnile, saj je večina delavcev v zavodu koristila letne dopuste. V tem obdobju sta projektni tim zapustili še dve delavki iz različnih razlogov (odpoved zaradi nove službe in porodniška). V omenjenem obdobju je skupina za HOPS na območju Krasa začela izvajati intervjuje z različnimi deležniki v skupnosti. Inštitut je v poletnih mesecih poslal vodstvu in vodji projekta dopis z navodili, za pridobivanje gradiva, ki je nastajalo kot stranski produkt preobrazbe (zapisniki, liste prisotnosti, osebni načrti, analize tveganja). Inštitut je gradivo potreboval z namenom evalvacije preobrazbe v zadnjem letu. Direktor ni odobril prošnje inštituta s pojasnilom, da gre za varovanje podatkov. V navodilih, ki jih je inštitut posredoval vodstvu skupaj z dopisom za pridobivanje gradiva, so bila pojasnjene pravne podlage inštituta za zbiranje in obdelavo takih podatkov. Zavrnitev vodstva, da inštitut dostopa do podatkov, je ponovno okrnila sodelovanje med vodstvom in sodelavci na inštitutu. Slednje je bilo napeto že zadnjih nekaj mesecev (od predstavitve ključnih ugotovitev začetnega raziskovalnega poročila).

V septembru je usmerjevalna skupina obiskala delavce v zavodu. Najprej se je usmerjevalna skupina srečala z delavci iz inštituta, s strokovno vodjo, vodjo projekta, vodjo investicijskega projekta, ki je bil takrat pooblaščen za nadomeščanje direktorja. Udeleženci so poročali o poteku preobrazbe in o večjih izzivih, s katerimi se soočajo. Delavci v zavodu so složno izpostavili predvsem iskanje nepremičnin in nezainteresiranost osebja za preobrazbo. Vodja projekta je izpostavila tudi druge izzive, in sicer delo projektnega tima v času epidemije in neskončno načrtovanje preobrazbe brez večjih akcij (npr. načrtovanje teritorializacije, a ni

prišlo do realizacije v celoti). Usmerjevalna skupina je predlagala, da v nadaljevanju organiziramo srečanje v obliki delavnice s preostalimi delavci (strokovne delavke, projektni tim, vodje območij) in z uporabniki. Na delavnici smo posamično ocenili, na kateri točki preobrazbe se zavod nahaja. Skoraj vsi udeleženci smo ocenili, da smo še zmeraj precej na začetku projekta oziroma da smo precej daleč s preselitvijo 70 uporabnikov v skupnost. Zaključek delavnice je bil, da se moramo med seboj podpreti in skupaj sodelovati za to, da bomo lahko dosegli cilj projekta (preseliti 70 uporabnikov) in vizijo zavoda (preobrazba).

Po srečanju z usmerjevalno skupino so nam delavci na projektu zaupali, da čutijo, kako kot tim počasi razpadajo. Če je imel projektni tim veliko zanosa in entuziazma za izvedbo preobrazbe v zavodu, pa jo je v letu 2021 z vsakim dnem počasi izgubljal. Izzivi, s katerimi so se srečevali, so bili veliki in občasno dolgotrajni v primerjavi z izkupičkom (zelo majhen korak naprej k viziji upoštevanju vizije zavoda). Najpogosteje se je zataknilo v hierarhičnem načinu odločanja. Direktor in strokovna vodja sta namreč morala potrditi katerokoli aktivnost, ki jo je želel projektni tim izvesti. Projektni tim je bil septembra precej demoraliziran.

Nekateri delavci na projektu menijo, da vsak član projektnega tima išče načine preživetja dela v zavodu, saj je delo zelo težko. Še posebej, kadar nimaš podpore vodstva in imaš občutek, da sam premikaš gore. Opazili smo, da je projektni tim potreboval več pogovorov (»čik pavze«) z osebo, ki so ji zaupali (bodisi sodelavci na inštitutu bodisi drugi delavci na projektu).

Pogosto so delavci na projektu sami izrazili željo po skupinski interviziji (samo projektni tim) ali v paru s sodelavci iz inštituta (najpogosteje vodja projekta). Tudi strokovne delavke so povedale, da bi potrebovale intervizijo ali supervizijo. Menijo, da bi jim to pomagalo pri oblikovanju odgovorov na njihova vprašanja v zvezi s preobrazbo. Projektni tim in vodja projektnega tima pa menijo, da bi potrebovali kakovostno supervizijo zato, da se lahko vsi pogovorimo z ostalimi udeleženci kot prijatelji in si med seboj tudi podeliš svoje strahove, dileme in podobno.

Oktobra 2021 smo delavci na projektu in inštituta, načrtovali nadaljnje korake za izvedbo aktivnosti na projektu in na preobrazbi. Na celodnevem sestanku smo razmišljali o smiselnosti nekaterih naših načrtov (npr. preobrazba varovanega oddelka). Namreč, zelo očitno je bilo, da vodstvo nima enake vizije o preobrazbi zavoda kot projektni tim ali inštitut. Slednji smo upoštevali načrt preobrazbe, medtem ko je bil fokus vodstva le doseganje kazalnikov. S sodelavci na inštitutu in projektni tim smo se oktobra 2021 odločili, da bomo opustili dolgoročno vizijo dela in končni cilj (preobrazbo zavoda). Odločitev smo sprejeli tako, da smo na srečanju najprej imeli intervizijo. Vsi udeleženci smo bili složni, da s

trenutnim vodstvom ne bo mogoče izvesti preobrazbe, saj nima interesa in zavira vse aktivnosti za preobrazbo, ki niso del projekta. Namesto dolgoročne vizije preobrazbe zavoda smo se odločili, da bomo pregledali kazalnike in načrtovali aktivnosti tako, da bo naš cilj doseganje kazalnikov glede na projekt in ne na načrt preobrazbe. Glede na dogovor s projektnim timom, ki smo ga sklenili v oktobru, smo se sodelavci na inštitutu odločili, da pripravimo kratko evalvacijo projekta. Podatke smo obdelovali v novembru, v decembru pa smo napisali poročilo. Projektni tim je v tem času intenzivno izdeloval skupaj z uporabniki osebne načrte. Eden izmed kazalnikov projekta je, da imajo vsi uporabniki izdelan osebni načrt.

4.2.4 Leto 2022

V januarju 2022 se je v preobrazbo intenzivneje vključil Svet zavoda. Na sejah Sveta zavoda so člani obravnavali potek projekta in uspešnost doseganja kazalnikov in upravljanja zavoda v času preobrazbe. Predsednica sveta zavoda se je začela udeleževati sestanke jedrnega tima in začela spremljati uresničevanje sklepov s sestankov (pogosto sklepi s sestankov jedrnega tima niso bili uresničeni, predvsem s strani vodstva). Svet zavoda se je odločil, da direktor ne opravlja svojih delovnih obveznosti, zato je predlagalo njegovo razrešitev. Od januarja do marca je bila v zavodu zelo nejasna situacija glede vodstva. Projektnemu timu in sodelavcem na inštitutu se je porajalo vprašanje ali bo direktor razrešen in ponovno izvajamo aktivnosti v okviru preobrazbe. Ali pa to pomeni, da Svet zavoda ne bo razrešil direktorja in posledično se zavod ne bo preobrazil. Zaradi nejasne situacije so se aktivnosti v okviru projektu upočasnile, saj smo čakali na razplet, projektni tim pa tudi ni imel mandata oziroma avtonomije za izvajanje preobrazbe s strani vodstva. Vodstvo pa v ni imelo časa za sprejemanje odločitev v zvezi s preobrazbo oziroma s projektom, saj se je bolj ukvarjalo z razreševanjem lastne situacije.

Svet zavoda je dal predlog na ministrstvo, da se direktorja razreši, ker naj ne bi opravljal svojih delovnih obveznosti, tako da je bil po sklepu Ministrstva za delo, družino socialne zadeve in enake možnosti razrešen 3. 3. 2022. Mesec kasneje je zamenjala direktorja, vršilka dolžnosti direktorja (pred tem predsednica Sveta zavoda Doma na Krasu). Ker smo se oktobra, projektni tim in sodelavci iz inštituta sklenili, da s takratnim vodstvom ni moči sodelovati smo sodelavci iz inštituta pozvali projektni tim za srečanje. Namen srečanja je bil, da ponovno evalviramo trenutno situacijo v zavodu in našo odločitev glede dela v prihodnjih mesecih, ki smo jo sprejeli oktobra. Odločili smo se, da ponovno v ospredje postavimo

aktivnosti, ki jih moramo narediti za preobrazbo zavoda in ne več aktivnosti, s katerimi lahko obkljukamo doseganje kazalnikov.

V marcu 2022 je zavod ponovno obiskala usmerjevalna skupina. Ta je ponovila delavnico, kot jo je izvedla septembra 2021 z vsemi delavci. Tokrat smo na delavnico povabili še uporabnike. Na drugi delavnici je veliko delavcev iz zavoda ovrednotilo, da smo z vidika projekta na sredini, saj smo bili bolj uspešni z nakupom nepremičnin kot pred nekaj meseci. Projektni tim, uporabniki in nekateri delavci pa so ovrednotili, da je stanje na projektu in preobrazbi podobno kot na prvi delavnici. Razlika je ta, da smo celo morda zašli s poti in da imajo občutek, da se je zavodu spremenila vizija preobrazbe. Vršilka dolžnosti direktorja se je ocenjevanju vzdržala, saj se ji ni zdelo prav, da ocenjuje potek preobrazbe, v katero zaenkrat ni bila aktivno vključena. Nekateri člani projektnega tima so nam povedali, da je bila poteza vršilke dolžnosti direktorja korektna. Uporabniki so povedali, da se morajo preselitve čimprej izpeljati. Uporabnik, ki je vključen v jedrni tim, meni, da je to edini način, da se evropski denar porabi pošteno in pravilno, hkrati pa edini način, ki nas bo premaknil od načrtovanja in sestankovanja k dejanskemu delu. Člani usmerjevalne skupine so udeležencem predlagali, da moramo čim prej začeti sodelovati z različnimi izvajalci skupnostne oskrbe v skupnosti, se povezati sami med seboj v zavodu in zmanjšati sestankovanje v manjših in razdelanih skupinah.

Sodelavci iz inštituta smo upoštevali nasvet usmerjevalne skupine in predlagali vodji projekta, da organiziramo »delovni vikend« na katerega povabimo vršilko dolžnosti direktorja, vodje območij, projektni tim, delavce iz inštituta in uporabnike (ti se niso udeležili zaradi prevelikega števila delavcev iz zavoda). Namen srečanja naj bi bil, da skupaj načrtujemo potek preobrazbe in spodbudimo timsko delo.²³

V marcu so krajani Divače kot civilna iniciativa organizirali posvet. Ta je potekal v osnovni šoli Divača. Na dogodek je civilna iniciativa povabila vodstvo zavoda in inštitut, kot projektni partner. Civilna iniciativa je želela odgovore o poteku preobrazbe in nakupu hiš. Niso se

²³ Delovni vikend smo organizirali, po predlogu usmerjevalne skupine, v mesecu juniju 2022. Program delovnega vikenda je bil razdeljen na dva dela. Prvi dan (prvi del) je bil namenjen predstavitvi strokovne ekskurzije na Češkem. Nato smo se razdelili v tri manjše skupine glede na prihodnja območja zavoda (Kras, Goriška, Odprto območje z varovanim oddelkom in Postojno). Vsaka skupina je reflektirala delo v okviru preobrazbe do zdaj in na podlagi tega postavila prioritete aktivnosti za naslednjih šest mesecev. V drugem delu (naslednji dan) smo se srečali zgolj inštitut in projektni tim z namenom pregleda doseganja kazalnikov in načrtovanja dela v naslednjih mesecih z namenom doseganja kazalnikov in podpore preobrazbe.

strinjali, da je zavod kupil v Divači štiri hiše. Bilo jih je strah kako bo življenje v Divači po tem, ko se preselijo uporabniki zavoda v skupnost.

4.3 Akterji in udeleženci preobrazbe

4.3.1 Zavod

V začetni fazi načrtovanja so vodstvo sestavljali trije delavci: direktor, strokovna vodja in namestnica ZNO (slednja bolj kot ne samo formalno). Ko je svet zavoda razrešil direktorja, pa je vodstvo sestavljal tandem vodje projekta in vršilke dolžnosti. Strokovna vodja je imela manjšo vlogo in se čez nekaj tednov, po nastopu vršilke dolžnosti, upokojila. V nadaljevanju pod besedo vodstvo upoštevamo sestavo vodstva v začetni fazi preobrazbe.

Vloga vodstva (tako tega na začetku kot v mesecu marcu 2022) in obeh vodij projektov je upravljanje z zavodom, da stabilno deluje; vodenje projekta in procesa preobrazbe; sodelovanje s projektnim partnerjem in vzpostavljanje sodelovanja s skupnostjo (krajani, centri za socialno delo, nevladne organizacije, občine) in ne nazadnje tudi demonstriranje novega načina dela v zavodu. Vodstvo je bilo v načrtovanje preobrazbe vključeno že od samega začetka in je ves čas preobrazbe zatrjevalo, da pri delu upošteva načrt preobrazbe (*»načrt preobrazbe je katekizem zavoda za izvedbo preobrazbe«*). Ko smo z vodstvom (direktor, strokovna vodja in namestnica ZNO) izvedli intervju smo ugotovili, da pravzaprav ne poznajo vsebine načrta preobrazbe niti vsebine načrta niso prisvojili (*»Sem ga na hitro preletela, ampak se nisem uspela poglobiti. Kolikor vem, se ga upošteva«*). Direktor in strokovna vodja sta v intervjuju sicer povedala, da zavod upošteva načrt preobrazbe, kolikor je to le mogoče. Pojasnila sta, da so imeli vsi vodilni delavci veliko dela z upravljanjem zavoda v času epidemije. Kljub temu so delavcem zagotovili izobraževanja in jih obveščali o poteku preobrazbe. Direktor zavoda je povedal, da je celoten zavod, ne glede na epidemijo, vključen v preobrazbo. Z vsemi delavci se trudijo, da jim nudijo potrebna izobraževanja in jih informirajo o preobrazbi. Pred epidemijo so delavce obveščali na dnevnih raportih, nato pa so zaradi omejevanja števila ljudi v prostoru, prenesli obveščanje na skupščine, delavcem pa so preposlali zapisnike sestankov jedrnega tima. Vodstvo meni, da kdor želi biti obveščen, ima možnost. Prav tako imajo po mnenju direktorja delavci možnost izražanja dilem ali strahov na skupščinah ali na timskih sestankih, a je ne izrabijo. V času preobrazbe je bila ena pomembnejših vlog vodstva vpeljava demokratičnega vodenja, za kar je vodstvo imelo na voljo konzultacije zunanjega strokovnjaka. Strokovna vodja je pojasnila, da je bilo v obdobju

epidemije težko vpeljati demokratičen način vodenja. Po njenem mnenju morajo za to biti vsi delavci v zavodu dovolj zreli, kar pa na začetku preobrazbe nismo bili, saj v zavodu ni timskega duha med delavci. Vodstvo, vodja projekta in vodja investicijskega projekta so v intervjuju predstavili nekaj skrbi, ki so jih imeli od začetka preobrazbe. Eden izmed negotovosti strokovne vodje (v intervjuju poudari, da nima skrbi, temveč kvečjemu pomisleke ali negotovosti) je, kako se bodo delavci odzvali na prihajajoče spremembe in kako jih bodo sprejeli. Vodja investicijskega projekta in direktor menita, da se bo določeno število profilov v zavodu moralo prekvalificirati, saj njihovo delovno mesto v skupnosti ne bo imelo enake vloge kot v zavodu. Menita, da marsikomu to seveda ne bo všeč in tisti bodo najbrž zapustili zavod. Vodjo projekta ves čas skrbi, kako bodo preprečili prenos institucionalne kulture v manjše enote in ji to predstavlja nekakšno bojazen. Vodja investicijskega projekta meni, da uporabniki niso zmožni sodelovati na področju investicij (iskanje in nakup hiš, prilagoditev hiš itn.) (*»Le bi s sodelavcem menila, da so uporabniki zmožni, bi jih povabila.«*). Prav tako meni, da je naloga strokovnjakov, da se odloči, kje živijo uporabniki. Sam ne vidi smisla, da lahko uporabniki zaprosijo za premestitev na neko območje, ko bo to mogoče, in celo predlagajo, s kom bi živeli stanovanjski skupini.

Vloga strokovnih delavk je bila, da vodstvo in vodilne delavce podpre pri preobrazbi in vpeljuje nov način in metode dela. Predpostavka tima načrtovalcev je bila, da bo projektni tim okrepil strokovne delavke z vsem potrebnim znanjem in jih razbremenil tam, kjer je to mogoče. Strokovne delavke v zavodu so na fokusni skupini povedale, da ne razumejo, zakaj bi si nalagale dodatno delo, če pa je ravno za to zaposlen projektni tim, ki šteje dvanajst ljudi. Pravijo, da je projektni tim zaposlen ravno s tem namenom, da sledi načrtu preobrazbe. Ko bo to potrebno, pa se vključijo še one ali drugi delavci. Povedale so, da bi potrebovale več sodelovanja z vodstvom in projektnim timom. Nekatere so se celo počutile, da so vržene v neko delo in se od njih pričakuje, da bodo vedele, kako delo opraviti. Krivile so slab prenos informacij o poteku preobrazbe in prihajajočih spremembah. Povedale so, da vse informacije dobijo vodje oddelkov in menijo, da bi morali vsi delavci imeti možnost dostopa do informacij. Vodja projekta meni, da je en izmed razlogov za nesodelovanje strokovnih delavk (pa tudi preostalega kadra) nepoznavanje dezinstitutionalizacije.²⁴ Vodja projekta meni, da se

²⁴ Kot primer je vodja projekta predstavila izdelavo osebnih načrtov. Osebnne načrte je treba narediti ob prihodu uporabnika v zavodu zaradi zakonodajnih okvirjev, najkasneje v roku enega mesca. Ti osebni načrti so narejeni slabo in na koncu pa pristanejo v predalu v pisarni socialne delavke. Takšni osebni načrti ne izpolnjujejo svoje prvinske vloge – izvajanje oskrbe glede na potrebe uporabnika. Z začetkom projekta so tako želeli v projektu evalvirati vse že pripravljene osebne načrte in pripraviti osebne načrte za tiste uporabnike, ki jih niso imeli (kazalnik projekta). Vodstvo je kasneje naložilo, da si mora projektni tim skupaj s strokovnimi delavkami

delavci v zavodu ne poglobijo v pomen dezinstitutionalizacije, saj mislijo, da vse vedo in obvladajo.

V skupino akterjev delavcev, ki so v neposrednem stiku z uporabniki štejemo tudi projektni tim, kljub temu, da je bila ločnica med projektnim timom in preostalim osebjem velika (prostorska in zaposlitvena segregacija). Vodja projekta je povedala, da se je slednje odražalo v sami atmosferi in vzdušju osebja v zavodu. Delavci v zavodu preobrazbe zavoda niso dojemali kot del svojih delovnih aktivnosti, temveč kot dodatne obveznosti. Člani projektnega tima so nam povedali, da so zaradi ukrepov v zvezi preprečevanja možnosti okužbe v zavodu veliko časa delali od doma, zaradi česar so težje spoznali svoje sodelavce v zavodu in uporabnike, kaj šele vpeljevali spremembe. Vodja projekta meni, da ne obstaja čarobna palčka, s katero bi zamahnil in bi nato vsi delavci delali v smeri preobrazbe. Tako ona kot vodstvo se je zavedalo ob samem začetku načrtovanja preobrazbe, da odpori in nestrinjanja med delavci glede procesa dezinstitutionalizacije zagotovo bodo. Projektni tim je povedal, da so jim sodelavci na oddelku priznali, da se v preobrazbo ne vključujejo, ker niso zainteresirani, jih skrbi po dodatni količini dela, je delo že zdaj neenakomerno porazdeljeno med delavci itn. Ena glavnih nalog teh delavcev je bila organizacija skupščin. Slednjih niso organizirali, če ni bil prisoten vsaj še en član projektnega tima, ki jih je opomnil na to aktivnost. Projektni tim je ocenil, da gre za neke vrste tihega upora osebja na območju.

Skupina akterjev delavcev, ki administrativno in tehnično skrbijo za zavod, so bili aktivno vključeni v načrtovanje preobrazbe, vse dokler zavod ni izgubil vodje finančno računovodske službe. Po tem dogodku je bila omenjena skupina akterjev pasivna, vse dokler niso imeli naloge pripraviti finančni načrt.

Uporabniki so v procesu preobrazbe tudi bili bolj kot ne zgolj opazovalci preobrazbe. V jedrni tim in delovne skupine smo jih zaposleni vključili, a je bila njihova prisotnost simbolična. Svet stanovalcev se je v času preobrazbe ponovno vzpostavil in zahteval (pismo stanovalcev v zvezi z epidemijo) spoštovanje človekovih pravic, a je bil njihov glas premalo okrepljen, da bi dobili kakršen koli odziv na pismo. Uporabnik, ki je vključen v jedrni tim meni, da se v procesu preobrazbe vodstvo in projektni tim preveč osredotočajo na delavce, in sicer kako jih usposobiti, kako zmanjšati odpore itn. Pravi, da je preobrazba zavoda v prvi vrsti namenjena ljudem, ki živijo v institucijah (*»Ves čas se samo sestankuje. Zaposleni delajo celo znanost,*

enakomerno razdeliti število uporabnikov, za katere je treba narediti ali pregledati načrt. Strokovne delavke niso razumele, čemu je vse to potrebno, saj tisti osebni načrti, ki obstajajo, so v redu.

napredka pa ni. Morali bi samo preselit ljudi v skupnost.«). Vodja projekta je v intervjuju priznala, da uporabniki nimajo nikakršne moči ali vpliva. Sama se tudi sprašuje, kaj bi lahko izboljšali na področju vključevanja uporabnikov v preobrazbo in jih za vključevanje tudi motivirali. Namreč uporabniki niso preveč motivirani za sodelovanje na sestankih (*»recimo en uporabnik se je vključil v skupino za načrtovanje bivalnih enot ampak jo je hitro zapustil. Ni ga zanimalo, kolikšna bo kvadratura posameznih prostorov in ostale podobne stvari temveč bolj praktične stvari. Kje bodo hiše, kako bodo izgledale, kdo bo v njih živel ipd.«).*

4.3.2 Zunanji sodelavci

Zunanji sodelavci Doma na Krasu so inštitut, fakulteta in usmerjevalna skupina. Vloga inštituta je evalvacija projekta in strokovno usmerjanje zavoda, kot nas usmerjajo Evropske smernice (2021). S sodelavci na inštitutu smo Dom na Krasu na začetku preobrazbe videli kot primer dobre prakse, ki bo vzgled drugim zavodom po Sloveniji. Vloga inštituta je bila tudi, da opozarja zavod na nepravilnosti v procesu preobrazbe ali na nepravilno porabo projektnega denarja. Ko smo imeli delavci na inštitutu občutek, da je sodelovanje z vodstvom oteženo oziroma navidezno, smo se odločili, da se umaknemo iz konflikta. Konflikt med vodstvom in inštitutom je nastal po predstavitvi ključnih ugotovitev začetnega raziskovalnega poročila. Eno glavnih ugotovitev je namreč bilo, da se preobrazba v zavodu odvija počasi in je s tem tudi ogroženo doseganje kazalnikov. Umik inštituta je pomenil, da smo zagotavljali manj podpore vodstvu pri njihovi vlogi, več pa projektne skupini. Na začetku, v procesu načrtovanja, je bilo vodstvo zelo hvaležno za podporo inštituta in je inštitut prepoznalo kot močen vir podpore. Drug vir podpore je vodstvo prepoznalo v fakulteti. Ta je imel vlogo podizvajalca za izvedbo izobraževanja. Izobraževanje je potekalo po več tematskih sklopih. Eden od teh je bil vodenje preobrazbe, v katero je bil vključen zunanji konzultant za uvajanje demokratičnega vodenja in za splošno podporo pri preobrazbi. Izobraževanje naj bi potekalo na dialoški način, terensko in praktično usmerjeno. Usmerjevalna skupina ima v preobrazbi vlogo posvetovalnega organa. Vsi zunanji sodelavci so bili viri podpore drugim akterjem, a v primeru opozarjanja na nepravilnosti v preobrazbi niso imeli nikakršnih pristojnosti ali mandata.

4.3.3 Ministrstvo

Ministrstvo je v preobrazbi zavoda v vlogi naročnika pilotnega projekta. Njihova vloga je spremljanje projekta. Vloga se je v času načrtovanja in izvajanja preobrazbe spreminjala v valovih. Prvi val se je začel s pobudo in pripravo projektne dokumentacije. Po tem je

ministrstvo bil bolj v vlogi opazovalca in se aktivneje vključilo v projekt šele kasneje z namenom kriznega upravljanja projekta. To je pomenilo več spremljanja dogajanja na projektu na sestankih z vodstvenim kadrom. Ministrstvo naj bi imel tudi vlogo nadziranja in podpore projekta. Podpora je bila na trenutke nejasna – na eni strani si je ministrstvo prizadeval za uspešno preobrazbo, saj se je Slovenija zavezala k dezinstitutionalizaciji, na drugi strani pa so v Sloveniji spodbujali h gradnji novih institucij in ohranjanju institucionalne kulture.

4.3.4 Skupnost

Skupnost je odigrala v raziskovanem obdobju zgolj majhen delček vloge. Marca 2022 se je večje število krajanov povezalo v tako imenovano civilno iniciativo. Šlo je za družbeno gibanje, ki je opozarjalo na ne transparentno komuniciranje zavoda o preobrazbi. Počutili so se, da se jim dogaja krivica obenem pa jih je bilo strah uporabnikov. Njihov cilj je bil, da preprečijo selitve uporabnikov ali pa vsaj znižajo število uporabnikov, ki naj bi živeli v Divači. Civilna iniciativa ni bila pripravljena na dialog. Želeli so zgolj doseči svoj cilj.

5 Analiza

V pričujočem poglavju predstavimo rezultate iz treh zornih kotov: glede na izdelek preobrazbe (načrt), glede na proces načrtovanja preobrazbe in glede na kontekst preobrazbe in odgovorimo na raziskovalna vprašanja. Poglavje smo razdelili na tri dele. V prvem delu analiziramo vsebino načrta preobrazbe, njegovo vlogo in uporabnost v preobrazbi in pogledamo učinke načrtovanja in preobrazbe na vsebino načrta. V drugem delu naštejemo elemente načrtovanja preobrazbe in jih opišemo. V tem delu poglavja popišemo vse akterje preobrazbe, njihovo pričakovano vlogo in dejansko. Na koncu drugega dela poglavja analiziramo skupinsko dinamiko glavnih treh akterjev: zavod, zunanji strokovnjaki in ministrstvo. Na koncu poglavja povzamemo rezultate in predstavimo učinke izdelka, procesa načrtovanja in preobrazbe drug na drugega.

5.1 Izdelek – načrt preobrazbe

5.1.1 Vsebina načrta preobrazbe

V rezultatih smo opisali obliko in vsebino načrta preobrazbe. V načrtu izvemo okoliščine nastajanja načrta preobrazbe (povod in organizacija za izdelavo načrta). Načrt preobrazbe nam predstavi vizijo zavoda za naslednjih pet let. Iz vizije nato izhaja načrt, predstavi načelni potek preobrazbe (načela preobrazbe). V nadaljevanju načrta izvemo, kako naj bi preobrazba zavoda potekala na organizacijski ravni in na kakšen način naj bi zavod zagotovil oskrbo po osebni meri uporabnika, pri čemer se dotakne tudi iskanja odgovorov na razvoj kadra in krepitev moči uporabnikov ter vzpostavljanja sodelovanja s skupnostjo. Načrt naj bi na podlagi vizije predstavil potek preobrazbe po posameznih področjih, a je sintaksa iz vizije z drugimi elementi načrta pomanjkljiva. Problem se pojavi v splošno zapisani viziji. Ta namreč ne opredeljuje časovnega roka preoblikovanja zavoda. Takšna vsebinska ohlapnost se nadaljuje v drugih elementih načrta. Načrt namreč na splošno opisuje potek preobrazbe, manj pa opisuje korake za doseganje vizije in upoštevanje načel. Prav zaradi tega najdemo v načrtu kar nekaj pomanjkljivosti, izhajajoč iz vizije in načel.

Vizija zavoda se odraža v vsebini načrta. Vsi elementi načrta preobrazbe in njihova vsebina se povezujejo med seboj in so skladni. Prav tako je vsebina skladna z vizijo preobrazbe. Sam načrt je sicer splošno napisan, a bralcu vseeno pojasni, kako bo zavod izvedel preobrazbo in upošteval vizijo. Koraki za doseganje vizije sicer niso eksplicitno jasni v načrtu. Na koncu načrta časovnica opredeljuje glavne korake in aktivnosti po posameznih letih, ki bralca načrta

usmerja, kako preobrazbo izvesti. Časovnica upošteva program dezinstitutionalizacije (Rafaelič in Flaker, 2021).

Ena izmed teh, ki je tudi največja pomanjkljivost, je, da načrt ne vsebuje finančnega načrta preobrazbe. Gre za enega izmed pomembnejših elementov načrta, ker da vsebini preobrazbe substanco. Med preobrazbo je direktor imenoval skupino zaposlenih iz zavoda za pripravo finančnega načrta, a ker slednji ni bil ustrezen, saj ni upošteval spremenljivke preobrazbe, ni nikoli postal del načrta preobrazbe. Finančni načrt je zgolj predvideval dinamiko preseljevanja skupaj z zaposlenimi iz matične hiše v skupnost in režijske stroške po letih. Ni pa poleg nakupov hiš predvideval taksonomije preselitev, načinov zagotavljanja oskrbe v skupnosti (npr. individualni paket storitev), preoblikovanja delovnih mest itn. Vse to so spremenljivke preobrazbe, ki jih je načrt preobrazbe predvidel, finančni načrt pa jih ni odražal.

Naslednja pomanjkljivost vsebine načrta je nezadostno načrtovanje, kako integrirati projekta v organizacijsko shemo zavoda in projektnega tima in drugih zaposlenih (strokovni, negovalni in administrativno tehnični kader). Načrt bi lahko bolj konkretno zastavil na področju organizacije dela v zavodu in vključevanja akterjev preobrazbe v načrtovanje in preobrazbo. Pomanjkljivo načrtovanje na tem področju se je pozneje odražalo v preobrazbi (vsebina načrta ni bila usklajena z vsemi akterji iz zavoda (uporabniki, zaposleni) in ni jasno, na kakšen način se bodo akterji preobrazbe vključevali v preobrazbo).

Načrt preobrazbe daje vtis, da v besedilu ni protislovij. Teh morda v vsebini načrta ni mogoče zaznati, opazimo pa konceptualne kontradiktornosti in kontradiktornosti napisanega in udejanjenega. Načrt preobrazbe nas z načeli jasno vodi k viziji na način, da so uporabniki vključeni v preobrazbo, se jim vračajo državljske pravice in se krepi njihova moč (Rafaelič, 2015). Kontradiktornost načrta je v tem, da izpostavi načela, osredinjena na uporabnike, ni ga pa uspel operacionalizirati. V procesu načrtovanja opazimo, da uporabniki sploh niso sodelovali pri izdelavi načel preobrazbe. Prav tako je sporno odločanje strokovnjakov o preobrazbi iz vidika uporabnikov. Strokovnjaki lahko uporabimo svoj glas z namenom, da krepimo glas šibkejših, a za to potrebujemo njihov mandat. Načrt Doma na Krasu prav tako predvideva vključevanje uporabnikov v preobrazbo, a nikjer ne pojasni, kako. Pomanjkljivost načrta preobrazbe je tudi, da ne vsebuje strategije vključevanja uporabnikov, ki jo je sodelavka na inštitutu pripravila skupaj s skupino uporabnikov iz zavoda in društvom Svizci. Strategijo je sodelavka na inštitutu v potrditev poslala direktorju. Menimo, da je strategijo enako pomembna kot akcijski načrti in bi morala biti priložena k načrtu preobrazbe.

Protislovje, ki smo ga zaznali v načrtu preobrazbe, je način odločanja in sprejemanja odločitev. V organigramu načrta smo predvideli, da zavod upravlja direktor skupaj s strokovno vodjo in svetom zavoda. Demokratizacija je predpogoj za izvedbo preobrazbe, a slednjega koncepta dezinstitutionalizacije nismo dovolj dobro upoštevali v organizacijski shemi in pri vzpostavljanju organizacije v preobrazbi.

Eno protislovij načrta je tudi ta, da načrtujemo velike spremembe vendar brez finančne podlage, ki bi nas pri načrtovanju in v preobrazbi usmerjala. Tako ne vemo, ali je načrt finančno sprejemljiv in vzdržen za zavod.

Vse našteje pomanjkljivosti izhajajo iz premalo nazorne vizije, na podlagi katere bi lahko načrtovalci načrtovali preobrazbo. Pa tudi, ker je vizija napisana zgolj na deklarativni ravni (kar dokument tudi potrebuje). Pomanjkljivost vidimo le v tem, da načrt ne predvideva, na kakšen način bodo akterji preobrazbe v zavodu in v skupnosti »pozunanjili« vizijo preobrazbe zavoda. Težko je pričakovati, da bodo vsi akterji preobrazbe kar tako ponotranjili nekaj vizijo »od zunaj«, ki se morda ne sklada z njihovimi vrednotami ali načeli. Zato mora načrt predvideti načine približevanja vizije preostalim akterjem preobrazbe, ki niso snovali pri izdelovanju vizije. To lahko naredimo z uporabo različnih etičnih ali konceptualnih orodij stroja dezinstitutionalizacije (Flaker, 2022).

5.1.2 Učinki (načrtovanja) preobrazbe na načrt preobrazbe

V rezultatih smo ugotovili, da so na potek preobrazbe vplivali različni dejavniki. V analizi smo podrobneje pogledali, kako je preobrazba vplivala na nastanek načrta preobrazbe skupaj z akcijskimi načrti in finančnim načrtom. Vsebino načrta preobrazbe je tim načrtovalcev napisal zelo splošno in jo uporabil za okvir projektne dokumentacije, v kateri je tim moral predvideti potek preobrazbe s kazalniki. Lahko bi rekli, da je bila priprava projektne dokumentacije eden izmed zunanjih dejavnikov, ki je vplival na nastanek in obliko načrta preobrazbe. Načrt ni postal dober vodnik za spremembe, temveč le pripomoček za pridobitev finančnih sredstev. Načrt je sicer uporabljal projektni tim vse do izdelave akcijskih načrtov (tj. uporabljal za usmeritve pri izdelavi, se pri delu navezoval na vsebino načrta). Konkretnije korake in potek preobrazbe so načrtovale delovne skupine v akcijskih načrtih. Te smo, po potrditvi strokovnega sveta, priložili k načrtu preobrazbe brez posodobitve glede na nova dejstva v preobrazbi.

Naslednji dejavnik, ki je močno vplival na potek preobrazbe in deloma na načrt preobrazbe, je bila epidemija. Učinek epidemije je bil, da se je zavod vse bolj zapiral (uporabniki niso imeli prostih izhodov), namesto da bi se odpiral, kot smo to načrtovali (vključevanje v skupnost in vključevanje skupnosti v aktivnosti zavoda). Slednje je bilo zaradi vladnih ukrepov oteženo, saj so ukrepi omejevali druženje in organizacijo aktivnosti. V načrtu preobrazbe nismo predvideli poteka preobrazbe v primeru takih kriznih razmer, smo pa projektni tim in sodelavci na inštitutu, načrtovanje prilagodili takratnemu kontekstu, ko smo izdelovali akcijske načrte. To nam je omogočilo, da smo imeli več časa za razmislek, kako načrtovati preobrazbo v času izrednih razmer, na katere ni bil nihče pripravljen. Načrtovanje ni potekalo v dialogu z vodstvom, kar se je odražalo v preobrazbi (večinoma ni prišlo do realizacije sprememb, ki smo jih predlagali v akcijskih načrtih).

Vodstvo in inštitut sta v začetku skupaj sodelovala pri izdelavi načrta preobrazbe in skupaj zastavila vizijo zavoda za naslednjih pet let. Pričakovano bi bilo, da ima vodstvo kot vodilo za preobrazbo, vizijo iz načrta preobrazbe. Prvih nekaj mesecev epidemije smo projektni tim, uporabniki in sodelavci na inštitutu spodbujali vodstvo, da uporabnikom omogočimo čim bolj vsakdanje življenje navkljub ukrepom v zvezi s koronavirusom. Želeli smo udeležiti vizijo načrta preobrazbe, ki govori prav o tem – o normalizaciji življenja uporabnikov, a je bilo vodstvo jasno, da moramo v prvi vrsti upoštevati vladne smernice in ukrepe za preprečevanje možnosti okužbe s koronavirusom. Šele nato lahko izvajamo preobrazbo.

Leto dni po preobrazbi smo zaposleni na inštitutu in projektni tim ugotovili, da naša vizija (preobrazba zavoda) ni skladna z vizijo vodstva (uspešen zaključen projekta). Vodstvo je namreč zahtevalo od projektnega tima in projektnega partnerja, da se osredotoči zgolj na doseganje kazalnikov v okviru projekta in ne na preobrazbo. Prav to je bilo jedro konflikta (trčenje različnih interesov in pričakovanj glede vlog akterjev). Sklicevanje projektnega tima in inštituta na načrt preobrazbe pri izvajanju aktivnosti (npr. preoblikovanje varovanega oddelka) ni imelo učinka na vodstvo, da bi zagotovilo izvajanje aktivnosti (projektni tim ni imel mandata za avtonomno izvajanje aktivnosti iz načrta preobrazbe). Tik preden se je vodstvo menjalo, je postalo jasno, da vodstvo v času preobrazbe ni imelo resničnega namena izvesti dezinstitutizacije (direktor je npr. želel v praznih prostorih matične hiše vzpostaviti oddelek za ljudi z demenco). V opisanem primeru lahko vidimo prevlado materialnega poslovanja in upravljanja zavoda nad strokovnim poslanstvom (Flaker, 2022b). Na začetku preobrazbe je vodstvo upravljalo zavod, upoštevajoč vizijo preobrazbe. Ta pa je nastala iz strokovnih vzgibov in poslanstva z namenom omogočanja boljšega življenja

uporabnikov v skupnosti. Ko je vodstvo na podlagi evalvacije preobrazbe inštituta ugotovilo, da je proces preobrazbe prepočasen in s tem morebiti ogroženo doseganje kazalnikov je takoj spremenilo cilj svojega upravljanja. Če je prej vodstvo usmerjala strokovna vizija, je slednjo zamenjal cilj po materialnem uporabljanju zavoda. Vodstvo je navsezadnje bilo prav tisto, ki bi bilo odgovorno v primeru, da projekt spodleti in mora zavod zaradi tega vračati finančna sredstva projekta. V tem trenutku preklopa je ves trud in delo, ki smo ga vložili člani jedrnega tima, izpuhtelo.²⁵

Naslednja ovira je bil finančni načrt. Glavni dejavnik, ki je vplival na umanjkanje finančnega načrta že na samem začetku preobrazbe, je odpoved vodje finančno računovodske službe. Zavod se je nato spopadal s kadrovskim primanjkljajem v administrativni službi. Vodstvo zavoda je dobivalo pritiske za izdelavo finančnega načrta iz različnih smeri (inštitut, MDDSZ, projektni tim in usmerjevalna skupina), zato je po enem letu preobrazbe formaliziralo skupino v zavodu za pripravo finančnega načrta. Skupina ni imela izkušenj s pripravo takega finančnega načrta, ki bi upošteval vse spremenljivke načrta preobrazbe. Vodstvo se izdelave finančnega načrta ni lotila timsko in v proces načrtovanja povabila druge akterje preobrazbe (strokovnjaki za finančno načrtovanje), ki bi lahko skupino za pripravo finančnega načrta okrepili z znanjem in poznavanjem načrta preobrazbe. Vodstvo najverjetneje ni želelo razkriti finančnega stanja in poslovanja z zunanjimi sodelavci. Morda se je balo, da bi lahko zunanji strokovnjaki odkrili kakšne napake. Posledično skupina za pripravo finančnega načrta ni izdelala kakovostnega načrta, ki bi zavod lahko usmerjal v procesu preobrazbe.

V opisu poteka načrtovanja preobrazbe smo našli še več drugih dejavnikov, ki pa niso imeli učinkov na nastajanje ali vsebino načrta preobrazbe. Eden izmed teh dejavnikov preobrazbe je sprememba območij. Skoraj leto dni po začetku preobrazbe je vodstvo preklicalo eno izmed območij zaradi visokih cen na nepremičninskem trgu. Gre za eno izmed večjih sprememb, ki je zelo vplivala na vsebino preobrazbe. Zavod načrta preobrazbe ni dopolnil obenem pa tudi ni sprejel nobene odločitve. Namesto tega je zavod območje obale preimenoval odprto območje, kar je pomenilo, da je to območje prepuščeno usodi nepremičninskega trga. Odprto območje bi postalo tisto območje, kjer bi zavod kupil najmanj tri nepremičnine (tri zato, da lahko organizira mobilni tim, ki zagotavlja oskrbo po osebni meri uporabnika).

²⁵ Podobni obrat v načinu vodenja Flaker in Rafaelič (2023) opišeta na primeru Hrastovca (str. 272–280). Zgodba nam je pomagala pri razumevanju poteka preobrazbe v Domu na Krasu in si tako lažje osmislili vir ovire in vir konflikta med vodstvom in delavci inštituta.

V kronologiji lahko zasledimo, da je tim načrtovalcev načrtoval prve korake v preobrazbi že med nastajanjem načrta preobrazbe (omogočiti uporabnikom dostop do dviga, ukinitve uniform zaposlenih itn.), a naštetih korakov ne najdemo v načrtu preobrazbe. Načrtovanje preobrazbe je bilo tudi v tem delu pomanjkljivo, saj bi bilo smiselno natančno zapisati korake, ki bodo zavodu pomagali pri doseganju vizije preobrazbe. Načrt preobrazbe tako ni bil pripomoček, s katerim bi lahko jedrni tim revidiral svoje delo že na samem začetku. Načrt smo za revidiranje dela uporabili, zgolj po razrešitvi direktorja, čigar je nadomestila vršilka dolžnosti direktorja.

Če povzamemo, je na načrt preobrazbe vplivalo več dejavnikov. Iz vidika načrtovanja preobrazbe je na načrt vplival preskok vodstva v načinu upravljanja zavoda. Na začetku je vodstvo zavod upravljalo na način, da izvede preobrazbo, pozneje pa na način, da uspešno zaključi projekt. Prav slednje je omejevalo načrtovanje in dopolnjevanje načrta preobrazbe glede na zunanje dejavnike (epidemija, nepremičninski trg). Vodstvo prav tako ni želelo načrta preobrazbe podpreti s finančnim načrtom. Z vidika preobrazbe je na načrt vplivala epidemija covid-19. Ta je omejila delo v zavodu v okviru preobrazbe. Zavod se je v času epidemije še bolj institucionaliziral kot sicer (omejevanje svobode uporabnikov, zapiranje zavoda samega vase). Epidemija je imela učinek, da se je vodstvo umaknilo iz načrtovanja preobrazbe z namenom, da upravlja zavod v času izrednih razmer. Zaradi ukrepov v zvezi s preprečevanjem okužb z virusom pa tudi zaradi diskvalifikacije projektnega tima iz zavoda je bilo načrtovanje preobrazbe abstraktno in od daleč (delo od doma, brez stika delavcev zavoda ali uporabnikov).

5.1.3 Vloga in uporaba načrta v preobrazbi

Na podlagi kronologije smo ugotovili, da ima načrt preobrazbe med preobrazbo različno funkcijo v različnih časovnih obdobjih. Najprej je načrt predstavljal pripomoček za vizualizacijo preobrazbe, oblikovanje vizije in organizacije za načrtovanje preobrazbe. Pozneje, ko je bil načrt izdelan in potrjen na svetu zavoda, pa je načrt imel vlogo usmerjanja jedrnega tima. Ta se je pogosto opiral na vsebino načrta v primeru vprašanj zaposlenih, uporabnikov ali drugih. Dlje časa kot je potekala preobrazba, manjšo vlogo je imel načrt. Na začetku je načrt imel vlogo vizualizacije preobrazbe in nas usmerjal pri načrtovanju. Prav tako je načrt imel pomembno vlogo pri izdelavi vsebine projektne dokumentacije. Ko je bil projekt potrjen, načrt preobrazbe pa potrjen na Svetu zavoda, je načrt izgubljal svojo vlogo. Vloga načrta v preobrazbi je pojenjala iz ospredja v zakulisje preobrazbe iz več razlogov. En je ta, da smo bili načrtovalci obremenjeni z vzpostavljanjem organizacije projekta in preobrazbe,

drug pa vpliv dejavnikov na potek preobrazbe (epidemija, nepremičninski trg, vizija akterjev o preobrazbi). Načrt je izgubljal vlogo, saj ni bilo več potrebe po njegovi uporabi. Vsebina načrta je bila zastarana in tako neuporabna, načrtovalci ga nismo dopolnjevali ob večjih spremembah v preobrazbi. Tik preden se je v zavodu zamenjalo vodstvo, je načrt preobrazbe skoraj dokončno potonil v pozabo. Projektni tim in delavci na inštitutu smo se osredotočili na izpolnjevanje kazalnikov, zato smo pri usmeritvi dela uporabljali projektno dokumentacijo in ne več načrt preobrazbe. Ko se je vodstvo zamenjalo, smo za usmerjanje dela uporabili načrt preobrazbe – predvsem vizijo preobrazbe.

Če vlogo načrta preobrazbe analiziramo v psihoanalitičnem pomenu, ugotovimo, da je načrt kot raziskovalni objekt vplival na preobrazbo in načrtovanje preobrazbe. Načrt preobrazbe je imel na začetku vlogo objekta, od katerega smo odvisni zato, da lahko načrtujemo preobrazbo in novačimo druge akterje k sodelovanju k preobrazbi. Potem je načrt postal objekt konflikta med načrtovalci preobrazbe (zavod in inštitut). Slednji so skušali na različne načine interpretirati vsebino, ki so jo soustvarili skupaj. Na koncu ima načrt vlogo pozabljenega dokumenta.

Na uporabnost načrta preobrazbe je vplivala dostopnost do dokumenta, ki so jo imeli akterji preobrazbe in upoštevanje njegove narave pri načrtovanju (tj. živost dokumenta in fleksibilnost). Nenehen dostop do dokumenta so imeli zgolj projektni tim, inštitut in vodstvo. Vsi ostali akterji niso imeli dostopa in bi za vpogled v načrt preobrazbe morali zaprositi vodstvo, projektni tim ali Inštitut. Uporabniki in preostali zaposleni kot glavni akterji niso imeli dostopa do samega dokumenta. Zaposleni tako niso imeli niti priložnosti uporabiti načrta pri delu. Za nekatere uporabnike bi moral biti dokument dostopen tudi v lahkem branju. Vsebinsko je vodstvo sicer res predstavilo na različnih dogodkih, a vendarle delavci niso imeli priložnosti uporabiti načrta kot pripomoček pri delu (npr. za načrtovanje dela na območjih, spremljanje in poročanje dela na timskih). Pri uporabnikih pa vodstvo ni preverilo, ali so informacije o vsebini načrta predali na njim razumljiv način. Vpogled v dokument pa ni imelo niti ministrstvo, ki je ustanovitelj zavoda in naročnik preobrazbe. Slednje smatramo kot nizko stopnjo zainteresiranosti v dejansko preobrazbo zavoda, sicer bi ministrstvo nadziralo potek preobrazbe in manj potek projekta.

Na uporabnost načrta preobrazbe pa kaže tudi poznavanje vsebine načrta. Čeprav je bilo vodstvo na začetku zelo vpeto v načrtovanje preobrazbe, ni poznalo vsebine načrta preobrazbe. Gre za pomembno pomanjkljivost tako načrtovanja preobrazbe kot samega dokumenta. Menimo, da se je zataknilo v dvotirnem sistemu načrtovanja. Inštitut je namreč

zasnoval obliko na podlagi predhodnih izkušenj z načrtovanjem preobrazbe, zavod pa jo je zgolj potrdil. Inštitut je tako imel največji vpliv na obliko in strukturo načrta preobrazbe, morda celo na vsebino. Načrt je nastajal v okviru dialoških delavnic, ki jih je organiziral inštitut. Ugotovitve iz delavnic pa je inštitut zapisal v načrt. Tako sta načrt in naracija nastajala v rokah zaposlenih na inštitutu, zaposleni v zavodu pa so ga le pregledali in komentirali.

5.2 Načrtovanje preobrazbe zavoda

5.2.1 Faze procesa načrtovanja preobrazbe

V rezultatih smo kronološko opisali potek načrtovanja preobrazbe in ugotovili, da je načrtovanje preobrazbe v Domu na Krasu potekalo v *štirih fazah*. Prva faza je bila izdelava ocene začetnega stanja in prvega osnutka načrta preobrazbe za pripravo projektne dokumentacije. Trajala je od aprila 2019 do februarja 2020. Druga faza predstavlja poglobljeno načrtovanje preobrazbe od marca 2020 do decembra 2020. V tej fazi smo pripravili bolj konkretne načrte preobrazbe na petih področjih (zaposlitve, izobraževanje, preselitve, nove storitve, standardi kakovosti, ozaveščanje). Tretja faza pa je bilo nenehno načrtovanje aktivnosti v okviru preobrazbe po izdelanem načrtu preobrazbe (od decembra 2020 do danes) in (ne)uveljavljanja načrta pri izvedbi aktivnosti. Četrta faza, ki je v Domu na Krasu umanjkala, pa bi morala biti vrednotenje načrta in dejavnosti glede na načrt. Po tej fazi bi se moral začeti nov cikel načrtovanja začeni z drugo fazo (poprava načrta, organizacijske spremembe za uveljavljanje novosti, spremljanje itn.). Faze smo razdelili glede na izdelovanje načrta preobrazbe in glede na učinke načrtovanja na preobrazbo in skupinsko dinamiko akterjev.

Načrt preobrazbe smo skupaj s prilogami pripravljali od aprila 2019 vse do decembra 2020, skupno eno leto in 8 mesecev, vendar načrtovanju preobrazbe ne moremo postaviti konca. Člani jedrnega tima smo še zmeraj načrtovali preobrazbo na raznih sestankih delovnih skupin, projektne tima in inštituta, jedrnega tima in na srečanjih usmerjevalne skupine. V kronologiji opazimo, da je načrtovanje preobrazbe potekalo ob večjih spremembah v preobrazbi (menjava vodstva, pritiski glede umanjkanja finančnega načrta, različna vizija zavoda med akterji).

Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da načrtovanje preobrazbe sestoji iz dveh ravni elementov. Prva raven elementov procesa predstavlja potek načrtovanja, druga raven pa se navezuje predvsem na ozadje načrtovanja preobrazbe in predstavlja načela načrtovanja. Elementi na prvi ravni si sledijo po vrsti: *pobuda za preobrazbo; vzpostavitev organizacije za načrtovanje preobrazbe; ocena začetnega stanja; izdelava strukture in oblike načrta preobrazbe, zapis načrta, uresničevanje in spremljanje, na koncu pa revidiranje le-tega*. Slednji element je sicer v Domu na Krasu umanjkal, a smo videli, da je revidiranje načrta tudi eden izmed elementov načrtovanja preobrazbe. Prva raven elementov je v procesu načrtovanja neizogibna, pa tudi nujno potrebna za izdelavo načrta preobrazbe. Elementi so med seboj vzročno posledično povezani (s pobudo (vzrok) nastane interes akterjev (posledica) itn.). V idealnih pogojih bi bili elementi med seboj krožno povezani, začnši s pobudo (kot smo opisali faze načrtovanja). S pobudo se vzbudi interes akterjev za izvedbo preobrazbe²⁶, ki pripravijo oceno začetnega stanja, na podlagi katere izdelajo načrt preobrazbe. Ob večjih spremembah v preobrazbi akterji preobrazbe načrt preobrazbe revidirajo, izdelajo analizo stanja (če je to potrebno) in dopolnijo načrt. V Domu na Krasu se je zataknilo pri zadnjem koraku – revidiranju načrta. Prav tako pa se je interes vodstva glede preobrazbe spreminjal oziroma se je resničen interes šele kristaliziral po nekaj mesecih preobrazbe.

Elementi na drugi ravni so naslednji in nimajo posebnega vrstnega reda: *skupinska dinamika in timsko delo načrtovalcev; vizija in načela načrtovanja; vstopne točke akterjev v načrtovanje; identifikacija virov podpore; vodenje preobrazbe; potrditev načrta preobrazbe skupaj s finančnim načrtom*. Elementi na drugi ravni določajo kakovost načrta, skupinske dinamike načrtovalcev, pogona preobrazbe in uporabe načrta preobrazbe kot pripomočka. Elementi so med seboj v abstraktno soodvisnem koherentnem odnosu.

Na primeru Doma na Krasu smo ugotovili, da elementi, kot sta skupinska dinamika in timsko delo, vplivajo na proces načrtovanja preobrazbe (več o tem v nadaljevanju). Skupina mora za načrtovanje preobrazbe delovati konstruktivno, kar pomeni tudi izražanje nasprotujočih si mnenj in iskanje kompromisov (Randall, Southgate in Tomlinson, 1980). V Domu na Krasu se je težava izkazala prav v skupinski dinamiki, saj si načrtovalci že v samem začetku načrtovanja niso iskreno zaupali osebnih pričakovanj, interesov in želja. Prav tako smo opazili, da je pomembno med načrtovanjem razmisliti o vstopnih točkah preostalih akterjev in možnih načinih njihovega vključevanja. V Domu na Krasu smo razmislili o načinih

²⁶ Razlogi za to so lahko različni (pravno formalna zaveza, zagotavljanje človekovih pravic, projektizacija ipd.). V Domu na Krasu je bil interes večji saj je zavod s preobrazbo dobil tudi finančni vir podpore.

vključevanja (npr. skupščine, HOPS), manj pa o vrstnem redu vključevanja in spodbujanju interesa za sodelovanje.

Med načrtovanjem smo se načrtovalci dogovarjali o načinu in pravilih načrtovanja. Ta so pomagala, da smo lahko oblikovali prostor delovanja skupine, v katerem se vsi člani razumemo in smo slišani (npr. načrtovalcem, ki so bili po navadi bolj tiho, si ni bilo treba izboriti besede). Tim načrtovalcev je tako oblikoval načela načrtovanja preobrazbe, in sicer proaktivnost, vztrajnost, transparentnost, demokratičnost, strokovnost in usmerjenost v iskanje rešitev. Nekatera načela je tim bolj upošteval, večino pa manj (npr. načelo transparentnosti je tim (okrnjeno, pa vendar) upošteval šele po potrditvi preobrazbe). V načrtovanju je bil pomemben tudi brainstorming, ki je pomagal pri iskanju inovativnih rešitev. Brainstorming v Domu na Krasu na začetku načrtovanja včasih ni deloval. Tim načrtovalcev namreč še ni bil zrel za takšen način dela, saj niti ni dobro začel kot skupina.

Naslednji element procesa načrtovanja preobrazbe je identifikacija virov podpore za preobrazbo. Dom na Krasu je v času preobrazbe in načrtovanja imel na voljo človeške vire (zunanji strokovnjaki, kadrovske okrepitve na projektu), na finančne (financiranje projekta preobrazbe in investicijskega projekta) in pisne (Evropske smernice). Viri podpore so lahko tudi materialni (npr. nepremičnina). Da pa obilica virov tudi želeni učinek, moramo načrtovati, kako te vire uporabiti in kdaj.

Potrditev načrta preobrazbe je v Domu na Krasu potekalo na več ravneh (raven zavoda, nacionalna raven) in pri različnih akterjih (zavod, inštitut, ministrstvo, usmerjevalna skupina). Ugotovili smo, da ima potrditev načrta preobrazbe veljavo zgolj, če ga potrdi organizacija ali organ, ki ima pristojnosti in mandat, da od zavoda zahteva izvedbo vsebine načrta. Slednje je imel v primeru Doma na Krasu edino Svet zavoda, ki je razrešil direktorja zaradi neustreznega upravljanja zavoda in preobrazbe.

Glavna značilnost procesa načrtovanja preobrazbe je, da je zelo fleksibilen in se ne konča, ko izdelamo načrt preobrazbe. Načrtovanje poteka ves čas preobrazbe, dokler se zavod ne preoblikuje. Na eni strani gre za mikro organizacijo preobrazbe (načrtovanje manjših elementov posameznih aktivnosti, ki jih predvideva program dezinstitutionalizacije²⁷), na

²⁷ Primer: v preobrazbi Doma na Krasu smo načrtovali teritorializacijo zato, da povežemo uporabnike in zaposlene, ki bodo skupaj živeli in delali na nekem območju. V sklopu tega smo načrtovali preselitev uporabnikov po na novo poimenovanih oddelkih zavoda (po območjih) in ureditev urnikov zaposlenih, tako da delajo na območju v katerem bodo opravljali delo v skupnosti. Primer mikro organizacije v primeru teritorializacije je načrtovanje oddelkov po območjih (imenovanje oddelkov, velikost novo poimenovanih oddelkov itn.).

drugi strani pa gre za načrtovanje preobrazbe ob večjih spremembah. Ravno pravšnje razmerje v načrtu med fleksibilnostjo (lastnost) in usmerjanjem (vlogo) lahko dosežemo z jasno in nazorno vizijo. Smer zavoda mora biti jasna in nespremenljiva. Načini potovanja po tej poti pa morajo biti fleksibilni zaradi zunanjih dejavnikov.

5.2.2 Točke vključevanja akterjev v načrtovanje in njihova vloga

Akterje smo razvrstili na štiri okolja: zavod, zunanji sodelavci, skupnost in ministrstvo. Pri analizi podatkov smo ugotovili, da velja skupine akterjev še notranje operacionalizirati, če želimo ugotoviti njihove točke vključevanja in vloge v procesu načrtovanja. Slednje predstavimo v tabeli 3. V poglavju Rezultati smo zgolj predstavili akterje, ki so bili aktivno vključeni v načrtovanje preobrazbe, tukaj pa si bomo podrobneje ogledali vse akterje (tudi tiste, ki v načrtovanje preobrazbe niso bili vključeni).

Tabela 3: Akterji preobrazbe, njihove vloge in stopne točke v načrtovanju preobrazbe in preobrazbi

Akterji glede na okolje	skupine akterjev	pričakovana vloga v načrtovanju in v preobrazbi	vstopne točke v načrtovanje preobrazbe	dejanska vloga v načrtovanju in v preobrazbi
ZAVOD	Vodstvo	– Izvedba uvodnih izobraževanj skupaj s fakulteto, – upravljanje preobrazbe v sklopu upravljanja zavoda, – spremljanje projekta, – demokratizacija odnosov in razpršitev odgovornosti in avtonomnosti.	– Pobuda za načrtovanje preobrazbe, – jedrni timi, – srečanja usmerjevalne skupine.	– Upravljanje zavoda, a ne preobrazbe.
	Zaposlena na investicijskem projektu	– Sodelovanje s projektom in preplet vsebine obeh projektov, – iskanje nepremičnin za nakup ali najem.	– Vodstvo vključi zaposlena v jedrni tim, – teritorializacija. – izdelava finančnega načrta.	– Izvajanje aktivnosti zgolj v okviru investicijskega projekta, – nesodelovanje s projektnim timom, – priprava finančnega načrta, – načrtovanje nakupa/gradnje nepremičnin.
	Projektni tim	– Izdelani akcijski načrti, – vzpostavitev organizacije na projektu (delovne skupine, jedrni tim itn.).	– Vzpostavitev projekta, priprava akcijskih načrtov, – zaposleni, ki izvajajo aktivnosti v okviru preobrazbe, – predvideno je bilo, da razbremenijo druge zaposlene v zavodu zato, da se lahko lažje vključujejo v proces preobrazbe.	– Projektni tim je svojo vlogo uresničil, kot je bila pričakovana. Razlika je bila v njihovi moči kot pa v vlogi.

	Uporabniki	– Opozarjati zaposlene na način izvedbe preobrazbe, ki je prilagojen njihovim potrebam.	– Jedrni tim, – skupščine, – svet stanovalcev.	– Zgolj udeleženci preobrazbe in ne načrtovalci.
	Strokovni kader	– Postati motor preobrazbe, po projektu, – načrtovati teritorializacijo v zavodu, – strokovno okrepiti projektni tim, – promocija preobrazbe pri drugih zaposlenih.	– Sestanki za načrtovanje teritorializacije, – jedrni tim, – srečanje z usmerjevalno skupino.	– Večina so zgolj pasivni udeleženci/opazovalci preobrazbe, – nekatere zaposlene so se vključile intenzivno v načrtovanje in izvedbo teritorializacije, – iskanje ovir za izvedbo preobrazbe (strah pred neznanim ali pa tihi upor).
	Drugi zaposleni (zaposleni, ki so v neposrednem stiku)	– Podajanje predlogov projektnemu timu, – vključevanje v aktivnosti preobrazbe.	– Skupščine, – območni timi.	– Zgolj pasivni udeleženci/opazovalci preobrazbe.
ZUNANJI SODELAVCI	Inštitut/projektni partner	– Evalvacija projekta, – strokovna podpora zavodu (vsem zaposlenim in uporabnikom), – opozarjanje na nepravilnosti, – aktivna participacija v načrtovanju in izvajanju preobrazbe, – podpora v praksi.	– Pobuda za izvedbo preobrazbe in izdelava načrta preobrazbe, – izdelava akcijskih načrtov, – delovni vikendi, – srečanja usmerjevalne skupine.	– Evalvacija projekta, – opozarjanje na nepravilnosti, – strokovna podpora v načrtovanju, – delna podpora v praksi (odvisno od prisotnosti inštituta v zavodu).
	Fakulteta za socialno delo	– Izobraževanje zaposlenih, uporabnikov in drugih zainteresiranih, – uvesti nov način in metode dela, – podpora v praksi.	– Izobraževanje	– Izvedba izobraževanj, – podpora v praksi na varovanem oddelku, na konzultacijah za vodenje preobrazbe, pri uvajanju metod dela itn.
	Zunanji konzultant za vodenje preobrazbe	– Izvajanje konzultacij v okviru izobraževanja fakultete, – okrepiti vodstvo in vodilne delavce za demokratično vodenje.	– Izobraževanje (začetek konzultacij)	– Izvajanje konzultacij v okviru izobraževanja fakultete.

	Usmerjevalna skupina	– Podpora zavodu, – potrjevanje strateških dokumentov.	– Konzultacije (dvakrat letno)	– Podpora inštitutu in projektному timu, – potrjevanje strateških dokumentov, a brez mandata.
SKUPNOST	Svojci in skrbniki uporabnikov	– Vključitev v preobrazbo (udeležba na dogodkih, pogostejše obiskovanje uporabnikov – predvsem skrbniki na centru za socialno delo), – podpora v skupnosti za preobrazbo zavoda.	– Posvet	– Udeležba na dogodku
	krajani	– Vključevanje v dogodke zavoda	– Posvet o preobrazbi zavoda, ki ga je organizirala civilna iniciativa v Divači	– Oblikovanje civilne iniciative za opozarjanje širše javnosti na nepravilno komuniciranje zavoda o preobrazbi in na nepravilno izvedbo dezinstitutionalizacije
	mediji	– Senzibilizacija	– Udeležba na javnih dogodkih (razglasitev preobrazbe), poročanje o menjavi vodstva	– Poročanje o dogajanju v zavodu (naznanitev preobrazbe, menjava vodstva)
	Storitve in službe v skupnosti (centri za socialno delo, nevladne organizacije, psihiatrične bolnice, zdravstveni domovi, občine itn.)	– Vključevanje v preobrazbo in načrtovanje novih storitev, – soustvarjanje aktivnosti za skupnost z namenom senzibilizacije ljudi z oviranostjo.	– Predstavitev projekta (sestanki na občinah), – HOPS na območju Kras.	– Pasivna, stranski opazovalci, – sodelovanje v raziskavi HOPS.
MINISTRSTVO	MDDSZ	– Spremljanje projekta, – nadziranje aktivnosti v okviru preobrazbe, – podpora zavodu v preobrazbi, – preprečevanje institucionalizacije na nacionalni ravni.	– -pobuda za projekt – -krizno upravljanje (leto dni od začetka preobrazbe).	– Spremljanje projekta, – spodbujanje zavoda k ohranjanju institucionalne kulture.

Stalna akterja načrtovanja v vseh treh fazah procesa sta bila projektni tim in inštitut (z občasnimi prekinitvami). Projektni tim naj bi imel predvsem vlogo za zažene preobrazbo ne samo z načrtovanjem, temveč tudi z aktivnostmi, a je zaradi konteksta preobrazbe imel zgolj vlogo načrtovanja (delo od doma, segregacija od drugih zaposlenih). Inštitut pa je imel vlogo upravljanja preobrazbe do prve prekinitve dela na terenu. Po tem je upravljanje preobrazbe deloma prevzel projektni tim, deloma vodstvo, deloma pa inštitut.

Prva faza načrtovanja preobrazbe (izdelava ocene začetnega stanja in prvega osnutka načrta preobrazbe za priprava projektne dokumentacije) je potekala v ozkem krogu zaposlenih na inštitutu in zaposlenih v zavodu (vodstvo in vodilni delavci), katerih vstopna točka v načrtovanje preobrazbe je bila pobuda ministrstva. Glede na kronologijo projekta sklepamo, da je bil interes zavoda v večji meri pridobitev zagonskih sredstev za preobrazbo, za Inštitut pa preobrazba prvega takega zavoda v Sloveniji. Vodstvo z vodilnimi delavci in inštitut sta tvorila skupaj tim načrtovalcev. Vloga pa je bila izdelava načrta preobrazbe in projektne dokumentacije, na podlagi katere bi zavod dobil zagonska sredstva s strani Evropske Unije in Slovenije za izvedbo preobrazbe. V prvi fazi načrtovanja preobrazbe moramo izpostaviti porazdelitev vlog v timu načrtovalcev preobrazbe kot pomanjkljivost načrtovanja.

Načrtovanje procesa je večinoma vodil inštitut. V rezultatih lahko opazimo, da je inštitut skušal razporediti vodenje procesa med preostale člane (delo v manjših skupinah katere koordinira en zaposlen iz zavoda), a kot vidimo kasneje, je bil to neuspehi poskus. Zavod kasneje ni nikoli prevzel vodenja procesa načrtovanja, ampak je to vlogo obdržal inštitut skozi vse tri faze procesa načrtovanja.

V drugi fazi procesa (poglobljeno načrtovanje – izdelava akcijskih načrtov in finančnega načrta) so bili načrtovalci procesa predvsem člani jedrnega tima (vodstvo, uporabnika, projektni tim, zaposleni na inštitutu, zaposlena na investicijskem projektu) in deloma zunanji strokovnjaki (fakulteta, Inštitut). Projektni tim in inštitut sta skupaj z zaposlenimi in uporabniki pripravila akcijske načrte. Fakulteta je sodelovala pri pripravi akcijskega načrta za izobraževanje. Zaposleni in uporabniki, ki prej niso bili vključeni v proces načrtovanja preobrazbe in izdelavo načrta, v tej fazi niso imeli več moči dopolnjevanja načrta preobrazbe kot takega. Ta je bil že potrjen in je predstavljal osnovo, na podlagi katere so delovne skupine izdelale akcijske načrte. Članica projektne tima in zaposlen na investicijskem delu projekta sta sodelovala pri izdelavi finančnega načrta preobrazbe, pri čemer je skupina delovala zelo zaprto. Vodstvo je proces omenjenih dokument na sestankih jedrnega tima zgolj spremljalo in se ni vključevalo v sam proces načrtovanja. Usmerjevalna skupina sicer ni bila vključena v

izdelavo načrtov, je pa bila v načrtovanje vključena obstransko – preko srečanj so člani usmerjevalne skupine svetovali zavodu, kako se načrtovanja lotiti. Vse to so vstopne točke posameznih akterjev v proces načrtovanja preobrazbe.

V tretjo fazo načrtovanja (načrtovanje po končani prvi verziji načrta) so bili ponovno vključeni člani jedrnega tima, predvsem projektni tim in Inštitut. Vloga obeh uporabnikov je bila pasivna, saj nista imela zares enakovredne moči pri soodločanju. Moč odločanja je bilo predvsem v rokah vodstva. Del moči sta imela tudi zaposlena na investicijskem delu. Ta sicer nista imela dejanske moči odločanja sta pa s svojimi stališči vplivala na sprejemanje odločitev (npr. uporabnikov se ne vključuje na ogleda nepremičnin, ker niso sposobni/njihova vloga ni pomembna). Ko je bil interes vodstva bolj jasen (izvedba projekta in ne preobrazbe), sta projektni tim in inštitut solirala v načrtovanju aktivnosti za potrebe lastne organizacije dela na projektu (pri čemer je bila širša vizija preobrazba zavoda). Tak način organizacije v procesu načrtovanja ni imel učinkov na načrt preobrazbe ali na potek preobrazbe, saj oba akterja nista imela mandata za izvajanje aktivnosti.

Vprašanje, s katerim smo se v timu načrtovalcev pogosto srečevali, pa je bilo, na kateri točki vključiti v načrtovanje preobrazbe še druge akterje. Pomanjkljivost tima načrtovalcev je bilo umanjkanje sodelovanja z drugimi akterji. V prvi vrsti uporabnikov, ki tako niso imeli enake možnosti vključevanja v načrtovanje (npr. uporabnik se raje ni udeležil delovnih vikendov zaradi neenakomerne razporeditve moči med člani načrtovalcev, skupščine niso postale prostor za dialog in načrtovanje preobrazbe). Prav tako v načrtovanju preobrazbe manjka sodelovanje z izvajalci storitev v skupnosti. Vstopna točka teh je bila sicer v okviru raziskave HOPS za območje Krasa. Namen te raziskave je bilo raziskati stanje v skupnosti glede potreb ljudi in obstoječih služb, a tudi vzpostavitev sodelovanja in zavezništva z obstoječimi službami. HOPS naj bi bila tako prva skupna aktivnost. V resnici pa so bili izvajalci storitev zgolj vir podatkov za raziskavo in so od daleč opazovali načrtovanje preobrazbe. Svojce in skrbnike uporabnikov in medije smo v tabeli 3 prepoznali kot akterje in zaveznike preobrazbe in ne kot načrtovalce preobrazbe.

Iz kronologije opazimo, da ima ministrstvo pomembno vlogo pri načrtovanju, saj s pobudo zažene načrtovanje, vendar pa v samem procesu načrtovanja ne sodeluje. V načrtu preobrazbe je vizija zavoda preobrazbe zastavljena tudi na nacionalni ravni (»zagnati proces dezinstitutizacije v Sloveniji, razvoj storitev v skupnosti za prebivalce skupnosti, postati razvojno izobraževalni center in podpreti druge zavode v procesu preobrazbe«). V načrtu preobrazbe pogrešamo korake, ki nas vodijo k doseganju vizije na nacionalni ravni, sicer

deluje abstraktna. Korake lahko načrtovalci preobrazbe zastavijo zgolj v dogovoru z ministrstvom. Eden izmed elementov procesa načrtovanja je potrditev načrta preobrazbe. Menimo, da prav ta element predstavlja ključno vstopno točko ministrstva v procesu načrtovanja. Teža potrditve načrta preobrazbe s strani ministrstva je velika, saj zavod kot njegov ustanovitelj zavezuje k upoštevanju načrta preobrazbe. Prav tako pa menimo, da gre za simbolično dejanje z glavnim sporočilom, da ima zavod podporo pri preobrazbi. Predvidevamo, da bi to povečal interes akterjev v skupnosti v preobrazbo.

Zavod ni nikoli vodil procesa načrtovanja, prav tako se v načrtovanje preobrazbe niso vključili vsi akterji na ravni zavoda. Posledica tega je bila, da vsebina načrta preobrazbe ni bila agenda celotnega zavoda, zaposleni in uporabniki vsebine niso poznali in niso bili zainteresirani za vključevanje v preobrazbo, vodstvo pa načrta preobrazbe ni ponotranjilo kot osnovnega pripomočka pri delu.

5.2.3 Skupinska dinamika akterjev

Skozi kronologijo opazimo, da sta glavna akterja v procesu načrtovanja zavod in Inštitut. V nadaljevanju smo podrobneje analizirali skupinsko dinamiko omenjenih akterjev in preučili, ali je skupinska dinamika akterjev vplivala na načrtovanje, na preobrazbo ali na vsebino načrta preobrazbe.

Sklepamo lahko, da je bila prva faza načrtovanja glede na skupinsko dinamiko idealna. Glede na potek preobrazbe bi lahko to obdobje poimenovali obdobje medenih tednov. Akterji so bili med seboj usklajeni, si zaupali in bili večino časa usmerjeni v rešitve. Tu in tam je moral Inštitut pomagati zaposlenim, da načrtujejo preobrazbo izven institucionalnih okvirjev. Tim je na videz deloval timsko, saj so člani skupaj sprejemali odločitve, vsi člani pa naj bi bili enakovredni. Če pa pogledamo delovanje tima podrobneje, ugotovimo, da timsko delo med člani tima ni bilo zares vzpostavljeno. Zaposleni na inštitutu so prevzeli večino priprave izdelkov z namenom razbremenitve zaposlenih iz zavoda, v pričakovanju, da bo zavod bolj intenzivno pristopil k preobrazbi, ko jo bo začel izvajati. Inštitut se je tako sam domislil organizacije in vsebine delavnic in sestankov. Prav tako je Inštitut prevzel koordinacijo aktivnosti, ki so potrebne za pripravo načrta. Prav tu pa se poraja vprašanje v kolikšni meri je dominantna vloga Inštituta v procesu načrtovanja vplivala na druge akterje. Predvsem se sprašujemo, ali so bili odnosi med načrtovalci v prvi fazi res iskreni. Pozneje v preobrazbi namreč opazimo, da vodstvo spremeni ali pa zgolj prvič prizna dejanske interese za projekt. To ni vir za zagon preobrazbe, ampak finančni vložek za zavod za širitev kapacitet in

izboljšanja bivalnega standarda (a ne oskrbe). Vodstvo tudi ni realiziralo vseh predlogov, ki so jih načrtovalci preobrazbe predlagali z namenom, da zavod dokaže uporabnikom in zaposlenim resnost glede preobrazbe. Razmerje med inštitutom in vodstvom predstavlja prvi dejavnik razhoda v viziji preobrazbe zavoda in prvi znak neplodne skupinske dinamike.

Glede na poznejši razplet dogodkov v preobrazbi se poraja vprašanje, ali so si akterji priznali med seboj glede lastnih namenov in prepričanj o dezinstitucionalizacije. Predlogov, s katerimi bi zaposlenim in uporabnikom pokazali resnost glede preobrazbe zavoda (npr. ukinitve uniform), kljub iskanju načinov za izvedbo predlogov vodstvo namreč ni realiziralo. Ta dejavnik predstavlja prvo točko razhoda v viziji preobrazbe med člani tima načrtovalcev.

V drugi fazi načrtovanja preobrazbe opazimo dobro sodelovanje in podporo med vodstvom, projektnim timom in inštitutom v času kriznih razmer zaradi epidemije. Načrtovalce je na začetku epidemije in preobrazbe vodil skupni cilj – vzpostavitev organizacije na projektu z namenom postavitve trdih temeljev za preobrazbo. Vodstvo se je sčasoma umikalo iz načrtovanja preobrazbe, kar je povzročilo nestabilnost v skupinski dinamiki. Prvi znak umika vodstva je bil njihov neprihod na predstavitev akcijskih načrtov projektnega tima in Inštituta. Umik vodstva je še bolj povezal projektni tim in Inštitut. Ti so podpirali drug drugega, si zaupali in potožili (intervizije).

Proti koncu druge faze procesa načrtovanja preobrazbe je postalo jasno, da vodstvo nima namena izvesti preobrazbe. To je pomenilo umik inštituta in željo po redefiniranju vloge projektnega partnerja. Projektni tim (razen vodja projekta) ni dobil pojasnila o umiku Inštituta, ne s strani vodstva in ne s strani Inštituta. Umik Inštituta je dejavnik preobrazbe, čigar učinek je bil razpad skupinske dinamike. V nadaljevanju dogodkov inštitut in vodstvo nista več sodelovala kot partnerja, ki sta bila na medenih tednih, temveč sta bila v odnosu opozicije in konfrontacije.

Tretja faza procesa načrtovanja preobrazbe se je začela s ponovnim vključevanjem zaposlenih iz Inštituta v proces preobrazbe. Vendar pa je umik Inštituta brez pojasnila prizadel odnos med projektnim timom in inštitutom, saj je projektni tim imel občutek, da jih je Inštitut pustil na cedilu. Poleg tega je bil občutek nemoči še en dejavnik, ki je vplival na skupinsko dinamiko. Vodstvo ni podpiralo preobrazbe z dejanji, ampak zgolj z besedami, kar je povzročilo občutek nemoči pri projektnem timu in inštitutu. Do občutka nemoči so vplivali različni dejavniki, ki so se pojavili že na začetku preobrazbe: diskvalifikacija projektnega tima kot uporabne delovne sile med epidemijo, ki je privedla do dela od doma in tipična

hierarhična struktura odločanja (dolgi postopki za potrditev izvajanja aktivnosti na preobrazbi). Na delavnici sta se projektni tim in inštitut dogovorila, da se bosta umaknila v defenzivo. Delo bosta prilagodila tako, da bo zgolj izpolnjevalo kazalnike, ne bo pa usmerjeno k ciljem preobrazbe.

V vseh treh fazah so bili najbolj spodbudni dejavniki za krepitev skupinske dinamike intenzivni dnevni načrtovanja preobrazbe (delovni vikendi). Načrtovalci preobrazbe so se v teh dneh spoprijateljili in navezali bolj osebne, zaupne stike. S časom izvajanja preobrazbe je skupinska dinamika načrtovalcev (inštitut, projekti tim in na začetku vodstvo) postajala čedalje bolj destruktivna. Potek preobrazbe zavoda je vsekakor vplival na proces načrtovanja, a enako velja tudi v obratno smer. Proces načrtovanja je posredno vplival na preobrazbo, saj je med načrtovalci preobrazbe prišlo do razkola interesov, vizije in na nek način tudi ideologije.

5.3 Učinki izdelka, procesa in preobrazbe

V analizi smo identificirali več učinkov posameznih raziskovanih področij (izdelek, proces načrtovanja in preobrazba), ki smo jih povezali v trikotnik. Vsa tri raziskovana področja so med seboj povezana in prepletena, tako kot se povezujejo stranice trikotnika. Torej načrt preobrazbe vpliva na načrtovanje in na preobrazbo. Za pregled učinkov raziskovanih področij ena na drugo smo pogledali dejavnike. Dejavnike smo razdelili na zunanje dejavnike in notranje glede na okolje izvora (izven zavoda ali znotraj zavoda).

Zunanje dejavnike lahko podrobneje operacionaliziramo v posamezne spremenljivke: *dogodki in okoliščine; vključevanje akterjev in njihovi interesi*²⁸; *politika dezinstitutionalizacije na državni ravni*. Naštete spremenljivke so vplivale na vsako od raziskovalnih področij, čigar učinki so se pojavili v drugih dveh raziskovalnih področjih oziroma v drugih dveh stranicah raziskovalnega trikotnika. Politika dezinstitutionalizacije na državni ravni se je med preobrazbo zavoda spreminjala. Na začetku je bila spodbujevalna, saj je ministrstvo zavod spodbudilo k preobrazbi zavoda s pomočjo projekta. Pozneje pa zavod ni več bil deležen spodbude ministrstva za izvedbo preobrazbe ali jasnega sporočila o podpori dezinstitutionalizacije. Učinki tega so na začetku sprožili načrtovanje preobrazbe in izdelovanje vizije preobrazbe na državni ravni, kot tudi na lokalni. Pozneje pa je načrt izgubil

²⁸ Dejavniki vključevanja akterjev in njihovih akterjev spada tako v zunanje kot notranje dejavnike. Zavisi od okolja iz katerega prihaja akter preobrazbe.

veljavo, saj zavod ni imel podpore ministrstva v procesu preobrazbe (državni sekretar je spodbujal ohranjanje institucionalnih storitev v matični hiši). Pod dogodke in okoliščine štejemo epidemijo, spremembo stanja na nepremičninskem trgu in kulturo projektizacije (doseganje kazalnikov). Gre za zunanje dejavnike, ki so vplivali na potek preobrazbe, posledično pa so bili učinki na potek načrtovanja, skupinsko dinamiko in na vlogo načrta preobrazbe. Našteti zunanji dejavniki so vplivali tudi na uresničevanje načrta preobrazbe. Dejavniki so preoblikovali proces preobrazbe, kot smo ga načrtovalci predvideli v načrtu preobrazbe. Slednjega nismo dopolnjevali ob naštetih večjih spremembah, zato tudi težko ocenjujemo mero uresničevanja načrta kot takega.

Notranje dejavnike lahko tudi operacionaliziramo v posamezne spremenljivke, in sicer: *vključevanje in interesi akterjev; vizija preobrazbe; skupinska dinamika; elementi načrta preobrazbe; organizacija preobrazbe; menjava vodstva; transparentnost*. Vstop akterjev v preobrazbi je vplival na nastanek načrta in na načrtovanje preobrazbe. Predvsem, ker je bil pomanjkljiv vstop akterjev iz zavoda. Učinki tega so bili nezainteresiranost akterjev v zavodu za sodelovanje v preobrazbi. Na področja raziskovalnega trikotnika pa niso vplivale zgolj vstopne točke akterjev, temveč tudi njihovi interesi in skupinska dinamika. Učinke obeh spremenljivk smo opazili tako v preobrazbi (npr. umik Inštituta) kot tudi v procesu načrtovanja (dilema načrtovalcev ali načrtovati doseganje kazalnikov načrta preobrazbe ali projekta). Učinke skupinske dinamike in interesov akterjev smo opazili tako v spreminjanju vizije preobrazbe posameznih akterjev kot tudi na faze procesa načrtovanja.

6 Razprava in sklepi

6.1 Proces načrtovanja preobrazbe

6.1.1 Faze procesa načrtovanja

Proces načrtovanja preobrazbe zavoda je proces, ki se konča šele s preoblikovanjem zavoda iz institucionalne oblike oskrbe v mrežo skupnostnih služb. Proces mora biti etično in strateško naravnan, kakršna je tudi narava procesa dezinstitutionalizacije (Rafaelič in Flaker, 2021). Na primeru Doma na Krasu smo identificirali dve ravni elementov procesa. Prva raven sestoji iz procesnih elementov (pobuda za preobrazbo; vzpostavitev organizacije za načrtovanje preobrazbe; ocena začetnega stanja, zapis preobrazbe v načrt in revidiranje le-tega), druga raven procesa pa je sestavljena iz več komponent, ki obkrožajo prvo raven elementov in na njih vplivajo. Gre za elemente, ki vplivajo na potek procesa (vizija in angažma vodstva, skupinska dinamika in timsko delo načrtovalcev; načela načrtovanja; vstopne točke akterjev v načrtovanje; identifikacija virov podpore; vodenje preobrazbe; potrditev načrta preobrazbe skupaj s finančnim načrtom). Identifikacija elementov procesa načrtovanja nam pomaga, da si vizualiziramo potek procesa. Načrtovanje preobrazbe se lahko lažje lotimo, saj vemo kakšna pot nas čaka in kaj vse potrebujemo na tej poti.

Prva raven elementov je pomembna za razumevanje procesa. Tako lažje predvidimo potek preobrazbe. Proces načrtovanja preobrazbe pa se ne konča s pripravo načrta preobrazbe, kot se je to zgodilo v Domu na Krasu. Zapisan načrt moramo med preobrazbo na vsakih nekaj mesecev revidirati, najbolje ob večjih spremembah v preobrazbi (Ficko idr., 2020). Začne se nov krog načrtovanja – akterji dajo pobudo za načrtovanje in se za ta namen organizirajo. Izdela se ocena trenutnega stanja in vpliva večjih sprememb na preobrazbo nato pa sledi zapis dopolnitev v načrt. Druga raven elementov nas opremi, da lahko lažje načrtujemo preobrazbo zavoda, saj nas opominja na pomembne komponente procesa, ki jih ne smemo prezreti, če se želimo načrtovanja lotiti ubrano in na kakovosten način. Prav ti elementi diktirajo potek procesa načrtovanja preobrazbe in učinkujejo na vsebino načrt in na preobrazbo kot tako.

Sam proces načrtovanja ni pomemben zgolj z vidika, ali nam bo uspelo izdelati kakovosten izdelek, temveč predstavlja prvi izziv, s katerim se sooči zavod v preobrazbi (je začetek preobrazbe). Zavod v tem procesu sestavlja stroj dezinstitutionalizacije na ravni zavoda, ki bo sprožil spreminjanje institucionalne kulture. Prvi način spreminjanja institucionalne kulture se začne že v vodenju načrtovanja preobrazbe.

V dezinstitutionalizaciji se moramo preobrazbe lotiti strateško. To ne pomeni, da skušamo program dezinstitutionalizacije kategorizirati v neke sklope, po katerih načrtujemo in določimo naloge z izvajalci nalog. Tako načrtovanje vodi v togo uresničevanje preobrazbe, pri kateri so akterji preobrazbe osredotočeni na doseganje kazalnikov. V tem primeru se zavod v resnici ne začne notranje razgrajati, temveč se jedro totalne institucije ohrani. Proces načrtovanja preobrazbe pa predstavlja le eno od nalog zavoda, kot odziv na zunanje spremembe (Parlalis, 2011b; Luecke, 2002).

Zavod ki se odloči za preobrazbo se mora v procesu načrtovanja že začeti odzivati na spremembe na način, da uvede že v začetku spremembe, ki omogočijo da je strateško načrtovanje uspešno (Parlalis, 2011b). Proces načrtovanja mora biti fleksibilen, kakršen je tudi načrt preobrazbe (Načrt preobrazbe Dom na Krasu, 2020). Dovoliti moramo, da smo občutljivi in dovzetni na spremembe in se na njih ad hoc odzvati. Načrt je manj fleksibilen v delu, ki nas usmerja (tj. vizija).

6.1.2 Akterji in njihove vstopne točke

V procesu dezinstitutionalizacije kot tudi v procesu načrtovanja smo identificirali tri ravni akterjev, glede na raven okolja v katerem delujejo: zavod, zunanji strokovnjaki in ministrstvo. Vse tri skupine akterjev predstavljajo različne vrste institucij: zavod, inštitut, usmerjevalna skupina, fakulteta in ministrstvo (Flaker in Rafaelič, 2023). V procesu načrtovanja je vsaka od teh imela svojo pričakovano vlogo, ki pa se je razlikovala od dejanske.

Zavod naj bi upravljal preobrazbo zavoda, projekt in zavod kot tak zato, da deluje stabilno. Stabilno delovanje zavoda pomeni, da se kakovost oskrbe ne poslabša, osebje pa ima varno zaposlitev. Prav to je tudi glavna naloga vodstva in vodilnih delavcev v preobrazbi (Luecke, 2002). Zavod naj bi se v preobrazbi povezoval s skupnostjo (centri za socialno delo, psihiatrične bolnice, nevladne organizacije, občine itn.). Zavod je imel tudi vlogo upravljanja investicijskega projekta preobrazbe, ki je zavodu omogočal nakup nepremičnin za preselitev uporabnikov v skupnost.

Inštitut je imel vlogo projektnega partnerja. Ta naj bi spremljal akcijski proces, ga evalviral in na podlagi ugotovitev zavodu svetoval, kako krmiliti preobrazbo. Na začetku načrtovanja preobrazbe je inštitut imel vodilno vlogo vse do izdelave načrta preobrazbe. Kasneje je imel tudi inštitut posvetovalno vlogo na terenu. Usmerjevalna skupina naj bi v preobrazbi nudila strokovno podporo zavodu pri krmiljenju preobrazbe, pregledala različne dokumente in ves čas spremljala proces preobrazbe. Predvideno je bilo, da je usmerjevalna skupina

posvetovalno telo s pooblastili, kot jih ima vodstvo ali svet zavoda. Ta je v preobrazbi pogosto opozarjala na nepravilnosti, slednja pa vodstvo ni želelo upoštevati. Tako inštitut kot usmerjevalna skupina bi morala imeti v ključnih primerih, ko je v preobrazbi prihajalo do nepravilnosti, več moči na zaustavitev teh nepravilnosti.

Fakulteta za socialno delo je imela vlogo izobraževalnega telesa, ki zavoda podpre pri razvoju kadra in krepitve moči uporabnikov, hkrati pa naj bi zavod okrepila z znanjem skupnostnega socialnega dela in demokratičnega vodenja zavoda v času preobrazbe.

Ministrstvo je v preobrazbo vstopilo v proces načrtovanja s pobudo o pilotiranju preobrazbe v zavodu. Njihova vloga naj bi bila spremljanje, nadziranje aktivnosti v okviru preobrazbe in podpora projekta na nacionalni ravni s spodbujanjem dezinstitutionalizacije. Izvedba preobrazbe zavoda na lokalni ravni brez nacionalne podpore procesa dezinstitutionalizacije na državni ravni je težje izvedljiva (Rafaelič in Flaker, 2021). Ministrstvo ni uresničilo predvidene vloge. Prav v ključnem trenutku kriznega upravljanja preobrazbe bi moralo ministrstvo predstaviti svoje zahteve zavodu, da izvede dezinstitutionalizacijo.

Vloga uporabnikov je bila še najmanj konkretno definirana od preostalih naštetih skupin akterjev. Predvidevali smo, da bodo uporabniki opozarjali delavce o načinu izvedbe preobrazbe na način, da bo ta prilagojena njihovim potrebam in željam. Pogosto so bili v iskanju svojega glasu prezreti (npr. pismo stanovalcev, v kateri spodbujajo vodstvo zavoda in ministrstvo, da zavod odpre vrata in s tem omogočijo uživanje enakih pravic kot preostali državljani). Ena izmed novodobnih lastnosti institucij je, da vsi delavci zagovarjajo pravice uporabnikov in trdijo, da opravljajo svoje delo zanje, vendar njihova dejanja in ideologija nakazujeta nasprotno. To je le ena od prikritih pasti novodobnih institucij, s katerimi skušajo delavci v institucijah zakriti osnovne elemente totalne ustanove (Goffman, 2019). V preobrazbi se moramo upreti pokroviteljskemu odnosu do uporabnikov in jih vključiti že v samem začetku načrtovanja kot nepogrešljive strokovnjake.

Akterji preobrazbe morajo imeti pri svojem delovanju pogoje in mandat za avtonomno delovanje, pri čemer morajo akterji med seboj sodelovati. Vodstvo bi moralo v preobrazbi koordinirati vse skupine akterjev in jih povezovati. V Domu na Krasu pa je bilo ravno nasprotno. Vodstvo je akterje preobrazbe v zavodu razdvojevalo. Na primer jedrni tim, ki naj bi bil motor preobrazbe, v zavodu ni imel zares pooblastil za sprejemanje odločitev. Slednjo je venomer imelo vodstvo, ki pa je postopke odločanja birokratiziralo in (namensko) podaljševalo. Struktura odločanja je bila tipično institucionalna, ki nam je ni uspelo

premostiti. Razen vodstva ni imela nobena skupina akterjev dovolj moči za odločanje ali pa so jo imele, a je niso želele uveljaviti (ministrstvo). Vodenje preobrazbe je zagotovo ena izmed značilnosti načrtovanja preobrazbe, ki določa vstopne točke akterjev. Vodenje preobrazbe predvideva, da se tipično hierarhično vodenje spremeni v bolj demokratično in horizontalno vodenje (Hafford-Letchfield, 2010). Pri vodenju preobrazbe vodstvo mora vedeti, kdo so vse akterji preobrazbe, jih koordinirati, povezovati in usmerjati pri delu glede na vizijo preobrazbe. Del odgovornosti morajo vodstvo in vodilni delavci prerazporediti na druge delavce in jim zaupati, da bodo aktivnosti izvedene (Stabros, 2011b).

Vstopne točke omenjenih akterjev v Domu na Krasu so bile nestrukturirane in so se prilagajale glede na kontekst preobrazbe in skupinsko dinamiko med akterji. V preobrazbi smo si vedno znova in znova postavljali vprašanje kdaj in kako vključiti različne skupine akterjev. Menimo, da ni enotnega odgovora, saj je zelo odvisno, kakšen je kontekst zavoda (odvisno od zunanjih dejavnikov). Za vsak zavod, ki se loteva preobrazbe, se moramo lotiti identificiranja akterjev, njihovih vstopnih (pa tudi izstopnih) točk in jih organizacijsko umestiti. Eden od organizacijskih načinov je vzpostavitev skupščin. S skupščinami bi mobilizirali uporabnike, delavce v zavodu, zunanje strokovnjake in splošno javnost. Na skupščinah bi akterji raziskovali življenje in sobivanje v skupnosti (Flaker in Rafaelič, 2023). Za sprejemanje odločitev pa menimo, da bi morali v prihodnje oblikovati tim načrtovalcev iz različnih akterjev, ki bi imel pooblastila na ravni direktorja. Tim načrtovalcev bi upošteval predloge in usmeritve za preobrazbo, ki bi jih izpostavili akterji na skupščinah. Tako bi lahko zagotovili demokratično sprejemanje odločitev.

6.1.3 Skupinska dinamika

S pojmom skupinske dinamike pojasnjujemo spreminjajoče se dogajanje med skupinami akterjev v procesu preobrazbe in v procesu načrtovanja preobrazbe. Skupinska dinamika nam omogoči vpogled v odnose med akterji v različnih časovnih obdobjih (Geissler in Hege, 1987). Največji vpliv na skupinsko dinamiko ima vodja z njegovim načinom vodenja, saj določa, ali bo skupina akterjev delovala kreativno, destruktivno ali nekaj vmes (Randall, Southgate in Tomlinson, 1988).

Ena glavnih skupin na začetku procesa načrtovanja je bil tim načrtovalcev, v katerega so bili vključeni delavci iz zavoda in inštituta. Rezultat skupinske dinamike tega tima je bil opredelitev skupnega cilja (priprava projektne dokumentacije in načrta preobrazbe). V skupini smo imeli dve vodji – eno vodjo je predstavljala delavka iz inštituta, ki je celoten proces

načrtovanja preobrazbe koordinirala. Drug vodja pa je bil direktor kot vodja zavoda. Takšna dvotirnost vodenja skupine se je ohranila ves čas procesa načrtovanja preobrazbe. Absurd take razdelitve je ta, da dezinstitutionalizacija predvideva odločanje na timski način v katerem so vsi člani enakovredni člani skupine (Flaker, 1997).

Tim načrtovalcev se je čez nekaj mesecev preimenoval v jedrni tim in k sodelovanju povabil dva uporabnika. Jedrni tim se je kmalu zatem s potrditvijo projekta razširil s člani projektnega tima. Vodenje je še zmeraj potekalo dvotirno. Ko sta vodji doživeli konflikt zaradi nestrinjanja o poteku preobrazbe, je slednje vplivalo na skupinsko dinamiko. Tim je postal destruktiven. V timu ni bilo več jasne vizije o prihodnosti zavoda in posledično občutka varnosti in zaupanja med člani. Skupinska dinamika je imela neposredne učinke na preobrazbo. Zaradi konflikta med obema vodjama smo opazili razdelitev jedrnega tima na dva pola: vodstvo in projektni tim skupaj z inštitutom.

V procesu načrtovanja moramo akterji preobrazbe oziroma načrtovalci skupaj raziskati svoje vloge in naloge in jih definirati. Na tak način lahko prispevamo k plodni skupinski dinamiki. Definirati moramo podporne vire, ki skupini pri načrtovanju in kasneje v preobrazbi lahko pomagajo. Skupina se mora za voljo kreativne skupinske dinamike strokovno podkovati za strateško načrtovanje in za razumevanje stroja dezinstitutionalizacije. Člani tima pa morajo drug drugemu priznati svoja pričakovanja in interese na ravni zaposlenega in na ravni posameznika (službeni in osebni interesi). Prav interesi vseh članov tvorijo gorivo oziroma vizijo skupine (Randall, Southgate in Tomlinson, 1988).

6.2 Načrt preobrazbe

Namen in vloga načrta preobrazbe sta usmerjati zavod pri postopnem in sistematičnem prehajanju iz institucionalne oblike oskrbe v skupnostno. Načrt preobrazbe naj bi predstavljal osnovno orodje v procesu načrtovanja in pozneje pri izvajanju aktivnosti preobrazbe (Evropske smernice, 2021; Ficko idr., 2020), k temu pa pripomorejo elementi načrta preobrazbe (Jankelić, 2014). V raziskavi smo ugotovili, da načrtu preobrazbe manjka nekaj elementov, ki jih moramo operacionalizirati zato, da bomo lažje izvedli aktivnosti, ki so potrebne za preobrazbo zavoda. V načrtu moramo pojasniti zagotavljanje vključevanja uporabnikov v preobrazbo in krepitev njihove moči, da postanejo strokovnjaki iz lastnih izkušenj. Sodelovanje ne sme biti zgolj simbolično, ampak moramo uporabnikom resnično zagotoviti enakovredno vlogo načrtovalcev preobrazbe. Razmisliti moramo tudi o vključevanju drugih akterjev preobrazbe in njihove naloge.

Izpostaviti moramo tudi enega pomembnejših elementov načrta preobrazbe, in sicer finančni načrt (Špidla, 2009). Namen finančnega načrta je, da zavod usmerja pri načrtovanju dinamike preselitev in postavitve mandata na nove sprejeme v zavod. Finančni načrt nas mora usmerjati, kako premostiti dvojni tir financiranja čim hitreje z namenom stabilnega upravljanja zavoda (FRA, 2018). Predvsem je pomemben finančni načrt za obdobje dvojnih tekočih stroškov, tj. stroškov, ki bodo nastali v zavodu in v zvezi z vzdrževanjem zavoda, in stroškov, ki bodo nastali v skupnosti (Evropske smernice, 2021). Ker je dezinstitutionalizacija kompleksen proces, saj je pri pripravi finančnega načrta treba upoštevati več spremenljivk. Menimo, da zavodi niso dovolj opremljeni z znanjem, ki ga potrebujejo za pripravo finančnega načrta. Za to potrebujejo načrtovalci finančnega dela preobrazbe razumevanje delovanja stroja dezinstitutionalizacije in analitično računovodsko znanje. Pomembno je, da se ne lotevamo finančnega načrtovanja sami, ampak v posvetovanju s strokovnjaki s področja financ, računovodstva in poslovnega načrtovanja ter s strokovnjaki s področja dezinstitutionalizacije.

Četudi bi te pomanjkljivosti v načrtu dopolnili, pa bi to vplivalo na obstoječo vizijo, ki je jedro načrta. Vsebina načrta preobrazbe mora biti zmeraj skladna z vizijo in mora iz nje tudi izhajati. Trenutna vizija ne omenja načina vključevanja uporabnikov, organizacije dela ali načina porabe finančnih sredstev. V primeru dopolnjevanja načrta preobrazbe moramo vsakič znova preveriti, ali je naša vizija preobrazbe še zmeraj skladna med vsemi načrtovalci ali jo moramo osvežiti. Vizija predstavlja dober nastavek za delovanje preobrazbe (Flaker, 2022b) in mora biti aplikativna v primeru izrednih razmer (npr. epidemija) (CRPD, 2022). Jasna vizija je namreč zelo pomembna tako za uporabnike in druge delavce, ki bodo spremembe v okviru preobrazbe najbolj občutili prvi (Hafford-Letchfield, 2010). Iz vizije mora biti razvidno, kako bo potekala preobrazba, načrt pa jo zgolj podrobneje popiše in operacionalizira. Vizija mora opredeliti tudi časovni potek preobrazbe, katerega pa podrobneje operacionaliziramo v nadaljevanju načrta. Datum zaprtja zavoda ima tako simbolično raven kot tudi vlogo splošne usmeritve, do kdaj moramo izvesti načrtovane aktivnosti (Evropske smernice, 2021; Flaker, 2022b). Vsak strateški načrt naj bi predvideval tudi indikatorje uresničevanja vizije in ciljev. Indikatorji nam prav tako pomagajo pri spremljanju preobrazbe in povratni informaciji ali smo na pravi poti (Hafford-Letchfield, 2010).

Skrbno načrtovana vizija je pomembna, saj predstavlja končni cilj, proti kateremu se vztrajno premikamo – preoblikovanje zavoda v mreže skupnostnih služb. Vedeti moramo, kdaj se bo preoblikovanje zgodilo in kaj sledi po preoblikovanju zavoda. Vizija ne sme biti le načrtovana, temveč moramo vanjo tudi verjeti – le tako lahko na podlagi vizije načrtujemo aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev zastavljene vizije (Ficko idr., 2020). Pogosto se namreč zgodi, da tako vizija kot načrt ostaneta zgolj na deklarativni ravni. Če se želimo temu izogniti, moramo med načrtovanjem preobrazbe uvajati in demonstrirati aktivnosti v okviru preobrazbe. Demonstriramo lahko kar s preseljevanjem uporabnikov v skupnost. Večina zavodov ima s tem že izkušnje, saj ima Slovenija dolgo zgodovino dezinstitutionalizacije (Flaker, 2014c). Korak dlje k dejanski demonstraciji nečesa novega lahko zavodi naredijo tako, da pri preseljevanju ne »snemajo smetane«, temveč preselijo najprej uporabnike, za katere velja, da jih ni mogoče preseliti (bodisi zaradi oviranosti bodisi zaradi oskrbe, ki jo prejemajo – varovani oddelek) (Flaker in Rafaelič, 2023; Flaker, 2022b). Zavod mora demonstrirati tudi na področja krepitve moči uporabnikov. Pomembno je, da vodstvo zagovarja pravice uporabnikov in preprečuje institucionalizacijo uporabnikov. Timsko delo in demokratizacija odnosov sta tudi eden od načinov demonstriranja novega načina dela v zavodu. Pomembno je, da vodstvo spremeni način vodenja in upravljanja zavoda. Z demonstracijami bomo akterjem nakazali resnost izvajanja preobrazbe, hkrati pa akterjem preobrazbe omogočili, da sodelujejo preko naštetih aktivnosti in se sčasoma poistovetijo z vizijo zavoda.

Najpomembnejše pa je, da smo pri izvajanju aktivnosti v okviru načrta preobrazbe pogumni in se pri izvajanju aktivnosti ne ustrašimo, ko naletimo na ovire. V primeru nepredvidljivih situacij ali okoliščin, naših načrtovanih aktivnosti v okviru preobrazbe zavoda, ne smemo preložiti na kasnejši čas. Delati moramo neomajno še naprej z namenom, da dosežemo vizijo, četudi to lahko pomeni, da bo naši koraki v okviru preobrazbe lahko majhni ali počasni. Pomembno je, da smo pogumni, vztrajni in se ne ustavimo (Hafford-Letchfield, 2010).

6.3 Učinki izdelka, načrtovanja in preobrazbe

Na primeru načrtovanja preobrazbe Doma na Krasu se je izkazalo, da smo sam proces razumeli v večji meri tehnični proces. Lotili smo se ga sistematično zato, ker je dezinstitutionalizacija kompleksen proces. Najprej smo izdelali oceno začetnega stanja, nato pripravili vizijo in hiteli izdelati načrt, ki bo služil kot osnova projektne dokumentacije.

Načrtovanja preobrazbe smo se lotili strateško in organizirano po korakih. Fokus v procesu je bila tako vsebina preobrazbe, manjši poudarek pa na način organizacije načrtovanja in pozneje preobrazbe (demokratizacija odnosov, prerazporeditev moči). Načrtovanje preobrazbe je lahko vizionarski proces, lahko pa zgolj rutinski. Katerikoli od vzvodov za preobrazbo bo vplival na produkt načrtovanja, tj. načrt preobrazbe (Flaker, 2022b).

Načrtovanje preobrazbe bi nas moralo usmeriti v raziskovanje vseh mogočnosti zastavljene vizije. Načrt preobrazbe pa bi nam moral pri tem služiti, da vse zapišemo, kaj smo spoznali pri raziskovanju, kako se preobrazbe lotiti. Načrt bi tako izluščil vse ključne informacije miselnega procesa načrtovalcev pri načrtovanju preobrazbe. Torej proces bi moral biti kreativen in na nek način tudi zabaven, medtem ko sam načrt služi kot tehnično orodje, ki smiselno in racionalno organizira potek preobrazbe. Tako razmerje med procesom in izdelkom zagotavlja, da na načrt preobrazbe ne bomo pozabili, saj bo načrt vseboval prav naš miselni tok (a bolj izluščen). V procesu načrtovanja nas morajo voditi načela dezinstitutionalizacije (Ficko idr., 2020) in vizija zavoda. Ta mora temeljiti na zagotavljanju človekovih pravic uporabnikov. V primeru, da je načrtovanje preobrazbe zgolj rutinski del procesa preobrazbe zaradi iskanja zunanjih finančnih virov (projekti), to pomeni, da bo vloga načrta pozabljena trenutek, ko bo izdelan in bodo načrtovalci preobrazbe izvedeli, ali so dobili nova finančna sredstva ali ne.

Ena izmed problematik, s katero se soočamo pri načrtovanju preobrazbe, je projektizacija. Prav ta nas usmerja v sistematično načrtovanje preobrazbe, čigar končni izdelek je lepo napisan načrt. Problem projektizacije je tudi ta, da ločuje preobrazbo od preostalih procesov, ki se odvijajo v zavodu. Torej načrtovanje preobrazbe ne poteka v sklopu sestankov, kjer se načrtuje vsakodnevno delo zavoda. Z ločevanjem se pojavi tudi prilastitev preobrazbe (strokovne delavke so čutile, da je preobrazba delo projektnega tima, saj je del projekta). Proces dezinstitutionalizacije nikakor ne more biti proces neke skupine akterjev, kot je logika projekta, temveč je skupni boj za človekove pravice ljudi z oviranostjo (CRPD, 2022).

7 Predlogi

Načrtovanje preobrazbe je kompleksen in neskončen proces, tako kot dezinstitutionalizacija sama (Rafaelič in Flaker, 2021). O samem procesu dezinstitutionalizacije je že veliko znanega, čeprav pri nas premalo udejanjenega. Načrtovanje preobrazbe je le en delček dezinstitutionalizacije, a vendarle ključen. Vsak zavod se bo načrtovanja loteval drugače, odvisno od začetnega stanja, v katerem se nahaja, in zunanjih dejavnikov. Načrtovanje je lahko rutinsko (zadoščanje kazalnikom ali zahtevam) ali pa vizionarsko. V slednjem primeru je proces načrtovanja izredno pomemben, saj postavimo trdne temelje, na katerih gradimo preobrazbo. Temelje predstavlja vizija. Ta mora biti jasna, nazorna, uresničljiva, a ravno prav utopična. To pomeni, da je vizija stvarno utopična. Oddaljena a dosegljiva (Flaker, 2022b). Vizija mora biti glavna usmeritev v procesu preobrazbe, pri čemer pa je načrt preobrazbe orodje, ki nas vodi po korakih.

V nadaljevanju predstavimo nekaj predlogov, kako se načrtovanja preobrazbe lotiti, kako izdelati načrt preobrazbe in na kaj moramo biti v preobrazbi pozorni z vidika uresničevanja načrta preobrazbe. Na tej točki moramo opozoriti, da v nadaljevanju poglavja oblikujemo predloge, ki temeljijo na ugotovitvah načrtovanja in izvajanja preobrazbe po modelu konverzije (obstoječ zavod se v celoti preoblikuje v skupnostne službe).

V načrtovanju preobrazbe moramo definirati, kdo so akterji njihove vstopne točke. Za vse akterje moramo razmisliti, kakšne so njihovi pristojnosti odločanja in razmerje do drugih akterjev. Vzpostaviti tim načrtovalcev. Tim naj sestoji iz manjšega števila akterjev, saj mora biti vloga tima operativnost. Tim mora imeti tudi pooblastila na ravni direktorja ali celo sveta zavoda. Tim načrtovalcev mora izdelati vizijo, v katero verjame, potrebuje pa tudi datum preoblikovanja zavoda.

Med načrtovanjem preobrazbe moramo vključiti še druge akterje, ki niso del tima načrtovalcev. To storimo preko skupščin, na katerih se načrtuje preobrazba. Slednje je morda lahko zamudno iz vidika nastajanja izdelka, torej načrta, a je na takšen način preobrazba bolj transparentna in vključujoča.

V času načrtovanja moramo vizijo približati drugim akterjem preobrazbe. Slednje storimo z uvajanjem novega načina dela in aktivnosti: HOPS, zagovorništvo, skupščine. Pri načrtovanju pa se moramo ozreti na obstoječe podporne vire in na potencialne. Viri so lahko tako človeški, finančni ali materialni. Nekateri viri izven zavoda še ne obstajajo, zato jih je treba ustvariti.

Predlagamo tudi večdnevno načrtovanje preobrazbe, saj se v primeru Domu na Krasu izkazalo, da je bilo takrat načrtovanje najbolj plodno.

Zunanji strokovnjaki in ministrstvo morajo v procesu načrtovanja preobrazbe prevzeti svoje vloge. Ministrstvo tako mora v primeru, da preobrazba ne poteka, kot je bila načrtovana, zahtevati od zavoda, da izvede aktivnosti, kot so bile načrtovane v načrtu preobrazbe in v skladu z načeli dezinstitutionalizacije.

Program dezinstitutionalizacije pravi, da se morajo spremembe zgoditi tako na lokalni kot tudi na nacionalni ravni, če želimo, da dezinstitutionalizacije resnično uspe (Rafaelič in Flaker, 2022). Na nacionalni ravni lahko ministrstvo skupaj z drugimi zainteresiranimi skupinami preoblikujejo obstoječe zakonodajne okvirje, ki bi bili bolj dovzetni za oskrbo po osebni meri ljudi z oviranostjo in za neodvisno življenje v skupnosti.

Zunanji strokovnjaki morajo sodelovati v procesu dezinstitutionalizacije tako na ravni zavoda kot na ravni države. Na ravni države morajo pomagati ministrstvu pri oblikovanju zakonodajnih sprememb, ki bi podprle preobrazbo zavoda. Na ravni zavoda pa morajo nuditi podporo na terenu, proces pa spremljati. Za spremljanje lahko tim načrtovalcev skupaj z zunanjimi strokovnjaki določi procesne indikatorje in datum revizije načrta. Sprotne evalvacije v času preobrazbe pa pomagajo timu načrtovalcev krmiliti potek preobrazbe v smeri zastavljene vizije. Ministrstvo lahko na podlagi procesnih dejavnikov ne le spremlja potek preobrazbe temveč tudi zahteva izvedbo predvidenih aktivnosti. Proces načrtovanja in izvajanja preobrazbe zavoda mora spremljati neodvisna organizacija od zavoda.

Moč uporabnikov moramo še bolj krepiti, zato menimo, da bi bilo treba na nacionalni ravni vzpostaviti center za zagovorništvo, kot neodvisni organ. Vlogo centra za zagovorništvo vidimo predvsem v tem, da lahko uporabniki dobijo podporo nekoga, ki ni zaposlen v zavodu. Na ravni zavoda pa menimo, da je treba vzpostaviti uporabniški organ v zavodu. V Domu na Krasu smo ga v času preobrazbe ponovno obudili. Uporabnike smo okrepili za prevzemanje njihovih vlog kot članov sveta stanovalcev in jim pomagali pri naslavljanju težav na vodstvo. Slednje se je izkazalo, da imajo uporabniki kot strokovnjaki iz izkušenj veliko predlogov ali komentarjev, niso pa slišani. Za to potrebujejo uporabniški organi za delovanje več posluha in moči pri odločanju in pooblastila za nadzor izvajanje preobrazbe. Slednje moramo pri načrtovanju preobrazbe upoštevati.

Načrt preobrazbe zajema tudi finančni vidik preobrazbe, ki je tudi en izmed elementov načrta. V Domu na Krasu še danes nimajo finančnega načrta zato je pomembno, da se bodoči zavodi priprave finančnega načrta lotijo čimprej. Pri tem jih mora podpreti ministrstvo, a obenem tudi postaviti jasno zahtevo po finančnem načrtu. Finančni načrt mora upoštevati vsebino preobrazbe. Predlagamo, da zavodi, ki so se odločili za proces dezinstitutionalizacije, naročijo revizijo finančnega stanja zavoda. Gre za začetno stanje, ki bo zavodu predstavljalo izhodiščno točko za načrtovanje naprej. V primeru, da zaposleni v zavodu nimajo dovolj znanj za izdelavo finančne projekcije preobrazbe, priporočamo, da tim načrtovalcev hitro poišče zunanje strokovnjake, ki jim lahko pri tem pomagajo.

Glede finančnega načrtovanja preobrazbe predlagamo upoštevanje naslednjih načel: ohranitev skupnega obsega obstoječih sredstev za institucionalno varstvo; sredstva, ki so na voljo uporabniku za oskrbo, mu sledijo v skupnosti; ohranitev števila delovnih mest; zagotovitev oskrbe po osebni meri uporabnika na podlagi osebnega načrta in s pomočjo individualnega financiranja storitev; investiranje v stanovanjsko oskrbo in oskrbo v skupnosti namesto v institucijo; zagotavljanje razvoja kadra; iskanje novih finančnih virov za premostitev dvotirnega sistema financiranja. Načela izhajajo iz načel dezinstitutionalizacije (Evropske smernice, 2021; Ficko idr., 2020; Rafaelič, 2015), a smo jih poudarili z namenom, da ozavestimo namen finančnega načrta. Ta je podpreti preobrazbo zavoda in aktivnosti, ki bodo uporabnikom omogočile neodvisno življenje s podporo v skupnosti.

Predlagamo, da izdelan načrt preobrazbe, vključno s finančnim načrtom, zavod predstavi najprej ministrstvu. Ko ga ministrstvo potrdi, ga skupaj z zavodom predstavita še preostalim zainteresiranim deležnikom v skupnosti. Pomen potrditve načrta preobrazbe na ministrstvu je velik. Na eni strani gre za potrditev usmeritve (vizije zavoda), ki si jo je zavod zastavil in za jasno sporočilo preostalim v skupnosti, da izvajanje procesa dezinstitutionalizacije ni več vprašanje. Prav tako pa potrditev načrta preobrazbe predstavlja prvo skupno akcijo zavoda in ministrstva, kot ustanovitelja. Drža slednjega pa predlagamo, da je načelna tudi v procesu preobrazbe in od zavoda zahteva poročanje o poteku preobrazbe in zavod jasno usmerja k uresničevanju lastne vizije in načel. Ministrstvo lahko zavod podpre v preobrazbi tako, da mu določi mandat na nove sprejeme uporabnikov.

Načrt preobrazbe in informacije, povezane s preobrazbo, moramo preoblikovati v lahko branje in tako uporabnikom zagotoviti dostop do informacij. Načrt preobrazbe naj bo javen in objavljen na spletni strani zavoda. Zavod bi lahko tudi vzpostavil kontaktno točko (pisarna,

telefonska številka), kamor se lahko krajani obrnejo v primeru vprašanj v zvezi z dez institucionalizacijo.

Na koncu pa moramo nasloviti enega glavnih izzivov načrtovanja preobrazbe, ki nam jih s predlogi nismo uspeli odpraviti. Gre za fetišizacijo dokumenta načrta preobrazbe in spremljanja samih kazalnikov. Menimo, da se fetišizacija dokumenta pogloblja v primeru projektizacije (brezglava težnja po obkljukanju kazalnikov). Načrt preobrazbe mora biti zgolj pripomoček za usmerjanje, katerega vsakič znova prevprašujemo. Tako se lahko izognemo tehničnemu izvajanju preobrazbe in težnji po doseganju kazalnikov. Načrt preobrazbe mora (po)ostati dokument, ki tim načrtovalcev usmerja v procesu preobrazbe zavoda in opozarja na končen cilj (vizija). Vloga načrta preobrazbe pa nikakor ne sme obstati samo na procesni usmeritvi, ampak tudi na preoblikovanju vrednot zaposlenih v skladu s procesom preobrazbe.

8 Uporabljena literatura

- Ambrož, M. & Ovsenik, M. (2002). *Humana paradigma vodenja sprememb v post-industrijski organizaciji*. Socialno delo. 41 (3/4).
- Barnes, C. & Oliver, M. (2012). *The New Politics of Disablement*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Basaglia, F. (1967). *Che cos'è la psichiatria?*. Parma: Amministrazione provinciale di.
- Basaglia, F., & Basaglia Ongaro, F. (2009). *Crimini di pace. Ricerche sugli intellettuali e sui tecnici come addetti all'oppressione*. Milano: Baldini Castoldi Dalai.
- Bateman, J. (1993). *Sabotažne strategije*. Socialno delo, 32 (1–2), 31–37.
- Beresford P. & Branfield F. (2006). *Developing inclusive partnership: User defined outcomes, networking, and knowledge – a case study*. Health and social care in the community 14, 5, 436-444
- Bigby, C., & Fyffe, C. (2006). *Tensions between institutional closure and deinstitutionalisation: what can be learned from Victoria's institutional redevelopment?* Disability & Society, 21, 6, str. 567 – 581.
- Brandon, D. (1991). *Increasing Value: The Implications of the Principle of Normalisation for Mental Illness Services*. Salford: Salford University College.
- Carr, S. (2010). *Personalization: A rough guide*. London: SCIE.
- Cohen, S. (1985). *Vision of social control*. Cambridge: Polity Press.
- Committee on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). (2022). *Guidelines on deinstitutionalization, including in emergencies*. Pridobljeno 4. 12. 2022 s https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CRPD/C/5
- Damjanovič, M. (1990). *Organizacijske spremembe in organizacijski razvoj*. Teorija in praksa. 27 (8/9), str. 1098 – 1107.
- Doherty, T. L., Horne, T., Wootton, S. (2014). *Managing Public Services - Implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management*. London: Routledge.
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). (2018). *From institutions to community living for persons with disabilities: perspectives from the ground*. Pridobljeno 4. 2. 2022 s https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2018-from-institutions-to-community-living-ground-perspectives_en.pdf
- Evropska skupina strokovnjakov in strokovnjakinj za prehod iz institucionalne v skupnostno oskrbo. (2012). *Skupne evropske smernice za prehod iz institucionalne v skupnostno oskrbo*. (M. Petan in P., Mesec). Ljubljana: Inštitut RS za socialno varstvo. (2021). Pridobljeno 22. 3. 2021 s https://di.irssv.si/wp-content/uploads/2022/11/Skupne_evropske_smernice_za_prehod_iz_instit_v_skupnostno_oskrbo_SLO.pdf

Ficko, K., Blaško, G., Božič, B., Černič, M., Čuk, M., Humar S., Korbar, L., Lindav Štepic, U., Nahtigal, K., Obreza, B., Perhaj, P., Pirec, S., Rafaelič, A., Sorta Kovač, U., Tavčar, T., Trček, A., Vremec, R., Zajc, K., Zoran, K., Kobal Tomc, B. (2020). *Načrtovanje preobrazbe zavoda: začetno raziskovalno poročilo projekta Doma na Krasu*. Ljubljana: Inštitut RS za socialno varstvo.

Flaker, V. (1997). *Timi kot način interdisciplinarnega sodelovanja*. Socialno delo 36 (2–3), str. 3–12.

Flaker, V. (1998). *Odpiranje norosti: Vzpon in padec totalnih ustanov*. Ljubljana: Založba cf*.

Flaker, V., Mali, J., Rafaelič, A., Ratajc, S. (2013). *Osebno načrtovanje in izvajanje storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Flaker, V. (2014). *Dezinstitucionalizacija kot stroj 1. Del: Uvod*. [Blog]. Pridobljeno 10. 5. 2022 s <http://vitoflakeragenda.blogspot.com/2014/11/dezinstitucionalizacija-kot-stroj-1-del.html>

Flaker, V. (2014). *Mašina dezinstitucionalizacije*. Socijalna Politika, 49(2), 9-29.

Flaker, V. (2014b). *Reinstitucionalizacija Hrastovca*. [Blog]. Pridobljeno 13. 3. 2023 s <https://priateljidi.blogspot.com/search?q=Reinstitucionalizacija>

Flaker, V. (2015). *Kaskadna definicija dezinstitucionalizacije*. [Blog]. Pridobljeno 10.5. 2022 s <http://priateljidi.blogspot.com/2015/09/kaskadna-definicija-dezinstitucionaliza.html>.

Flaker, V. (2015b). *Kaj je in kaj ni dezinstitucionalizacija?* [Blog]. Pridobljeno 2. 1. 2022 s <https://priateljidi.blogspot.com/2015/08/kaj-je-in-kaj-ni-dezinstitucionalizacija.html>.

Flaker, V., Rafaelič, A., Bezjak, S., Dimovski, V., Ficko, K., Fojan, D., Grebenc, V., Kastelic A., Mali, J., Ošljaj, A., Pfeiffer, J., Ramovš, J., Ratajc, S., Suhadolnik, I., Urek, M., Žitek, N. (2015c). *Priprava izhodišč dezinstitucionalizacije v Republiki Sloveniji: vmesno poročilo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Flaker, V. (2015c). *Temeljna načela dezinstitucionalizacije*. [Blog]. Pridobljeno 2. 1. 2022 s <https://priateljidi.blogspot.com/2015/09/temeljna-nacela-dezinstitucionalizacije.html>

Flaker, V. (2015d). *Temeljna načela dezinstitucionalizacije - 1. del*. [Blog]. Pridobljeno 2. 1. 2022 s <https://priateljidi.blogspot.com/2015/08/temeljna-nacela-dezinstitucionalizacije.html>

Flaker, V. & Krstovski, V. (2018). *DRAFT National Strategy on Deinstitutionalisation (2018-2028)*. European Union, Ministry of Labour and Social Policy.

Flaker, V., Ficko, K., Grebenc, V., Mali, J., Nagode, M., Rafaelič, A. (2019). *Hitra ocena potreb in storitev*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Flaker, V. (2022). *Demenca – razlog za dezinstitucionalizacijo*. Socialno delo 61 (2–3), str. 147–163.

Flaker, V. (2022b). *Ustvarjanje vizije*. Interno gradivo. Neobjavljeno.

Flaker, V. & Rafaelič, A. (2023). *Dezinstitucionalizacija II: nedokončana*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

- Geissler K. A. & Hege, M., (1987). *Koncepti socialno-vzgojnega delovanja*. Založnik: Urban & Schwarzenberg
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goffman, E. (2019). *Azili: eseji o socialni situaciji duševnih bolnikov in drugih zaprtih varovancev*. Ljubljana: Založba cf*
- Grebenc, V., & Šabić, A. (2013). *Ljubljanske zgodbe: Biografije navadnih ljudi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Grunewald, K. (2003). *Close the institution for the intellectually Disabled. Everyone can live in the open society*. Švedska.
- Hafford-Letfield, T. (2010). *Social care management, Strategy and Business Planning*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Investicijski dokument »Dezinstitucionalizacija zavoda Dom na Krasu (DIIP)»*. (2020). Dutovlje: Dom na Krasu. Neobjavljeno.
- Jankelić, M. (2014). *Proces planiranja deinstitucionalizacije na primeru doma za duševno obolela lica Čurug*. Socijalna Politika. 49 (2), str. 9 – 29.
- Johnson, K. (1998). *Deinstitutionalising women*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Luecke, A. R. (2002). *Managing Change and Transition*. Harvard: Harvard Business Essentials.
- Mansell, J., Knapp, M., Beadle-Brown, J., Beecham, J. (2007). *Deinstitutionalisation and community living – outcomes and costs: report of a European Study. Volume 2: main report*. UK: University of Kent.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
- Mesec, B. (2009). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1: Načrtovanje raziskave z osnovami informatike (študijsko gradivo za interno uporabo)*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Mesec, B. (2012). *Ustavi se in zapiši (stop and memo) (3): pravila zapisovanja*. [Blog]. Pridobljeno s <https://kvalitativno.blogspot.com/2012/04/ustavi-se-in-zapisi-stop-and-memo-3.html>.
- Mesec, B., Stritih, B., (2015). *Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu*. Socialno delo 54 , str. 295–305. Pridobljeno 13. 8. 2022 s https://www.revija-socialnodelo.si/mma/Razumevanje_URN_NBN_SI_DOC-YUXVN8R9.pdf/2019011711444294/
- Mesec, B. (2019). *Kvalitativno* [Blog] Pridobljeno 12. 4 .2023 s <https://kvalitativno.blogspot.com/search/label/utemeljena%20teorija>
- Mezzina, R. (2010). *Esiti della deistituzionalizzazione a Trieste. V L. Toresini & R. Mezzina (ur.), Oltre i muri*. (str. 135–166). Merano: 'ab' edizioni.

Načrt preobrazbe Dom na Krasu 2020 – 2025 (verzija: 0.1). (2020). Dutovlje: Dom na Krasu. Neobjavljeno.

Parker, C. (2011). *A Community for All Checklist. Implementing Article 19 of the Convention on the Right of Persons with Disabilities*. New York: Open Society Foundations

Parlalis, S. K. (2011). *De-institutionalisation, organisational changes and professional roles: A case study*. London: LAP LAMBERT Academic Publishing

Parlalis, S. K. (2011b). *Management of organisational changes in a case of de-institutionalisation*. *Journal of Health Organization and Management*. 25 (4), str. 355 – 384.

Pridobljeno 12. 12. 2022 s

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31268364/Management_of_organisational_changes_in_a_case_of_de-institutionalisation-libre.pdf?1391030065=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStavros_K_Parlalis_2011_Management_of_or.pdf&Expires=1675549293&Signature=MG1UPIc2~wwTnJ3dAn3JEjxIamfy0rzJ7m6IbSNQmD1c87Z03YNBGkYX9nXjlFE6X5lQu61WF---u~JLNudX9M8Y5FnueCqRTHq1yKxKEi1vat4yjjwFJ2LuNvGGQH7NbvceeNH8-uzqY-1o5NIQe3bMFfBGXhEhtSzHgBUWzulv5E7~rgPfL7Am9kuadRCa6Qw1-uBVn157ulzODLTais~YyT1YGyLht~ID41uMwAiyiUX~tw99iOtKXR32pLUNeL0q1cLaqf eISWkzfGbrYTQivnFKL9SE11M6wAPZgbC4v~frD7e3cOIMLnHZZYR6i2AyCpwtpgPIVP AwRNICbw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Primeau, A., Bowers, G. T., Harrison, A. M. & XuXu (2013). *Deinstitutionalization of the Mentally Ill: Evidence for Transinstitutionalization from Psychiatric Hospitals to Penal Institutions*. Comprehensive Psychology.

Rafaelič, A. (2015). *Pomen povezovanja in vključevanja pri oksrbi po meri človeka in procesih dezinstytucionalizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Rafaelič, A., & Flaker, V. (2021). *Dezinstytucionalizacija I: neskončna*. Ljubljana: Založba Univerze.

Ramon, S. (1991). *Beyond community care: Normalisation and integration work*. London: Palgrave Macmillan.

Ramon, S. (2003). *Osrednja vloga dezinstytucionalizacije v socialnem delu in izobraževanju za socialno delo*. *Socialno delo*, 42, 4/5.

Randall, R., Southgate, J., Tomlinson, F. (1988). *Skupinska dinamika v skupnosti*. Ljubljana: ZKOS, VŠSD.

Rofouth, W. T. & Piepenbring, M. J. (2019). *Management and Leadership in Social Work. A Competency-Based Approach*. New York: Springer Publishing Company.

Strategija dezinstytucionalizacije za socialno varstvo v Republiki Sloveniji za obdobje 2023 – 2033: delovna verzija (StaDI 2023 – 2033). (2022). Neobjavljeno delo.

Špidla, V. (2009). *Report of the Ad Hoc Expert Group on the Transition from Institutional to Community-based Care 2009*. European Commission. Pridobljeno 30. 6. 2021

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=614&furtherNews=yes>

- Štemberger, T. (2017). *Etnografska raziskava na pedagoškem področju*. Revija za elementarno izobraževanje. 10 (1), str. 73 – 83.
- Urek, M. (2005). *Zgodbe na delu*. Ljubljana: Založba/cf*
- Videmšek, P. & Mali, J. (2017). *Od načrta skrbi in programa oskrbe do osebnega načrtovanja in izvajanja storitev*. Socialno delo. 57 (1), str. 27 – 42.
- Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta
- Willer, B., & Itagliata, J. (1984). *An Overview of the Social Policy of Deinstitutionalization*. *International Review of Research in Mental Retardation*, 12, str. 1 -23.
- World Health Organization (WHO). (2014). *Innovation in deinstitutionalization: A WHO Expert Survey*. Geneva, World Health Organization. Pridobljeno 15. 5. 2021 s https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/112829/9789241506816_eng.pdf

9 Priloga

9.1 Načrt preobrazbe Dom na Krasu 2020 – 2025

1 Uvod

Zavod Dom na Krasu bomo v naslednjih petih letih preobrazili v skupnostno službo. Uporabniki, ki trenutno živijo v zavodu, se bodo preselili v skupnost, zavod pa jim bo zagotovili ustrezno podporo v skupnosti. V skupnosti bomo vzpostavili oskrbo, ki bo prirojena željam in potrebam posameznika. V procesu preobrazbe se bomo opirali predvsem na Skupne Evropske smernice za prehod iz institucionalnih k skupnostnim oblikam oskrbe in na druge mednarodne, evropske in domače dokumente, ki narekujejo dezinstitutionalizacijo (Konvencija o pravicah ljudi z ovirami, Nacionalni program socialnega varstva, Evropska strategija o invalidnosti 2020, Evropski Strukturni in Investicijski Skladi 2014-2020, Resolucija Evropskega parlamenta z dne 30. 11. 2017, idr.).

Načrt preobrazbe zavoda je začel nastajati že v letu 2019. Oblikovali smo ga skupaj vodstvo zavoda (direktor, strokovna vodja, vodja ZNO), zaposleni zavoda (vodja dislociranih enot, vodja oddelka, socialna delavka) in zaposleni pri IRSSV. Kasneje sta se nam pridružila še uporabnika, ki živita v zavodu. Načrt je nastajal delavniško in dialoško, navadno v prostorih zavoda v Dutovljah, organizirali pa smo tudi delovni vikend v Pacugu, na katerem smo intenzivneje delali na načrtu preobrazbe zavoda. Načrt preobrazbe je direktor zavoda priložil letnem načrtu dela, ta pa je bil potem potrjen tudi s strani Sveta zavoda, ki je upravni organ zavoda.

Pričujočo verzijo načrta preobrazbe bomo skozi proces spreminjali, dopolnjevali in prilagajali dejanski situaciji. Načrt ima iz tega vidika več pomanjkljivosti. Trenutno je še v izdelavi finančni del načrta preobrazbe, ki ga nujno potrebujemo pri preselitvah in vzpostavljanju oskrbe v skupnosti. Prav tako manjkajo nekateri podatki, ki jih zavod ne zbira ali jih do tega trenutka še nismo zbrali oz. smo uvideli, da bi jih bilo treba vključiti šele kasneje, ko smo načrt preobrazbe že izdelali (npr. profil bivalnih enot, SWOT analiza načrta preobrazbe, nekateri uporabniki o zaposlenih in uporabnikih, ipd.). Slednje bomo dodali v nadaljevanju. Tudi drugi bralci (uporabniki, zaposleni, zunanji sodelavci, idr.) bodo s svojimi komentarji oblikovali in nam pomagali izboljšati načrt. Ob vseh spremembah načrta preobrazbe pa je ključno da ostanemo zvesti načelom dezinstitutionalizacije in preobrazbe zavoda.

Večja pomanjkljivost načrta je tudi ta, da uporabniki niso bili vključeni v načrtovanje preobrazbe zavoda že ob prvem snovanju sprememb v zavodu, ampak nekoliko kasneje. Vključevanje uporabnikov v spreminjanje in izvajanje načrta bomo zagotovili s pomočjo tematskih skupščin, sveta in zbora stanovalcev in delavnic. Prav tako bodo uporabniki sodelovali pri reviziji načrta preobrazbe in nastajanju vseh naslednjih verzij načrta.

Načrt preobrazbe vsebuje osebno izkaznica zavoda, ki nam predstavi trenutno stanje zavoda v procesu in vizijo preobrazbe. Oblikovali smo načela preobrazbe, ki se osredotočajo na razvoj novih metod dela in storitev, kjer je na prvem mestu uporabnik, njegove želje in potrebe in na izvajanje dela v skupnosti. V načrtu opišemo trenutno organizacijo in nujne organizacijske spremembe, ki bodo omogočile uspešno doseganje zadanih ciljev. Aktivnosti, ki jih bomo tekom projekta izvajali po posameznih področjih so podrobneje operacionalizirane in razložene v prilogah k načrtu preobrazbe, zapisane pa so v obliki akcijskih načrtov. Takšnih akcijskih načrtov je pet:

- Izobraževanje,
- Preselitve in vzpostavljanje novih storitev

- Ozaveščanje
- Uvajanje standardov kakovosti in
- Razvijanje zaposlitvene možnosti.

Tudi ti, se bodo tekom preobrazbe zavoda spreminjali in dopolnjevali, vsako leto bomo oblikovali nov akcijski načrt.

Načrt preobrazbe je delovni pripomoček, ki nam pomaga usmerjati proces preobrazbe (kam gremo), hkrati pa nam pomaga pri tem da lahko preverimo kako daleč smo pri doseganju ciljev preobrazbe. Za namen komuniciranja in z različnimi, mednarodnimi strokovnjaki, tujimi organizacijami in zavodi, bomo načrt preobrazbe (in vsako naslednjo verzijo) prevedli v angleščino.

2 Osebna izkaznica zavoda

Ime zavoda	Dom na Krasu
Direktor/ica ustanove	Matjaž Prelec
Strokovna vodja	Vesna Zorc
Vodja preobrazbe	Matjaž Prelec in Vesna Zorc

Kontakt:		
Naslov	Telefon	E-mail
Dutovlje 128, 6221 Dutovlje	05 7084 102, 051 818 644	matjaz.prelc@domnakrasu.si

2.1 Izvajalec preobrazbe

Ime Izvajalca	Dom na Krasu
Zakoniti zastopnik	Matjaž Prelec
Pravna oblika	Javni socialno varstveni zavod
Naslov	DOM NA KRASU Dutovlje 128 6221 Dutovlje
Internetna stran	http://www.domnakrasu.si/
E-mail	info@domnakrasu.si
Telefon	05/7084100
Ustanovitelj Izvajalca	MDDSZ

2.2 Oskrba v ustanovi

Osnovna storitev	Institucionalno varstvo
Dodatne storitve	Razvoz kosil, čiščenje (zeleni program)
Ciljna skupina	Ljudje s težavami v duševnem zdravju in intelektualnimi ovirami

2.3 Uporabniki

Uporabniki ²⁹	
Skupno število uporabnikov	Število sprejemov in odpustov
171	12 odpustov, od tega 4 smrti, 1 odpust domov, v ostalih primerih pa gre za odpust v institucije podobnega tipa. Sprejemov pa je bilo 10. ³⁰

²⁹ Podatki na dan 1.6.2020.

³⁰ Podatki na letni ravni.

Vloge/ čakalna vrsta	V letu 2018 je prispelo 239 prošenj. Trenutno je na seznamu čakajočih 83 ljudi.				
Od tega moški	Od tega ženske				
106	65				
Starostna struktura	Od 65 do 84 let - 31,6 % uporabnikov 60 let ali več - 48,27 % uporabnikov 30 let ali manj – 2,87 % uporabnikov				
Povprečna starost	Povprečna starost žensk je 58 let, moških 56 let. Skupna povprečna starost je 57 let.				
Izobrazba	srednja šola (10), poklicna šola (11), višja ali visoka šola (2) Neznano/ podatki niso zbrani (147)				
Občine, od koder prihajajo uporabniki	Uporabniki prihajajo iz cele Slovenije (50 občin). 58 % jih prihaja iz Goriške, Obalno-kraške in Primorsko-notranjske statistične regije.				
Tipologija sprejemov	Večina jih pride v zavod iz bolnice, nekateri pa tudi od doma. Po sklepu sodišča pride približno 11 % vseh uporabnikov.				
Svojci in družinske vezi	Zelo redki stanovalci imajo redne obiske svojcev. Tudi uporabniki, ki so pod skrbništvom CSD zelo redko dobijo obiske (s strani socialnih delavk, so obiski izredno redki). Nekoliko več obiskov imajo stanovalci, ki so na varovanem oddelku (okrog polovica stanovalcev na varovanem oddelku ima redne obiske). V bivalnih enotah je tako, da pogosteje gredo uporabniki domov na obisk, kot pa obratno.				
Povprečen čas bivanja v zavodu	51 % je v zavodu že več kot 10 let, 4,7 % uporabnikov je v zavodu več kot 30 let, 44 % vseh uporabnikov pa je v zavodu 9 let ali manj.				
Razlog nastanitve	Izguba stanovanja, deložacija, slabi bivalni pogoji, brezdomstvo, neuspešna zdravljenja od odvisnost od prepovedanih substanc in alkohola, šibka socialna mreža, želja po spremembi (iz drugega zavoda), nasilje v domačem okolju, pregoreli svojci, premalo podpore oz. storitev v skupnosti				
Plačilo storitev IV	Za 85 odstotkov vseh uporabnikov storitev doplačuje občina.				
Število uporabnikov glede na kategorijo oskrbe po ³¹					
C1	C2	C3	C4	C5	C6
1	0	2	1	167	0
Pravni status uporabnikov					
Imajo poslovno sposobnost	V postopku pridobitve poslovne sposobnosti	Imajo delno poslovno sposobnost	Brez poslovne sposobnosti	Podaljšana roditeljska pravica	Skrbništvo za pos. primer
89	2	5	51	2	24
Uporabniki brez opravilne sposobnosti, glede na to kdo je skrbnik					

³¹ Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen socialno varstvenih storitev (Uradni list RS, št. 87/06, 127/06, 8/07, 51/08, 5/09 in 6/12) C1 (odrasle osebe z dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju), določa 6 kategorij za odrasle ljudi v institucionalnem varstvu, na podlagi katerih se določi cena storitev, in sicer:

- C1 – odrasli z dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju,
- C2 - odrasli z zmerno intelektualno oviranostjo,
- C3 – odrasli s težjo intelektualno oviranostjo,
- C4 - odrasli s težko intelektualno oviranostjo,
- C5 – odrasli z več oviranostmi
- C6 – odrasli težjo ali težko obliko gibalne ali senzorne oviranosti.

CSD	Sorodnik	Izvajalec oskrbe	Zaposleni izvajalec oskrbe (kot fizična oseba)	Drugi
43	38	/	/	1

Finance (podatki za leto 2018)	
Prihodki (2018)	
Prihodki socialno varstvo (oskrba)	2.521.165 EUR
Prihodki zdravstvo	1.166.419 EUR
Tržna dejavnost	47.409 EUR
Skupaj prihodki	3.734.993 EUR
Odhodki (2018)	
Stroški dela	2.819.735 EUR
Materialni stroški	489.044 EUR
Stroški storitev	299.106 EUR
Amortizacija	131.977 EUR
Drugo	184 EUR
Skupaj odhodki	3.742.056 EUR
Investicije (2018)	11.339 EUR (investicijsko vzdrževalna dela)

2.4 Zaposleni

Trenutno stanje	Število:
Zaposleni v socialni oskrbi	48 (46,2 glede na delež zaposlitve)
Zaposleni v osnovni oskrbi	39 (38 glede na delež zaposlitve)
Zaposleni v zdravstveni oskrbi	39 (38 glede na delež zaposlitve)
Skupaj vsi zaposleni	150 = 138 (133,2 glede na delež zaposlitve) + 12 ljudi na projektu

Stopnja izobrazbe vseh zaposlenih	Število:
Nedokončana OŠ (I.)	/
OŠ (II.)	8
Nižje poklicno izobraževanje (2 letno) (III.)	3
Srednje poklicno izobraževanje (3 letno) (IV.)	38
Gimnazijsko, srednje poklicno -tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)	60
Višješolski (strokovni) program (VI.)	20
Specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program (VII.)	21
Doktorat znanosti/magisterij znanosti (VIII.)	/

Starostna struktura:	<35 let = 33 zaposlenih 35-40 let = 11 zaposlenih 40-50let = 46 zaposlenih 50-60 let = 55 zaposlenih 60 < = 2 zaposleni	
Občine, od koder prihajajo zaposleni	Naziv občine	odstotek
	Sežana	37,93%
	Komen	20,00%
	Ajdovščina	4,83%

	Postojna	4,83%
	Nova Gorica	3,45%
	Divača	4,14%
	Miren-Kostanjevica	1,38%
	Vipava	3,45%
	Koper	2,07%
	Ilirska Bistrica	2,76%
	Hrpelje-Kozina	4,83%
	Renče – Vogrsko	1,38%
	Pivka	3,45%
	Duplek	0,69%
	Izola	1,38%
	Kamnik	0,69%
	Ljubljana	2,07
	Vrhnika	0,69%
	Skupaj	100%
Čas dela v zavodu	Manj kot 1 leto = 15 zaposlenih (10,6 %) 1 – 5 let = 37 zaposlenih (26,2 %) 5 – 10 let = 16 zaposlenih (11,35 %) 10 – 20 let = 41 zaposlenih (29,1 %) 20 – 28 let = 31 zaposlenih (21,98 %)	

2.5 Kontekst centralne zgradbe

Centralna zgradba, v kateri se trenutno zagotavlja oskrba	
Lastnosti zgradbe (opis zgradbe)	Zavod ima skupaj s kletjo štiri nadstropja. V kleti je varovani oddelek, kurilnica, garderobe, skladišče, mrliška vežica in izhod na ograjeno dvorišče. V pritličju je recepcija, negovalni oddelek, skupna avla, kuhinja in jedilnica, ambulanta, pralnica, prostori za delovno terapijo in izhod na ograjeno dvorišče (park). V 1. in 2. nadstropju sta dva oddelka, v 2. nadstropju je večnamenski prostor. Uprava je v 1. nadstropju in je ločena od oddelkov, prav tako je večina pisarn. Velikost: 1496 m ²
Lokacija (velikost, povezanost z okolico, dostop do javnih storitev, prometna povezanost)	Zavod Dom na Krasu stoji v manjšem naselju Dutovlje, ki je veliko 8,54 km ² in ima 713 prebivalcev (gostota: 83 prebivalcev na km ²). Centralna zgradba stoji zunaj vaškega središča, v bližini je železniška in avtobusna postaja, lekarna in zdravstvena postaja Dutovlje. En del zavoda je obdan z nizko kamnito ograjo. V bližini zavoda je Tovarna Kras oprema in osnovna šola, vaško središče z osnovnimi storitvami (trgovina, bankomat) je od zavoda oddaljeno 1 km (klanec, brez urejene peš poti). Zavod ima 8 bivalnih enot v Sežani (5), Postojni (2) in v Dutovljah (1).
V kakšnem stanju je zgradba (starost, stanje premoženja glede na nujnost investiranja)	Prvotna zgradba je bila zgrajena leta 1905, prizidek je bil zgrajen leta 1989. Večja energetska sanacija zavoda v vrednosti 115.570,50 EUR je bila zaključena leta 2013.

Ali je zgradba pod spomeniškim varstvom		NE	
Skupno število sob	Enoposteljne sobe	Dvoposteljne sobe	Tri in več posteljne sobe
Zavod			
40	4	11	25
Dislocirane enote			
27	2	25	-
Lastnik centralne zgradbe		MDDSZ	

2.6 Kontekst BE

Bivalne enote in stanovanjske skupine pred preobrazbo zavoda			
Lokacija (velikost, povezanost z okolico, dostop do javnih storitev, prometna povezanost)		<u>Dutovlje:</u> Neposredna bližina zavoda 1 hiša za 13 ljudi	
		<u>Sežana:</u> 10 km od zavoda, 4 stanovanja in 1 hiša, blizu centra mesta 28 ljudi (6+4+4+4+10)	
		<u>Postojna:</u> 40 km od zavoda 2 stanovanji, v bližini centra mesta 11 ljudi (6+5)	
		Število bivalnih enot	
		7	
Število ljudi v bivalnih enotah		52	
Skupno število sob	Enoposteljne sobe	Dvoposteljne sobe	
27	2	25	
Lastnik BE/SS:		MDDSZ	

3 Vizija in cilji

Vizija	Širša vizija preobrazbe zavoda je zagnati proces deinstitucionalizacije po Sloveniji in z preizkušanjem inovativnih metod dela ustvariti potrebno znanje za prenašanje tovrstne prakse dela tudi na druge zavode, ki bi se odločili za proces preobrazbe. Vizija Doma na Krasu je preoblikovanje zavoda v mrežo različnih skupnostnih služb za ljudi, ki doživljajo dolgotrajne duševne stiske in za ljudi z intelektualnimi ovirami. Naš cilj je, da postanemo izobraževalno razvojni center skupnostnih služb s področja duševnega zdravja v Severno Primorski in Obalno-Kraški regiji. Želimo vlagati v zaposlene, njihov karierni razvoj, nadgraditi in krepi interdisciplinarno delo in neposredno delo z uporabnikom in hkrati s prenosom znanja usposobiti več vrhunskih strokovnjakov s področja deinstitucionalizacije. Doseči želimo, da se življenje stanovalcev Doma na Krasu čim bolj približa vsakdanjemu življenju v skupnosti, v raznolikih oblikah bivanja (doma – v svojem ali najemniškem stanovanju, v stanovanjskih skupinah, oskrbovanih stanovanjih, idr.), ki stanovalcem zagotavljajo večji vpliv in možnosti odločanja o svojem življenju. Pri tem jim bomo zagotavljali vso podporo, tako v vsakdanjem življenju kot tudi pri vključevanju v različne aktivnosti v skupnosti in pri zaposlovanju. Zavzemali se bomo za destigmatizacijo ljudi, ki doživljajo duševne stiske in za razvoj novih storitev, ki bodo namenjene celotnemu prebivalstvu v skupnosti. Centralno
--------	--

	zgradbo v Dutovljah pa želimo opremiti z novimi vsebinami, ki bodo na voljo širši skupnosti.
Cilji vezani na nacionalno raven iz vidika procesa deinstitutionalizacije	1. Krepitev procesa deinstitutionalizacije v Sloveniji 2. Razvoj novih in nadgradnja že obstoječih oblik in metod dela v socialnem varstvu in obravnave uporabnikov socialnovarstvenih storitev ter individualizacija storitev socialnega varstva 3. Vzpostavljene smernice preobrazbe/konverzije izvajalcev institucionalnega varstva v smeri DI 4. Senzibiliziranje okolja do konceptov DI in duševnega zdravja 5. Odpravljanje stigme do oseb s težavami v duševnem zdravju in oseb z motnjami v duševnem razvoju
Cilji vezani na raven preobrazbe zavoda	1. Preseliti stanovalce v skupnost 2. Vzpostaviti skupnostne službe 4. Izobraziti in usposobiti zaposlene in uporabnike 5. Vzpostaviti novo organizacijsko strukturo 6. Prenoviti delo v bivalnih enotah 7. Ozavestiti javnosti 8. Vzpostaviti sodelovanje s skupnostjo 9. Širiti možnosti zaposlitev uporabnikov 10. Vzpostaviti izobraževalno razvojni center skupnostnih služb

4 Načela preobrazbe zavoda

Dom na Krasu, ki se bo v petih letih preobrazil v mrežo skupnostnih služb, za ljudi s težavami v duševnem zdravju in intelektualnimi ovirami, bo pri razvoju novih metod dela, organizacije in novih storitev sledil načelom:

1. Uporabniki morajo imeti dostop do polnega sodelovanja/vključevanja v skupnost
2. Uporabniki, morajo imeti nadzor, možnost izbire in sprejemanja odločitev glede svojega življenja in vseh zadev, ki vplivajo na njihovo življenje.
3. Oskrba, mora biti prirojena potrebam uporabnikov. Uporabnik je v središču oskrbe.
4. Oskrba sledi uporabniku, tam kjer je (ne glede na to, ali živi doma, v najemniškem stanovanju oz. drugi obliki nastanitve ali v stanovanjski skupini zavoda).
5. Oskrba, ki jo zagotavljamo je kontinuirana, ne glede na intenzivnost potreb ali druge osebne okoliščine uporabnika.
6. Stanovanjske skupine in druge oblike stanovanjske oskrbe, ki jo bomo zagotavljali, bodo med seboj razpršene in v okolju, kjer so vse osnovne storitve (trgovina, banka, zdravstveni dom, lokal, javni prevoz, ipd.) lahko dostopne. V stanovanjskih skupinah bo skupaj živelo največ 6 ljudi.
7. Nihče od trenutno zaposlenih v zavodu, zaradi procesa preobrazbe, ne bo dobil odpovedi delovnega razmerja.
8. Oskrbo bomo zagotavljali z ničelno toleranco do zapiranja in prisile.
9. Nikogar od uporabnikov ne bomo na novo sprejeli v zavod, prav tako se noben od uporabnikov ne sme vrniti iz skupnosti v zavod.

Načela bomo upoštevali pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti načrta preobrazbe in akcijskih načrtov. Pri reviziji načrta bomo pogledali tudi kako dosledno sledimo zgoraj zapisanim načelom, delno pa bomo to, koliko sledimo zgoraj napisanim načelom spremljali tudi v raziskovalnem načrtu.

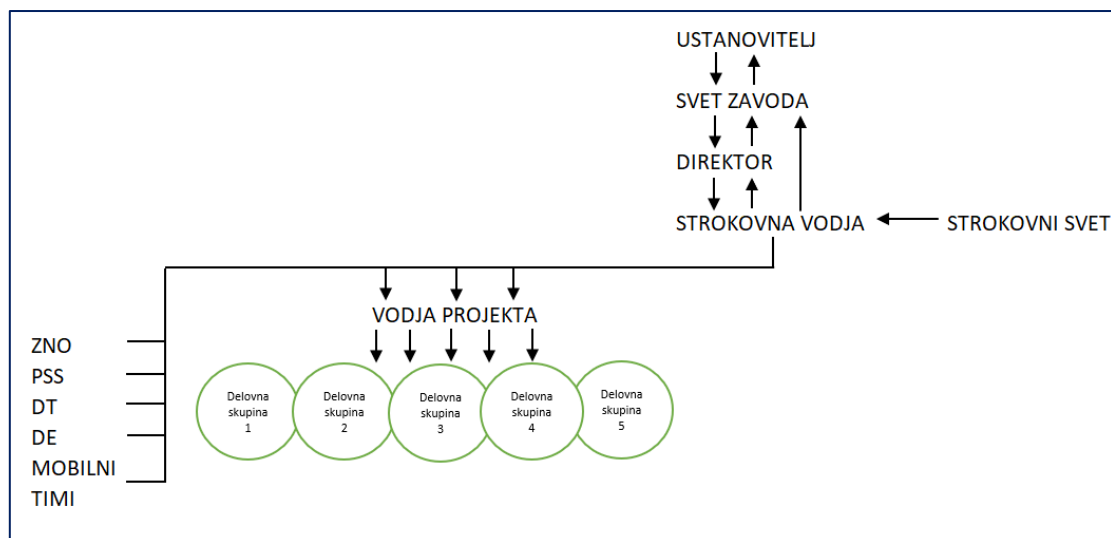
5 Organizacija

Preobrazba zavoda zahteva učinkovit organizacijski okvir, ki bo podprl demokratizacijo odnosov, prehod v skupnost in izvajanje oskrbe po osebni meri tam, kjer ljudje živijo. Nova organizacijska struktura, ki jo vzpostavljamo bo temeljila na pravicah in potrebah uporabnikov. Podpreti mora izvajanje osebnih načrtov uporabnikov v skladu z njihovimi cilji in potrebami, hkrati pa mora uporabnikom zagotoviti možnost odločanja in izbire že tekom preobrazbe zavoda in po preselitvi, v vsakdanjem življenju. Že v začetku preobrazbe želimo namesto hierarhičnega, vzpostaviti horizontalno odločanje.

Za doseganje teh ciljev, bomo vzpostavili timsko in projektno delo, ki bo zaposlenim omogočalo, da so pri svojem delu avtonomni. Projektno organizirano delo bo potekalo tako na ravni izvajanja preobrazbe zavoda in izvajanja osnovnih storitev zavoda (tim za osebno načrtovanje, zagovorništvo, analize tveganja ipd.) kot na *vsakdanji ravni* (šahovski turnir, nogometna ekipa, ipd.). Vzpostavljajanje projektnega dela bomo podprli tudi z izobraževanji in mentorskimi skupinami – saj bo iz vsakega izobraževanja izhajal določen projekt uvažanja sprememb v zavodu. Da v zavodu zares lahko demokratiziramo odnose, moramo čim prej začeti s preselitvami iz zavoda, saj brez tega ne moremo resnično spreminjati odnosov moči med zaposlenimi in uporabniki v zavodu. Izvedli bomo teritorializacijo zavoda, s pomočjo katere bomo službe oblikovali glede na območje, ki ga bo območni tim v skupnosti pokrival (obala, kras, gorica). Delo, ki ga zaposleni trenutno opravljajo v zavodu na oddelkih in v pisarnah, bomo organizirali na terenu. Da vzpostavimo tovrstni način dela v zavodu, bomo organizirali več izobraževanj in mentorskih skupin za zaposlene in uporabnike v zavodu.

5.1 Organigram zavoda

Direktor zavoda in strokovna vodja skupaj vodita preobrazbo zavoda Dom na Krasu. Vodja projekta pa vodi in koordinira delo, ki je vezano na projekt »Doma na Krasu« in prav tako sledi načrtu preobrazbe. Oba procesa, izvajanje projekta in vodenje in izvajanje preobrazbe v zavodu, sta med seboj povezana in sledita skupnim ciljem in viziji, kot so zapisani v tem načrtu preobrazbe.

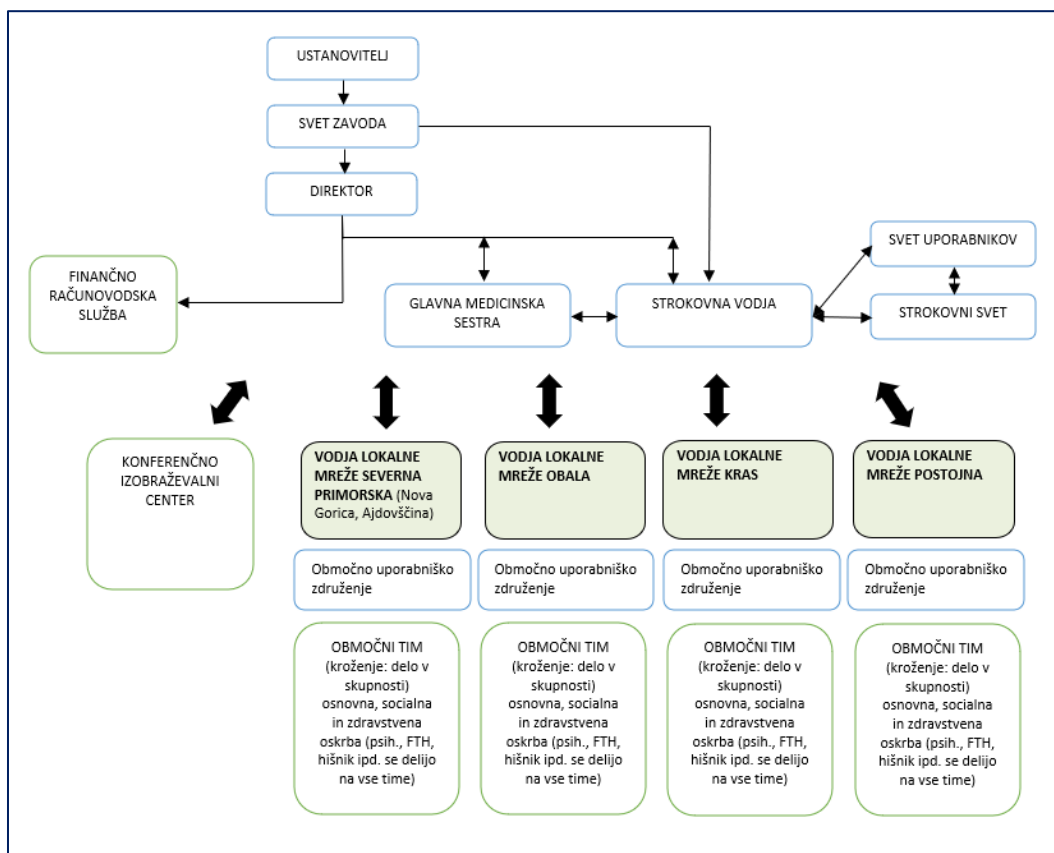


ZNO – zdravstvena nega, PSS – psihosocialna služba ; DT – delovna terapija; DE – dislocirane enote;

Slika 2: Organigram zavoda, prehodna struktura

Zgornji organigram prikazuje trenutno, prehodno strukturo zavoda. Tekom preobrazbe bomo oblikovali tri, med seboj povezane, a samostojne območne enote (kras, obala in gorica). Vsaka

območna enota, bo imela svoj (mobilni) tim, ki bo izvajal oskrbo na terenu, znotraj matične stavbe pa bo deloval konferenčno izobraževalni center (glej osnutek končnega organigrama³²).

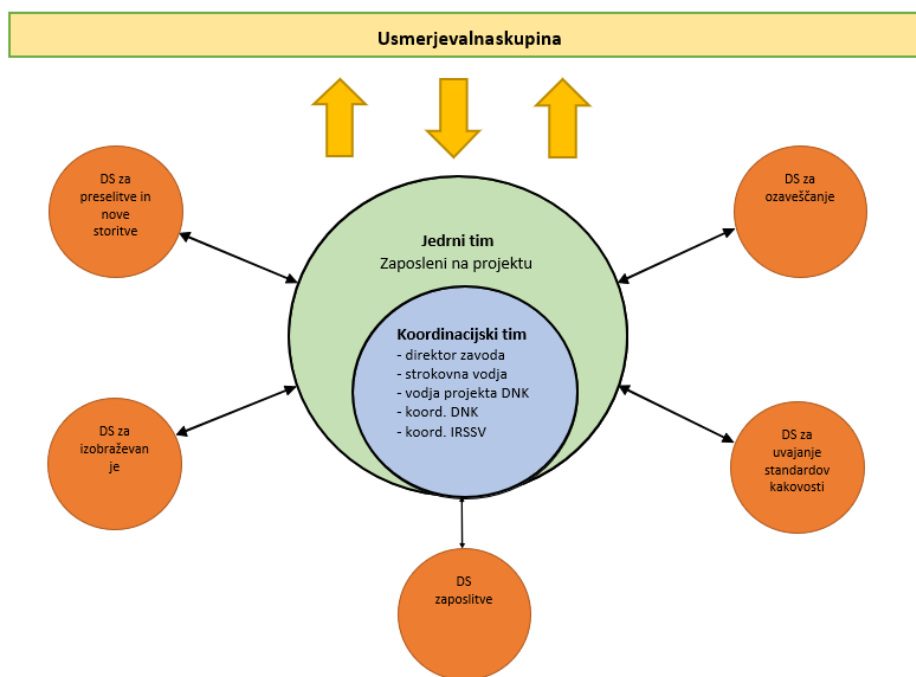


Slika 3: Osnutek končnega organigrama

Za namen preobrazbe zavoda smo vzpostavili naslednje time:

- usmerjevalna skupina
- koordinacijski tim,
- jedrni tim,
- delovne skupine.

³² Gre zgolj za osnutek, ki ga moramo še dopolniti.



Slika 4: Vzpostavljeni timi

V koordinacijskem timu so direktor zavoda, strokovna vodja, vodja projekta v zavodu, koordinator projekta v zavodu in koordinator projekta pri IRSSV. Naloga koordinacijskega tima je predvsem usklajevanje vseh aktivnosti povezanih s preoblikovanjem zavoda. Prav tako je naloga tima zagotavljanje podpore in ohranjanje motivacije za proces dezinstitutionalizacije v zavodu. Tim se srečuje na sestankih (najmanj enkrat mesečno) in rešuje trenutna odprta vprašanja. Vsake pol leta bo tim temeljito preveril ali vse aktivnosti potekajo v skladu z načrtom preobrazbe in projektno prijavnico.

Jedrni tim je motor preobrazbe zavoda. Sestavljen je iz vseh zaposlenih na projektu in iz zaposlenih v zavodu (najmanj dva uporabnika, direktor, strokovna vodja in namestnica direktorja). Sestaja se enkrat tedensko, ob torkih, z namenom pregleda in načrtovanja aktivnosti v zvezi s preobrazbo zavoda. Naloga jedrnega tima je tudi vzpostavljanje projektnih delovnih skupin.

Vzpostavili smo pet delovnih skupin (DS), in sicer za iskanje zaposlitvenih možnosti, za izobraževanje zaposlenih in uporabnikov, za preselitve in vzpostavljanje novih storitev, za upajanje standardov kakovosti in DS za ozaveščanje. Delovne skupine bodo namenjene spremljanju, organizaciji in izvajanju posameznih aktivnosti v okviru preobrazbe zavoda. Tekom preobrazbe zavoda, bo delovnih skupin več, organizirali jih bomo za doseganje ciljev preobrazbe zavoda. Nekatere bomo organizirali ad hoc, in bodo trajale le malo časa, nekatere pa dlje. Sestavljene bodo iz zaposlenih, uporabnikov in tudi drugih, zunanjih strokovnjakov, odvisno od namena delovne skupine.

Usmerjevalna skupina, bo sestavljena iz strokovnjakov na področju dezinstitutionalizacije, z več mednarodnimi in domači izkušnjami, predstavnikov MDDSZ, MZ, Združenja občin in Zdravstvenega zavarovanja. Imela bo posvetovalno vlogo v projektu, kar pomeni, da se bodo lahko člani jedrnega in koordinacijskega tima z njimi posvetovali ob večjih organizacijskih, pa tudi vsebinskih vprašanjih oz. ovirah. Hkrati pa bo vloga usmerjevalne skupine strokovni pregled gradiv, ki bodo pripravljena v okviru projekta.

5.2 Teritorializacija zavoda

Ključna naloga pri uvajanju dezinstitutionalizacije je pregled obstoječe formalne in dejanske organizacijske strukture zavoda in dopolnitev slednje tako, da bo omogočala participatorno upravljanje oziroma sodelovanje pri sprejemanju odločitev o delovanju zavoda tako uporabnikom kot zaposlenim. Postavitev projektnega dela kot temelj delovanja zavoda, je orodje ki omogoča, tudi zaposlenim, ki so najnižje na hierarhični lestvici, da izrazijo svoje predloge in dobijo ustrezno podporo pri njihovem uresničevanju. Teritorializacija zavoda zagotovi ustvarjanje skupne klime prehoda k skupnostnim storitvam.

Med preobrazbo zavoda bomo torej spremenili organizacijo oddelkov v centralni zgradbi. Trenutno so oddelki pretežno organizirani glede na intenziteto potreb stanovalcev. Za namen preobrazbe bomo oddelke spremenili tako, da bodo ločeni glede na območje, kamor se bodo uporabniki in osebje na tistem oddelku preselili (teritorializacija). Teritorializacija pomeni, da uporabnike razporedimo po oddelkih glede na območje oziroma teritorij, kamor se bodo preselili. Osebje prav tako deluje na tistem oddelku, kjer bodo po preobrazbi zavoda izvajali storitve. Tako se bodo uporabniki in osebje že v času pred preselitvijo povezovali med sabo in z okoljem, kamor se bodo preselili.

Za namen teritorializacije zavoda je treba pripraviti podrobnejši načrt, kako jo bomo izvedli (DS za preselitve skupaj z zaposlenimi, vodstvom in uporabniki). V prvi fazi želimo preimenovati oddelke in organizirati delo tako, da bo na oddelku npr. »obala« osebje, ki bo tudi delalo v tistem območju. Za tem, pa bi začeli z uvajanjem nove organizacije dela na oddelku (normalizacija, projektno delo, oblikovanje tima za hitro oceno potreb in storitev, priprave na preselitve, idr.) in vzporedno s tem tudi s preselitvami stanovalcev znotraj posameznih oddelkov.

Tabela 4: Predvidena teritorializacija glede na trenutno organizacijo oddelkov

Novi oddelki glede na območje	Trenutni oddelki oz. domovi	Število postelj
Obala	Sinica in Brinjevka	49
Gorica	Lastovka	31
Kras	Slavec, Taščica	33
Varovani - Grlica	24	24

Oddelke bomo oblikovali torej glede na tri okolja: Obala, Gorica, Kras. Slednje ne pomeni, da se uporabnik ne bo mogel preseliti tudi kam drugam izven tega okolja. Tudi če se bo kdo odločil da se želi preseliti v drugo območje, ki ga Dom na Krasu ne pokriva (npr. v Maribor), bomo skupaj z njim/njo naredili osebni načrt in poiskali vire oskrbe v skupnosti, kamor se želi preseliti.

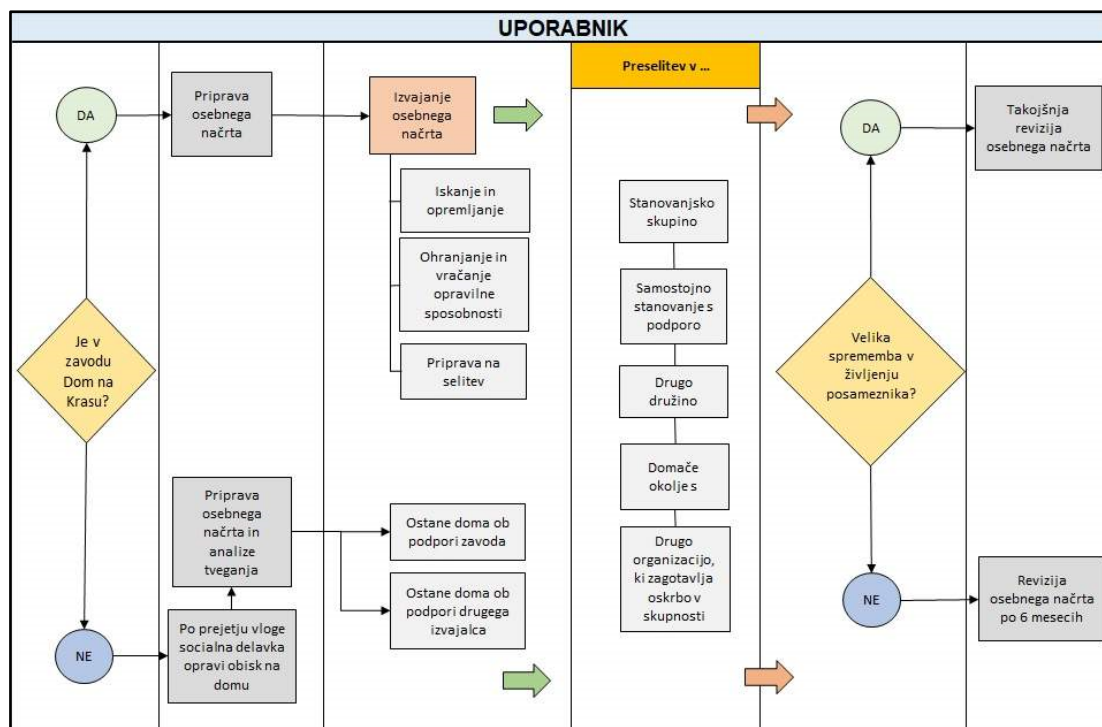
Hkrati s teritorializacijo in preseljevanjem bomo oblikovali tri območne mobilne time, ki bodo oskrbo zagotavljali v skupnosti. Pomembno je, da v enem območju hkrati vzpostavimo najmanj dve stanovanjski skupini (oz. da vsaj 10 ljudi hkrati preselimo v skupnost v eno območje), saj drugače z vidika kadra, ki bo oskrbo zagotavljal v območnem timu, ne moremo zagotoviti vzdržnosti prehodnega sistema (za eno stanovanjsko skupino, potrebujemo skoraj isto število zaposlenih v skupnosti, kot za dve).

Varovanega oddelka v prvem letu še ne bomo povsem preoblikovali, bomo pa začeli že v prvem letu z izdelavo analize tveganja za ljudi na varovanih oddelkih in s pripravo akcijskega načrta za preobrazbo varovanega oddelka. Prav tako bomo začeli z uvajanjem dopolnitev postopka sprejema ljudi na varovani oddelek (zagovornišvo, obisk na domu, osebno načrtovanje in analiza tveganja), z namenom preprečevanja novih namestitvev na varovani oddelek.

6 Postopki

V začetku preoblikovanja zavoda bomo preizkusili nove metode in dopolnili obstoječe postopke oziroma načine obravnave tako, da bomo v središče oskrbe postavili uporabnike.

Nov postopek, ki ga bomo preizkusili ob preselitvi uporabnikov, se bo nekoliko razlikoval za uporabnike, ki so že v zavodu in tiste, ki so še v domačem okolju in potrebujejo določeno podporo.



Slika 5: Nov postopek sprejema

Uporabnike, ki so še v domačem okolju, bodo usposobljena strokovna delavka najprej obiskala na domu in tam z njim pripravila osebni načrt in po potrebi še analizo tveganja. Glede na osebni načrt, bomo podporo zagotovili v skupnosti. Za uporabnike, ki že živijo v zavodu pa bomo pripravili osebni (preselitveni) načrt, ki bo pri načrtovanju upošteval življenje in življenjski cikel uporabnika v celoti (v nasprotju z individualnim programom obravnave osebni načrt torej ne bo vezan na institucijo in njene storitve, pač pa na potrebe uporabnika). Ključne delavke bodo spremljale izvajanje osebnega načrta in skrbele za to, da dosežemo zastavljene cilje. Pri tem bodo prevzemale zagovorniško vlogo – ključne delavke bodo zagovarjale želje in cilje uporabnika in spodbujale izvajanje načrta.

Izvajanje osebnega načrta in ciljev, zastavljenih v osebnem načrtu, bo prilagojeno vsakemu posamezniku posebej. Ključen element vsakega izvajanja preselitev ali zagotavljanje ustrezne podpore bo v tem, da uporabnik živi v domačem okolju. To ne pomeni, da mora uporabnik ostati doma v ožjem smislu besede, lahko se preseli tudi v drugo stanovanje ali v drugo okolje; cilj je, da ostane v skupnosti. Vsak osebni načrt bo torej vseboval tudi storitve, povezane z iskanjem in opremljanjem stanovanja ter priprave na preselitev.

Okvirne možnosti preselitve iz zavoda so preselitev v stanovanjsko skupino zavoda, preselitve v samostojno stanovanje s podporo, namestitve v drugo družino, vrnitev v domače okolje s podporo in preselitev s podporo druge organizacije kot je npr. preselitev v stanovanjsko skupino nevladne organizacije, preselitev z osebno asistenco in podobno. Za uporabnike, ki še niso stanovalci zavoda, bodo poleg opisanih možnosti imeli tudi možnost, da na podlagi koordiniranega izvajanja osebnega načrta ostanejo v domačem okolju ob podpori območnega mobilnega tima zavoda ali druge organizacije.

Po preselitvi in polletnem izvajanju osebnega načrta bomo opravili revizijo osebnega načrta. V kolikor bo zaradi nastalih večjih sprememb ali kakšne druge situacije revizijo potrebno narediti prej, jo bomo izvedli že pred iztekom šestih mesecev.

Institucionalne kapacitete v matični stavbi, se ne smejo večati. Veča se lahko samo število uporabnikov storitev Doma na Krasu v skupnosti. Prav tako se ne smejo ljudje, ki se bodo in so se že preselili v skupnost, vračati v zavod. Nujen je moratorij na sprejeme v matično ustanovo. Zato da ohranimo finančne in človeške vire, ki jih zavod že ima, se število uporabnikov tudi manjšati ne sme. V začetni fazi bomo zato v primerih ko kdo umre, sprejeli novega uporabnika, vendar mora ta sprejem biti v skupnost (in ne v matično stavbo).

7 Oskrba po osebni meri

Kot smo že opisali zgoraj (glej: Postopki) bo temelj za izvajanje storitev osebni načrt uporabnika, ki bo prilagojen potrebam in željam posameznika.

Osebno načrtovanje bomo izdelali skupaj z uporabnikom, na način ki krepi moč uporabnika in zajame uporabnikovo življenje v celoti in ne samo tisti del, ki je vezan na institucionalno varstvo (ne skozi oči storitev, pač pa skozi oči uporabnika).

Hkrati z osebnim načrtovanjem bomo pripravili strategijo vključevanja uporabnikov. Nujno je, da uporabnike vključimo v vse procese odločanja glede preobrazbe zavoda, trenutnih in novih storitev, izobraževanj, preselitev in v vse odločitve, ki tako ali drugače vplivajo na njihovo življenje.

V zavodu je že ustanovljen Svet stanovalcev, ki pa trenutno ne deluje. Uporabnike smo vključili v jedrni tim za preobrazbo zavoda in v delovne skupine, prav tako smo začeli z »oživljanjem« Sveta stanovalcev. Pozorni moramo biti, da uporabnikov ne vključimo zgolj navidezno, pač pa da jim zagotovimo pozicijo enakovrednih in spoštovanih sogovornikov, ki lahko vplivajo na sprejemanje odločitev v zavodu.

Za slednje moramo zagotoviti usposabljanje oz. podporo in storitve, tam kjer jo uporabniki in zaposleni potrebujejo.

Vzpostavili/zagotovili bomo:

1. način informiranja in komuniciranja, ki bo razumljiv in dostopen uporabnikom. Nekatere od teh že poznamo, ene pa bomo morali skupaj z uporabniki izumiti na novo (dokumenti v lahkem branju, prevajanje in spremstvo na različne aktivnosti/sestanke/dogodke v skupnosti, razni pripomočki za komuniciranje, izobraževanja za zaposlene glede novih načinov komuniciranja, idr.);
2. odločevalski in posvetovalni organ, ki ga sestavljajo uporabniki (ponovni zagon Sveta stanovalcev, vzpostavitev še drugih struktur – na ravni območij, kamor se bodo uporabniki preselili, npr. območna uporabniška združenja);
3. pogoje za delovanje samozagovorniških in samopomočnih skupin in vrstniške podpore (najprej moram pogledati kakšni so interesi uporabnikov in jih podpreti v tem da organizirajo zase tiste oblike podpore, ki jim najbolj ustrezajo, pri tem jim moramo zagotoviti usposabljanje, ekskurzije in izmenjave – npr. Trst in podporo pri iskanju sredstev, za delovanje teh skupin);
4. podporo za prehod v skupnosti (zagovorništvo, podporne skupine, terenska oz. »nevidna« učilnica);
5. izobraževanje za uporabnike in zaposlene na temo krepitve moči, samozagovorništvo, vrstniška podpora, vključevanje uporabnikov v procese odločanja ipd.

7.1 Skupnostne službe po osebni meri

Med preobrazbo zavoda bomo razvijali službe in storitve, ki bodo temeljile na dejanskih potrebah uporabnikov. Temelj za razvoj storitev bo hitra ocena potreb in storitev, ki jih bomo izdelali za vsako območje, kamor naj bi se uporabniki preselili, posebej. Pri tem bomo najprej izkoristili že obstoječe storitve v skupnosti, na novo pa razvili tiste, ki še manjkajo. Tako bomo zagotovili oskrbo drugim posameznikom, ki bi jo potrebovali in preprečili institucionalno kulturo.

Sledili bomo načelu *oskrba, sledi uporabniku*, torej, oskrba ki jo uporabnik dobi, ni vezana na to, da človek uporablja namestitvene kapacitete zavoda (npr. stanovanje), ampak, da človek dobi oskrbo, tam kjer je. Poleg zagotavljanja oskrbe, bomo vzpostavljali tudi storitve, ki preprečujejo institucionalizacijo (npr. zagovorništvo, krizni timi ipd.).

Za doseganje uporabniku čim bolj prilagojenih storitev po njegovih potrebah in željah, bodo poskrbeli v prvi vrsti usposobljeni posamezniki (bodisi strokovni delavci bodisi uporabniki sami – pod pogojem, da so za delo plačani), ki bodo izdelovali osebne načrte skupaj z uporabniki.

Z raznoliko ponudbo storitev, ki bo odgovarjala na potrebe skupnosti in trenutnih uporabnikov Doma na Krasu bomo predvidoma prispevali k destigmatizaciji duševnega zdravja in k povečanemu tveganju institucionaliziranosti storitev v skupnosti in življenja v stanovanjskih skupinah.

7.2 Razvoj kadrov

Za preobrazbo zavoda, so poleg uporabnikov, ključni zaposleni v zavodu. Preobrazbo zavoda, moramo načrtovati skupaj z zaposlenimi v zavodu in jih hkrati okrepiti za prehod in delo v skupnosti. V okviru preobrazbe zavoda se bo spremenil način dela (nove metode in pristopi, nova načela) in organizacija dela (teritorializacija, projektno delo).

Če želimo uveljaviti nove metode dela, ki temeljijo na potrebah in izkušnjah uporabnikov, je dodatno usposabljanje zaposlenih, ključna aktivnost preobrazbe zavoda. Raven znanja na področju dezinstitutionalizacije je za zaposlene na različnih delovnih mestih različno, vsi pa morajo biti seznanjeni in dobro informirani o procesu preobrazbe, ki jo zavod izvaja.

Za prerazporeditev in usposabljanje zaposlenih, bomo:

1. izvedli teritorializacijo
2. uvajali projektno delo
3. zagotovili sodelovanje zaposlenih pri načrtovanju in izvajanju preobrazbe
4. izvedli izobraževanje in usposabljanje
5. zagotovili mentorstvo in svetovanje

7.3 Sodelovanje s skupnostjo

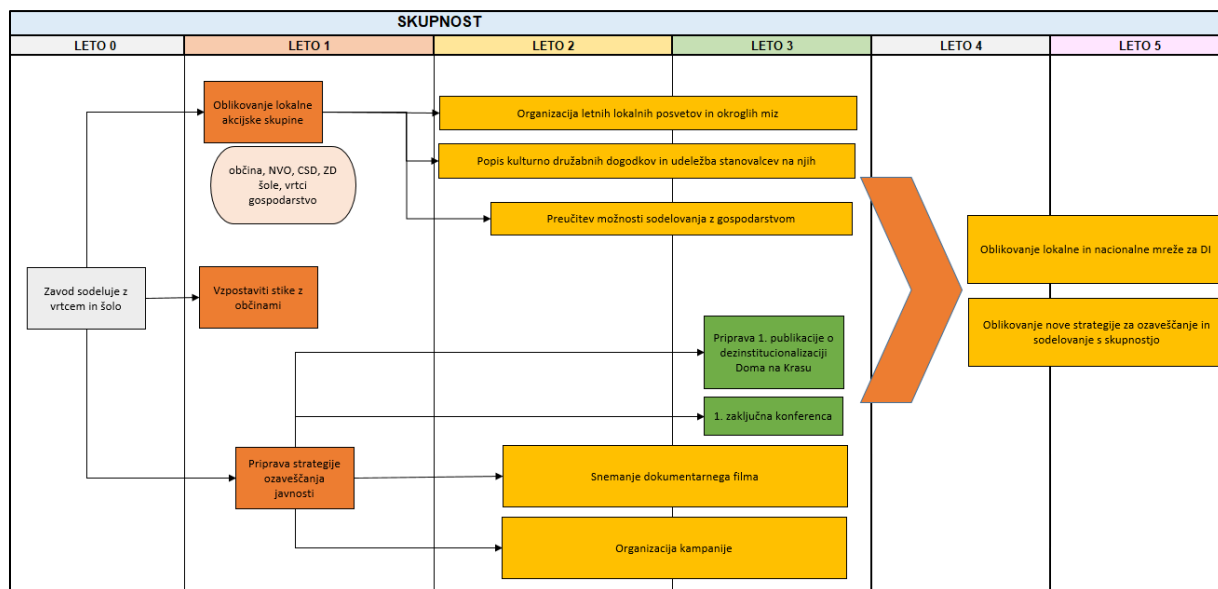
Za uspešno preobrazbo zavoda je tako ključno dobro sodelovanje s skupnostjo. Le-to bo potekalo na dva načina:

- s pomočjo lokalnih skupin za ozaveščanje (LSO) in povezovanjem na področju dezinstitutionalizacije na ravni obalno-kraške statistične regije in občine Nova Gorica ter okoliških občin.
- skupna priprava strategije ozaveščanja javnosti (komunikacijski načrt).

Komunikacijski načrt je dokument, ki mu bodo sledile tako LSO kot zavod pri ustvarjanju pogojev za bolj vključujoče skupnosti in promociji dezinstitutionalizacije. Hkrati bo vzpostavitev LSO del strategije ozaveščanja javnosti.

Namen LSO je ustvarjanje širše podpore procesu preobrazbe zavoda in povezovanje vseh akterjev na območju, kamor se bodo selili uporabniki. Poleg LSO bo strategija ozaveščanja javnosti predvidevala snemanje dokumentarnega filma o preselitvah in publikacijo o dezinstitutionalizaciji.

7.3.1 Načrt integracije stanovalcev v skupnosti



Slika 6: Intervencija na ravni skupnosti

V nadaljevanju smo zapisali cilje preobrazbe zavoda po letih. Strategija za leto 2020 je zapisana ob koncu. Podrobnejše letne načrte preobrazbe bomo oblikovali sproti ob koncu vsakega leta.

8 Cilji preobrazbe po letih (2020 – 2024)

Trenutno je v Domu na Krasu 171 uporabnikov in 143 zaposlenih, od tega je v skupnosti (DE) 52 uporabnikov in 27 zaposlenih, v matični enoti pa je 119 uporabnikov in 116 zaposlenih. V spodnji tabeli prikažemo predvidene (izračuni so približni) preselitve v skupnost tako uporabnikov kot zaposlenih.

Leto (na koncu leta)	Št. ljudi v skupnosti	Št. zaposlenih v skupnosti	Št. ljudi v zavodu	Št. zaposlenih v zavodu
2020	67 (15 + 52 DE)	40 (13 + 27 DE)	104	98
2021	87 (35 + 52 DE)	67 (40 + 27 DE)	84	71
2022	122 (70 + 52 DE)	97 (70 + 27 DE)	49	41
2023	146 (94 + 52 DE)	120 (93 + 27 DE)	25	18
2024	171	138	0	0

Tabela 5: Dinamika preselitev

V vse spodaj opisane aktivnosti se bodo vključevali tako zaposleni in uporabniki, ki trenutno delajo in živijo v matični enoti zavoda, kot tisti, ki so trenutno v bivalnih enotah in stanovanjskih skupinah zavoda. Prav tako se bodo aktivnosti izvajale na vseh lokacijah zavoda (ne samo v matični enoti).

2020	
1.	Organizacija
1.1.	Vzpostaviti začasno organizacijsko strukturo in izdelati načrt prehoda na novo organizacijsko strukturo.
1.1.1.	Vzpostavitev projektne organizacije
1.1.1.1.	Vzpostavitev delovnih skupin
1.1.1.2.	Vzpostavitev koordinacijskega tima.
1.1.1.3.	Vzpostavitev usmerjevalne skupine.
1.1.1.4.	Vzpostavitev uporabniških odločevalskih in svetovalnih organov
1.2.	Teritorializacija
1.2.1.	Uvedba skupščin na oddelkih
1.2.2.	Vzpostaviti novo organizacijo tima in uporabnikov na oddelku – trije območni timi: kras, obala, gorica
1.2.3.	Uvedba kroženja zaposlenih (DE in novo območje)
1.2.4.	Uvedba sistema sporočanja (znotraj in zunaj zavoda)
1.2.5.	Vpeljati nov postopek sprejema in odpusta
2.	Priprava/podpora za prehod uporabnic in uporabnikov v življenje v skupnosti
2.1.	Preselitev vsaj 15 uporabnikov
2.1.1.	Iskanje stanovanj in zemljišč za preselitve
2.1.2.	Izdelava vsaj 66 osebnih načrtov (od tega 10 zunanjih, npr. pred sprejemom)
2.2.	Iskanje zaposlitve za uporabnike
2.2.1.	Izvedba analize možnosti zaposlitve
2.2.2.	Priprava letnega akcijskega načrta za zaposlitve
2.2.3.	Poiskati delo/šolo skupaj s petimi uporabniki
2.3.	Spremembe na varovanem oddelku
2.3.1.	Izdelati analizo tveganja za cel varovani oddelek
2.3.2.	Komentarji na Zakon o duševnem zdravju
2.4.	Začeti postopke vračanja opravilne sposobnosti za vsaj 10 uporabnikov/ oz. preprečevanje odvzema
2.5.	Izdelati strategijo vključevanja uporabnikov
2.6.	Vključevanje uporabnikov v izobraževanja in delavnice, konference, ipd.
3.	Razvijanje skupnostnih služb, ki temeljijo na potrebah in preferencah uporabnic in uporabnikov
3.1.	Izdelati letni akcijski načrt za preselitve in nove storitve
3.2.	Izvesti HOPS za nova območja (Kras, Obala, Gorica)
3.3.	Analiza stanja in uvajanje standardov kakovosti
4.	Prerazporeditev in usposabljanje zaposlenih, upošteva individualne preference in zahteve novih storitev
4.1.	Izdelati letni akcijski načrt izobraževanj
4.2.	Izvajanje izobraževanj in usposabljanj za zaposlene in uporabnike
5.	Nov namen matične stavbe
5.1.	Pregledati kaj potrebujemo za vzpostavitev konferenčno izobraževalnega centra
5.2.	Preveriti druge možnosti uporabe matične stavbe
6.	Financiranje
6.1.	Pripraviti finančni del načrta preobrazbe
6.2.	Pregledati možnosti individualnega financiranja storitev (osebni paket)
6.3.	Iskati nove vire financiranja, spremljanje razpisov
7.	Priprava lokalne skupnosti
7.1.	Izdelati letni akcijski načrt ozaveščanja (komunikacijski načrt)
7.2.	Vzpostaviti sodelovanje z novim okoljem, kamor se uporabniki selijo (predvidoma Kras/Obala)
7.3.	Izvesti vsaj tri posvete
7.4.	Vzpostaviti tri lokalne skupine za ozaveščanje

2021	
1.	Organizacija
1.1.	Dopolniti začasno organizacijsko strukturo in izdelati načrt prehoda na novo organizacijsko strukturo
1.1.2.	Vzpostavitev vseh treh območnih timov

1.1.3. Umetstiti izobraževalno konferenčni center v organigram
1.2.5.4 Vzpostavitev uporabniških odločevalskih in svetovalnih organov
1.3 Teritorializacija
1.3.1 Uvedba skupščin na oddelkih
1.3.2 Vpeljati nov postopek sprejema in odpusta
2. Priprava/podpora za prehod uporabnic in uporabnikov za življenje v skupnosti
2.1. Preselitev vsaj 25 uporabnikov
2.1.1. Iskanje stanovanj in zemljišč za preselitve
2.1.2. Izdelava vsaj 66 osebnih načrtov (od tega 10 zunanjih, npr. pred sprejemom)
2.2. Iskanje zaposlitve za uporabnike
2.2.1. Priprava letnega akcijskega načrta za zaposlitve
2.2.2. Poiskati delo/šolo skupaj z desetimi uporabniki
2.3. Spremembe na varovanem oddelku
2.3.1. Načrt preobrazbe za varovani oddelok
2.4. Začeti postopke vračanja opravilne sposobnosti za vsaj 10 uporabnikov/ oz. preprečevanje odvzema
2.5. Vključevanje uporabnikov v izobraževanja in delavnice, konference, ipd.
3. Razvijanje skupnostnih služb, ki temeljijo na potrebah in preferencah uporabnic in uporabnikov
3.1. Izdelati letni akcijski načrt za preselitve in nove storitve
3.2. Vzpostavitev vseh treh območnih mobilnih timov
3.3. Vzpostavitev informativnih pisarn
3.4. Uvajanje standardov kakovosti
4. Prerazporeditev in usposabljanje zaposlenih, upoštevanje individualne preference in zahteve novih storitev
4.1. Letni akcijski načrt izobraževanj
4.2. Izvajanje izobraževanj in usposabljanj za zaposlene in uporabnike
4.3. Izvedba ekskurzij za zaposlene (2-4)
4.4. Udeležba s prispevkom na vsaj eni mednarodni ali domači konferenci
4.5. Priprava kataloga izobraževanj in izvedba pilotnih izobraževanj za enega od posebnih zavodov
5. Nov namen matične stavbe
5.1. Pripraviti osnutek programa za nov namen matične stavbe (izobraževalno konferenčni center)
5.2. Začeti z izvajanjem aktivnosti, skladno z novim namenom
6. Financiranje
6.1. Dopolnitev finančnega dela načrta preobrazbe
6.2. Vzpostavljanje osebnih paketov storitev
6.3. Iskanje novih virov financiranja
7. Priprava lokalne skupnosti
7.1. Izdelati letni akcijski načrt ozaveščanja (komunikacijski načrt)
7.2. Krepi sodelovanje z okoljem, kamor so se uporabniki preselili
7.3. Izvesti vsaj tri posvete
7.4. Vzpostaviti širši zavezo dezinstucionalizaciji na ravni regije

2022
1. Organizacija
1.1. Dopolnitev organizacijske strukture varovanega oddelka
2. Priprava/podpora za prehod uporabnic in uporabnikov b življenje v skupnosti
2.1. Preselitev vsaj 30 uporabnikov
2.1.1. Iskanje stanovanj in zemljišč za preselitve
2.1.2. Izdelava vsaj 66 osebnih načrtov (od tega 10 zunanjih, npr. pred sprejemom)
2.2. Iskanje zaposlitve za uporabnike
2.2.1. Vzpostavitev novih delovnih možnosti za uporabnike (znotraj izobraževalno-konferenčnega centra in druge oblike, npr. zadruga, izvajanje storitev v skupnosti za druge uporabnike/skupnost, pralnica, ipd.)
2.2.2. Poiskati delo/šolo skupaj s petnajstimi uporabniki
2.3. Spremembe na varovanem oddelku
2.3.1. Preobrazba varovanega oddelka
2.4. Začeti postopke vračanja opravilne sposobnosti za vsaj 20 uporabnikov/ oz. preprečevanje odvzema
2.5. Vključevanje uporabnikov v izobraževanja in delavnice, konference, ipd.
3. Razvijanje skupnostnih služb, ki temeljijo na potrebah in preferencah uporabnic in uporabnikov

3.1.	Izdelati letni akcijski načrt za preselitve in nove storitve
3.2.	Vzpostavljane storitev, ki jih vodijo in izvajajo uporabniki
3.3.	Uvajanje standardov kakovosti
4.	Prerazporeditev in usposabljanje zaposlenih, upošteva individualne preference in zahteve novih storitev
4.1.	Letni akcijski načrt izobraževanj
4.2.	Izvajanje izobraževanj in usposabljanj za zaposlene in uporabnike
4.3.	Izvedba ekskurzij za zaposlene (2-4)
4.4.	Udeležba s prispevkom na vsaj eni mednarodni ali domači konferenci
4.5.	Priprava kataloga izobraževanj in izvedba pilotnih izobraževanj za enega od posebnih zavodov
5.	Nov namen matične stavbe
5.1.	Priprava novih vsebin za matično stavbo in načrt uvajanja teh vsebin
5.2.	Pripravi letni programa izobraževalno konferenčnega centra
5.3.	Promocija in izvajanje programa
6.	Financiranje
6.1.	Dopolnitev finančnega dela načrta preobrazbe
6.2.	Iskanje novih virov financiranja
7.	Priprava lokalne skupnosti
7.1.	Izdelati letni akcijski načrt ozaveščanja (komunikacijski načrt)
7.2.	Krepiti sodelovanje z okoljem, kamor so se uporabniki preselili
7.3.	Izvesti vsaj tri posvete
7.4.	Vzpostaviti širši zavezo dezinstitutionalizaciji na državni ravni

2023	
1.	Organizacija
1.1.	Zaključek projekta in prenos uporabnih organizacijskih projektnih struktur
1.2.	Vzpostavitev novih organizacijskih struktur glede na nov namen matične stavbe (poleg izobraževalno konferenčnega centra)
1.3.	Priprava novega pet letnega plana dela
2.	Priprava/podpora za prehod uporabnic in uporabnikov b življenje v skupnosti
2.1.	Preselitev vsaj 35 uporabnikov
2.1.1.	Iskanje stanovanj in zemljišč za preselitve
2.2.	Iskanje in vzpostavljane možnosti zaposlitve za uporabnike
2.2.1.	Poiskati delo/šolo skupaj z dvajsetimi uporabniki
2.3.	Spremembe na varovanem oddelku
2.3.1.	Vzpostavljane skupnostnega varovanega oddelka
2.4.	Začeti postopke vračanja opravilne sposobnosti za vsaj 30 uporabnikov / oz. preprečevanje odvzema
2.5.	Vključevanje uporabnikov v izobraževanja in delavnice, konference, ipd.
3.	Razvijanje skupnostnih služb, ki temeljijo na potrebah in preferencah uporabnic in uporabnikov
3.1.	Izdelati letni akcijski načrt za preselitve in nove storitve
3.2.	Vzpostavljane storitev, ki jih vodijo in izvajajo uporabniki
3.3.	Uvajanje standardov kakovosti
4.	Prerazporeditev in usposabljanje zaposlenih, upošteva individualne preference in zahteve novih storitev
4.1.	Letni akcijski načrt izobraževanj
4.2.	Izvajanje izobraževanj in usposabljanj za zaposlene in uporabnike
4.3.	Izvedba ekskurzij za zaposlene (2-4)
4.4.	Udeležba s prispevkom na vsaj eni mednarodni ali domači konferenci
5.	Nov namen matične stavbe
5.1.	Pripravi letni programa izobraževalno konferenčnega centra
5.2.	Promocija in izvajanje programa (zaposleni in uporabniki)
6.	Financiranje
6.1.	Dopolnitev finančnega dela načrta preobrazbe
6.2.	Iskanje novih virov financiranja
7.	Priprava lokalne skupnosti
7.1.	Izdelati letni akcijski načrt ozaveščanja (komunikacijski načrt)
7.2.	Krepiti sodelovanje z okoljem, kamor so se uporabniki preselili
7.3.	Izvedba zaključne konference projekta
7.4.	Vzpostavitev mreže za dezinstitutionalizaciji na državni ravni

2024	
1.	Organizacija
1.1.	Zavod deluje kot mreža skupnostnih služb v Severno-primorski in Obalno-kraški regiji
1.2.	Zaključen nov, pet letni načrt dela
2.	Priprava/podpora za prehod uporabnic in uporabnikov b življenje v skupnosti
2.1.	Preselitev preostalih uporabnikov (21)
2.2.	Iskanje in vzpostavljanje možnosti zaposlitve za uporabnike
2.2.1.	Poiskati delo/šolo skupaj z dvajsetimi uporabniki
2.3.	Spremembe na varovanem oddelku
2.3.1.	Odprti varovani oddelok v skupnosti, odprava prisilnih sredstev
2.4.	Vzpostavljeni zagovorništvo na področju duševnega zdravja, ki je na voljo širši skupnosti
2.5.	Vključevanje uporabnikov v izobraževanja in delavnice, konference, ipd.
3.	Razvijanje skupnostnih služb, ki temeljijo na potrebah in preferencah uporabnic in uporabnikov
3.1.	Izdelati letni akcijski načrt za preselitve in nove storitve
3.2.	Vzpostavljanje zaposlitvenih enot in stanovanjske oskrbe
3.3.	Uvajanje standardov kakovosti na državni ravni
4.	Prerazporeditev in usposabljanje zaposlenih, upošteva individualne preference in zahteve novih storitev
4.1.	Letni akcijski načrt izobraževanj
4.2.	Celotni kader zaposlen v skupnosti
4.3.	Izvajanje izobraževanj in usposabljanj za zaposlene in uporabnike
4.4.	Udeležba s prispevkom na vsaj eni mednarodni ali domači konferenci
5.	Nov namen matične stavbe
5.1.	Pripraviti letni programa izobraževalno konferenčnega centra
5.2.	Promocija in izvajanje programa (zaposleni in uporabniki)
6.	Financiranje
6.1.	Dopolnitev finančnega dela načrta preobrazbe
6.2.	Iskanje novih virov financiranja
7.	Priprava lokalne skupnosti
7.1.	Izdelati letni akcijski načrt ozaveščanja (komunikacijski načrt)
7.2.	Krepiti sodelovanje z okoljem, kamor so se uporabniki preselili
7.3.	Priprava strategije za dezitucionalizacijo drugih posebnih zavodov
7.4.	Vzpostavitev mreže za dezitucionalizaciji na državni ravni