

INTERVJU

Boris Sunko in Tanja Imperl

Uvajanje novega koncepta doma za starejše ni enostavno, a rezultati so boljši od pričakovanih

Ključne besede: zagon novega doma za starejše, kompetence zaposlenih, povezanost arhitekture domov s konceptom dela, organizacija dela, izkušnje z novim konceptom

AVTORJA: *Boris Sunko je psiholog, ki po bogati poklicni poti zaključuje kariero. Svojo poklicno pot je začel v Vzgojnem zavodu v Veržej, bil je direktor Centra za socialno delo Ljutomer, zadnjih 15 let pa je direktor Doma starejših občanov Ljutomer, v katerem si je ves čas prizadeval za izboljšanje življenja stanovalcev in bil pri tem zelo razvojno usmerjen. Lansko leto je odprla vrata enota DSO Ljutomer v Stročki vasi, ki je arhitekturno, organizacijsko in konceptualno nakazala možno smer razvoja domov za starejše v Sloveniji.*

Tanja Imperl je sociologinja, zaposlena v izobraževalnem podjetju FIRIS IMPERL d. o. o., katerega vodenje je prevzela pred kratkim. Dela na področju modela upravljanja s kakovostjo E-Qalin in v zadnjih letih na področju uvajanja novih konceptov dela v domove za starejše.

POKLICNA POT

IMPERL: Boris, bi za začetek bralcem Kakovostne starosti na kratko predstavili svojo poklicno pot?

SUNKO: Hitro po diplomi na psihologiji na FF v Ljubljani sem se v začetku leta 1977 zaposlil v VIZ Veržej. Z ženo Sonjo sva oba takrat končala študij. V Veržej sta bili obenem prosti delovni mesti psihologa in socialne delavke, midva pa sva se želela vrniti domov v Prlekijo.

Iz začetnega obdobja poklicne poti se spominjam dvojega. Najprej to, kako težko je, ko se znajdeš sam v kolektivu, kjer s poklicem in stroko orješ ledino in si moraš nekako zagotoviti osebno poklicno držo in identiteto stroke. Dobro se spominjam tudi zelo močne študijske dejavnosti v okviru Defektološkega društva in zelo kvalitetnih seminarjev, ki so jih vodili Bregant, Skalar, Bečaj, Stritih in drugi eminentni strokovnjaki. Mene je delo v vzgojnem zavodu zelo zanimalo. Po sedmih letih sem odšel, ker nekako nisem imel prave podpore za strokovni razvoj, za specializacijo. V CSD Ljutomer sem poleg vodenja opravljal še del strokovnega dela, saj takrat v manjših CSD razen socialnih delavcev ni bilo drugih strokovnih delavcev. Precej sem se izpopolnjeval iz zakonskega in družinskega svetovanja ter končal realitetno terapijo.

V devetdesetih letih se je za centre začelo obdobje razcveta in tega se spominjam s prijetnimi občutki. Med prvimi smo že leta 1990 izkoristili pojav javnih del in pričeli s programom pomoči na domu. Že leto kasneje smo pričeli s programom »Skupaj zmoremo«, ki ni predstavljal le učne pomoči otrokom, ampak tudi pomoč pri vzgoji. Oba programa še danes funkcionirata, kar samo po sebi govori o pomenu. V tem obdobju sem kar 10 let učil psihologijo na ljubomerski gimnaziji, kar je bila zame zelo dobra izkušnja. Po 15 letih dela v CSD sem nekako čutil, da potrebujem nov izziv. Ker sem že nekaj let sodeloval pri snovanju doma za starejše v Ljutomeru, sem v začetku leta 2001 sprejel imenovanje za vršilca dolžnosti direktorja doma, ki ga sploh še ni bilo. Tako sem se znašel na tretji postaji moje poklicne poti, kjer sem že 15 let. Po začetnem obdobju postavljanja doma v življenje sem se na strokovnem področju največ ukvarjal z razvojem modela individualnega načrtovanja, s standardi kakovosti storitev, z modelom kakovosti E-Qalin, z merjenjem zadovoljstva uporabnikov in zaposlenih ter s posodabljanjem koncepta dela s stanovalci z demenco. Leta 2010 sem prejel priznanje Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve za »izstopajoče kvalitetno in strokovno delo na področju socialnega varstva v zadnjih petih letih«, ki ga jemljem kot priznanje celemu kolektivu DSO Ljutomer.

Lahko nekako zaključim, da moje poklicno udejstvovanje odseva celoten življenjski lok posameznika. V VIZ Veržej sem se ukvarjal tudi z najmlajšimi v vrtcu in osnovni šoli, v centru in gimnaziji največ z mladimi in odraslimi, v domu pa seveda s populacijo starih. Tako kot sem si na začetku težko predstavljal delo s starostniki, si sedaj skoraj ne morem več misliti, kako bi se poklicno ukvarjal z majhnimi otroki. Tisto z vnuki je pač nekaj drugega.

ZAGON NOVEGA DOMA

IMPERL: Dom v Ljutomeru je bil zgrajen leta 2001, takrat ste ga prevzeli. Kakšno vizijo ste takrat imeli in ali jo je bilo možno uresničiti v arhitekturi danega doma?

SUNKO: Dobro se spominjam, da sem v nagovoru ob odprtju doma povedal nekakšno zavezo v svojem in v imenu vseh zaposlenih, da se ne bomo zadovoljili s povprečnostjo in da bomo storili vse, kar je v naši moči, da se bo ljubomerski dom odlikoval po domačnosti in kvaliteti storitev v širšem okolju. Da dom ne bo prepoznaven le po zunanjem izgledu, ampak predvsem po vsebini. Zgodaj je že nastal akronim DSO (domačnost, strokovnost, odprtost), ki se je pri zaposlenih dobro prijel. Predstavlja predvsem vrednote, ki jih želimo razvijati, ki so nam pomembne. Če pogledam nazaj, lahko rečem, da me izrečenih besed ob odprtju doma ni treba biti sram. Tudi po domačem vzdušju, prijaznosti, strokovnosti, odprtosti, integriranosti v okolje je dom prepoznaven.

Je pa v začetnem obdobju delovanja doma neodložljivo potrebno storiti ogromno stvari v zelo omejenem času. Zato je nujno veliko improvizacije in veliko hitrih, začnih rešitev, ki se testirajo in potem korigirajo oz. preidejo v prakso. Ni časa na dolgo razpravljati in razmišljati, ali so nujne tekoče rešitve v skladu z dolgoročno vizijo. Kljub temu ali pa ravno zato je zelo pomembno, da imaš nekje v ozadju neke koncepte, da si v kritičnih situacijah lahko odgovoriš na vprašanje: »Ali nas to vodi tja, kamor želimo?«

O tem, kako je bilo mogoče v dani arhitekturi uresničevati vizijo, vse pove dejstvo, da smo že po nekaj tednih ugotovili, da je bil dom zgrajen, kot da stanovanec z demenco sploh ni oziroma jih v domu ne bo. Ko smo ta problem predstavili Ministrstvu, smo dobili odgovor, da smo v Ljutomeru dobili dom in naj bomo kar tiho. Ni nam preostalo drugega, kot da se usmerimo na to, kako bomo dane pogoje izkoristili na najboljši način. Ne splešča se namreč pritoževati nad vsem tem, česar nimaš, ampak se je potrebno resno lotiti razmišljanja, kaj lahko narediš s tem, kar imaš.

IMPERL: Kaj menite, kdaj bi se moral direktor novozgrajenega doma vključiti pri nastajanju novega doma?

SUNKO: Vlada zmotno prepričanje, da je težji del posla zgraditi dom, spraviti dom v življenje pa je nekaj zelo enostavnega. Trdim, da je ravno obratno. V prostorih brez življenja je treba ustvariti zapleten in kompleksen socialni sistem, v katerem je potrebno nenehno vzdrževati ravnotežje. V zelo kratkem času v enem objektu zaživi 150 ali več stanovanec, kakšnih 80 zaposlenih, tu se srečuje množica svojcev, obiskovalcev, zunanjih sodelavcev, prostovoljcev. Vsi ti prihajajo iz različnih razmer, z različnimi pričakovanji in navadami. V družini je nekaj ljudi in so trenja, napetosti ali še kaj več. Zato je dobro, da tak sistem ne nastane prehitro. Napolniti novi dom v treh mesecih je po mojem mnenju etično vprašljivo.

Moti me tudi to, da se v zadnjih 20 letih najbolj intenzivne izgradnje kapacitet institucionalnega varstva starejših (podvojitev števila izvajalcev) vsak dom gradi, kot da še prej ne bi bilo nobenega. Pri vsakem se na novo odkriva topla voda. Posledice so hude. Videl sem večino novih domov zadnjih 15 let. V nobenega nisem prišel, da ne bi hitro opazil pomanjkljivosti, ki jih ne bi bilo, če bi država načrtno poskrbela, da bi se izkušnje sistematično prenašale. Tako pa imamo tudi v Ljutomeru visoke pragove pri vratih na balkone in na terase, nimamo primernih prostorov za demenco in za verske obrede ...

Vsekakor naj se (bodoči) direktor vključi v nastajanje doma čim prej, ne pa šele takrat, ko je dom že zgrajen. Na ta način bi se izognili mnogim napakam.

Pri meni je bilo tako, da sem intenzivno sodeloval pri pripravi programa za razpis za izgradnjo domov, ki ga je vlada prvič objavila leta 1997. Ko je bil program sprejet in so bila sredstva zagotovljena, nisem bil več potreben. Politika je prevzela stvar v svoje roke. Pri vodenju investicije, izgradnje in obrtnih del je bilo precej odstopanj od prvotnega programa ter sprejetih kar nekaj slabih (cenejših) rešitev. Tako polovica sob nima lastnih kopalnic.

Ko sem prevzel vedejstvo, je bil objekt končan, kuhinja in pralnica opremljeni. Urejala se je še okolica. Sam sem speljal registracijo javnega zavoda, samega sebe sem zaposlil, izvedel razpis za opremo, najel kredit za opremo, pripravil najbolj nujne akte zavoda ter opravil razpise, izbor in zaposlitev sodelavcev. V tem času sem se dostikrat počutil vrženega v vodo in plavaj, če znaš. Pričakovane pomoči s strani ministrstva ni bilo. Sreča je, da sem pomoč in podporo našel pri kolegihih direktorjih oz. direktoricah drugih domov, največ pri Angeli Hozjan, direktorici lendavskega doma, in Vijoli Bertalanich, direktorici rakičanskega doma.

Iz lastnih izkušenj lahko rečem, da bi bilo optimalno, da bi tisti, ki bo vodil dom, sodeloval od zamisli, priprave koncepta, načrtovanja projektne dokumentacije, izgradnje,

opreme do odprtja in delovanja. Pravzaprav bi moral biti to edini možni način, da se pojavi nov izvajalec institucionalnega varstva. Je pa nekaj takega v naših razmerah vse-spolnega političnega kadrovanja nemogoče pričakovati. Zato pa imamo domove, ki so bili v programu za pridobitev koncesije predstavljeni kot domovi četrte generacije, zgrajeni in funkcionirajo pa povsem drugače.

Tudi iz povsem praktičnih razlogov je drugače, če gradi dom tisti, ki ga bo upravljal, ker gradi zase in ve, da se bo vsaka najmanjša napaka pri izgradnji vrnila kasneje kot velik problem. Tudi varčevanje na račun slabših materialov ga bo lahko še drago stalo.

RAZVIJANJE ŽELENIH KOMPETENC ZAPOSLENIH

IMPERL: Katere kompetence zaposlenih so pomembne za delo v domu Ljutomer?

SUNKO: Pri zaposlitvi začetne ekipe sem pregledal več kot 1300 vlog, opravil več kot 200 pogovorov. Po eni strani sem iskal uravnotežen tim po starosti, izkušnjah in osebnostnih lastnostih. Pri tem pa še posebej afiniteto za delo s starejšimi, spoštljiv in pozitiven odnos, prijaznost, vedrino, pripravljenost za sodelovanje, učljivost, razvojno naravnost, pripravljenost sprejemati in popravljati narejene napake.

Velika večina od približno 65 zaposlenih pred štirinajstimi leti je še vedno tu. V 11-članskem vodstvenem timu je bila ena sprememba takoj na začetku, ena pa pred dvema letoma. Tako nizka stopnja fluktuacije gotovo nekaj pove. Po drugi strani pa lahko rečem, da bi tudi danes vse, razen kakšne izjeme, ponovno izbral. Pri zaposlenih cenim, da so pripravljeni narediti nekaj več, kot se od njih zahteva in pričakuje, da jim ni vseeno za stanovalce, da so s stanovalci v neposrednem, osebnem odnosu, da zmorejo ustvarjati vedro in domače vzdušje.

IMPERL: Na kakšen način zaposlene spodbujate oz. jim pomagate v razvoju v to smer?

SUNKO: V začetku je bila motiviranost zaposlenih na izjemno visoki ravni. Vsak je opravil teden dni uvajanja pred zaposlitvijo kot prostovoljec. Nič ni bilo težko. Bolniške odsotnosti skorajda ni bilo. Podobno je tudi sedaj v bivalni enoti. No, ta začetni entuziazem, ki se napaja iz notranje motivacije, sčasoma uplahni. To je povsem normalno, saj tako trdo delati kot v začetku ni mogoče skozi daljše obdobje.

Sicer pa verjamem, da so ljudje po naravi motivirani za delovanje, če le v tem, kar počnejo, vidijo smisel in korist. Tudi jih ni mogoče prisiliti, da nekaj naredijo, če tega nočejo. Zato se mi je vedno zdelo pomembno, da so zaposleni seznanjeni z vizijo, s poslanstvom in z vrednotami, da jih soustvarjajo, sprejemajo in udeležujejo.

Je pa v teh časih skrajno restriktivne plačne politike težko pričakovati visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih. Že res, da ljudem več pomenijo nematerialne spodbude kot materialne, vendar ko je ogrožena eksistenca, se stvari spremenijo. Gmotna ogroženost vse višje potrebe potisne na stran. Da se to dogaja, kažejo podatki. Kljub temu da so v našem domu plače maksimirane glede na okvire, ki jih je določila vlada, prejema več kot 10 % zaposlenih nižjo plačo od zajamčene. Tem tudi dodatki za delo v izmenah in ob nedeljah ne prinesejo nič, ker v vsakem primeru dobijo zajamčeno plačo. Polovica

zaposlenih ima neto plačo nižjo od 800 EUR, kljub temu da kolektiv ni več zelo mlad in da skoraj dve tretjini zaposlenih dobivata dodatek na težje delovne pogoje. Kot direktorja me moti, da nimam praktično nobenega vpliva na plače, česar tudi zaposleni ne razumejo najbolje. Ne morem nagraditi uspešnosti, tako vsi zaposleni na enem delovnem mestu dobivajo enako plačilo, čeprav so različno uspešni.

PROBLEM V DOMOVIH ZA STAREJŠE JE POMANJKANJE KADRA

IMPERL: Pogosto se sliši, da je problem, ki ovira delo v domih, pomanjkanje kadra. Kakšen je vaš pogled na to?

SUNKO: Kadrovske normativi, ki v odvisnosti od števila stanovalcev ter zahtevnosti oskrbe in nege določajo normirano število zaposlenih po posameznih poklicnih profilih, so zastareli in določeni kar tako po občutku, ne pa po raziskovalni poti. Temeljijo na predpostavki, da obstaja med številom stanovalcev in potrebnim številom zaposlenih linearna povezanost. V resnici pa je pri majhnem številu stanovalcev potrebnih sorazmerno več zaposlenih, pri velikem številu stanovalcev pa se naraščanje potrebe po kadru upočasni. Zato so sedanji normativi naklonjeni velikim zavodom, ki lahko shajajo z manjšim številom delavcev, kot jih določa normativ. Ne gredo pa na roko manjšim domovom, ki morajo imeti praviloma več zaposlenih, kot jih določajo normativi.

Menim, da je takšen način normiranja kadra preživet. Potrebni sta dosti večja fleksibilnost in avtonomija izvajalcev, ki naj na osnovi lastnega koncepta in programa sami določijo število in vrsto kadra. Dovolj bi bilo določiti nek minimum zaposlenih, ki jih mora izvajalec institucionalnega varstva starejših zagotoviti npr. v opravljenih delovnih urah na stanovalca.

Na osnovi lastnih izkušenj lahko trdim, da je v takšnem domu, kot je ljubumerski z okrog 150 stanovalci, z normiranim številom zaposlenih težko shajati, če želimo stanovalcem zagotoviti vsaj približno spodoben nivo storitev oskrbe in nege glede na njihove potrebe in želje.

Glede kadra so najbolj podhranjena skupina uporabnikov institucionalnega varstva stanovalci z demenco. Zanimivo je, da se osebe z demenco v domovih za starejše, ko gre za postopek sprejema in varovanja, povsem enači s populacijo v posebnih zavodih in psihiatriji, ko pa gre za pogoje dela, predvsem kader, pa so razlike ogromne. Ne dolgo nazaj sem delal izračune, ki kažejo, da se z zaposlenimi za neposredno delo s stanovalci iz oskrbe in nege ne pokrije niti stalna prisotnost enega delavca čez dan v skupini 12 stanovalcev ter enega ponoči za dve skupini po 12 stanovalcev. Z normirano zaposlenostjo pride povprečno na stanovalca le dve uri in pol.

IMPERL: Kaj menite, na kakšen način je možno zmanjšati ta problem?

SUNKO: Po normativih pride za delo v bivalni enoti s 24 stanovalci z demenco 11 zaposlenih. S temi ni mogoče zagotoviti prisotnosti dveh zaposlenih v vsaki gospodinjstvi skupini dopoldne in popoldne ter enega za obe skupini ponoči. To pa je gotovo minimum, pod katerega ne bi smeli iti. Rizična je prisotnost le enega zaposlenega ponoči. Z dvema pa bi bilo na račun nočnega dela porabljenih preveč ur, kar bi povzročalo še manjšo

prisotnost zaposlenih čez dan. Ker je prihajalo do presežka delovnih ur in do večjega števila dni neizkoriščenega dopusta, smo ekipo bivalne enote povečali za dva zaposlena.

Primanjkljaj kadra za delo s stanovalci z demenco v domovih nadomeščamo s preizkušeno zaposlenimi, kar gre seveda na škodo drugih stanovalcev. Dobro možnost za pridobitev dodatnega kadra predstavljajo javna dela, ki pa imajo tudi svoje slabosti v nezadostni usposobljenosti, omejitvah glede dela in časa vključenosti. V pomoč so tudi pripravniki, ki pa so zaradi kroženja na razpolago le kratek čas. Veliko lahko postorijo tudi prostovoljci. Vendar lahko le dodajo h kvaliteti bivanja stanovalcev, ne morejo pa nadomestiti zaposlenih.

Vsi ti ukrepi olajšujejo težave zaradi pomanjkanja kadra, vendar nesistemske in kratkoročne. Ne vemo, ali bo prostovoljec naslednjič prišel, ne vemo, ali bo pripravnik, ki zaključuje pripravništvo, zamenjal drug pripravnik, za javna dela pa je vsako leto kup neznank. Zato so to le dobrodošli blažilci problema, za trajno rešitev pa je nujna sistemska rešitev z izboljšanjem kadrovskih normativov.

SPLOŠNO O ENOTI DOMA STAREJŠIH OBČANOV LJUTOMER V STROČJI VASI

IMPERL: Kaj je bil razlog za zgraditev enote v štiri kilometre oddaljeni Stročji vasi?

SUNKO: Bili so vsaj trije razlogi. Prvi je v pomanjkanju prostorskih pogojev za bivanje stanovalcev z demenco. Drugi je povezan s spoznanjem, da pogostost demence v populaciji narašča in bo v prihodnosti v domovih vse več starostnikov z demenco. Tretji razlog pa vidim v notranji razvojni naravnosti kolektiva.

Skozi razmislek se pokaže, da je bivalna enota nastala kot eksistencialna nujnost DSO Ljutomer, ne pa kot fiksna ideja kakšnega posameznika ali skupine.

Za to, da smo se lotili izgradnje bivalne enote na 3,5 kilometra oddaljeni lokaciji v Stročji vasi, sta dva razloga. Prvi izhaja iz dejstva, da ima ljutomerski dom zelo omejeno parcelo in navezavo na spomeniško zaščiten park, zato ni bilo nikakršnih možnosti za kakšen prizidek. Drugi razlog pa je v tem, da je Občina Ljutomer brezplačno dala na razpolago parcelo v Stročji vasi.

Tako sploh nismo imeli izbire. Smo pa imeli nekaj pomislekov zaradi oddaljenosti od matičnega doma. Že v začetnem obdobju delovanja bivalne enote smo videli, da je razdalja res strošek, vendar pa tudi prednost.

Na samem začetku smo se odločili, da bivalna enota ne bo pomanjšana kopija ljutomerskega doma, ampak samosvoja entiteta. Nov koncept pa je nedvomno lažje razvijati na samostojni, malo oddaljeni lokaciji kot v prizidku ali na dvorišču. Institucija namreč samodejno širi svoj koncept v okolje. Da ne bo pomote, ta koncept je za dom v Ljutomeru dober, bivalna enota kot dom četrte generacije pa potrebuje drugačen koncept dela.

IMPERL: Kakšni populaciji starostnikov je enota Stročja vas namenjena?

SUNKO: Bivalna enota v Stročji vasi je namenjena stanovalcem z demenco, predvsem tistim, ki so v drugem ali tretjem stadiju demence po klasifikaciji Naomi Feil. To so stanovalci, ki se še samostojno gibljejo, so pa časovno, krajevno in osebno slabše ali

povsem neorientirani. Potrebujejo stalno varovanje. Sami se ne zmorejo zavarovati, umakniti pred nevarnostmi.

Ta zamisel je bila v prejšnjem letu kar nekaj časa na preizkušnji. Bivalna enota še ni imela 20 stanovalcev. Nekaj stanovalcev, ki bi sicer sodili v Stročjo vas, ni bilo mogoče preseliti, ker svojci niso želeli, nekaj časa ni bilo vlog za bivalno enoto, bile so pa za Ljutomer, ki je bil ves čas polno zaseden. V tej situaciji smo rekli, da če je bivalna enota dobra za ljudi z demenco, je dobra tudi za druge. Sprejeli smo nekaj nepokretnih stanovalcev, kar naj bi bila začasna rešitev.

IMPERL: Katere so značilnosti arhitekture, bivalnih prostorov in opreme enote Stročja vas?

SUNKO: Idejno zasnovo in investicijski program je izdelal Senior projekt, projekte pa arhitekt Štefan Baler, ki je naredil načrte tudi za ljutomerski dom. Lahko rečem, da je pri iskanju optimalnih rešitev ves čas nastajanja bivalne enote obstajalo zelo konstruktivno sodelovanje med projektantom, Francijem Imperlom (Senior projekt) in DSO Ljutomer. Pri opremi se je vključevala že tudi vodja bivalne enote ali cel tim.

Arhitektura sledi zahtevam doma četrte generacije. Stanovalci imajo na razpolago tri vrste prostorov: lasten bivalni prostor, enoposteljno (v vsaki skupini osem) ali dvoposteljno sobo (v vsaki skupini dve), nekaj čez 100 m² velik skupinski socialni prostor, ki obsega kuhinjo, jedilnico in dnevni prostor ter nekaj bolj nevtrálnih skupnih prostorov, večjo kopalnico, sobo za sestanke in pogovore ter pokrito teraso, ki se nadaljuje v urejeno okolico. Oblikovanje življenjskega prostora skupine se zgleduje po večjem tradicionalnem družinskem stanovanju.

Velja izpostaviti, da je celotna bivalna enota zaokrožen bivalni prostor, prav tako pa tudi vsaka skupina zase. Stanovalcem je omogočeno krožno gibanje znotraj vsake skupine, okrog skupine in okrog celotne bivalne enote. Skupaj pride na stanovalca okrog 42 m² neto bivalne površine, kar je v primerjavi z domom v Ljutomeru bistvena razlika (ne dosega niti 30 m²). Celotna površina, vključno z zunanostjo, je v eni ravnini.

Značilnostim doma četrte generacije sledi tudi oprema. Veliko je lesa, ki vnaša občutek toplote in domačnosti. V sobah je nameščeno standardno pohištvo, s tem da so dovolj velike, da si lahko stanovalci ali njihovi svojci prinesejo kaj od doma in sobo po svoje uredijo. Imamo tudi že kar nekaj starih predmetov, jih pa še naprej zbiramo. Čeprav je okolica že lepo urejena (utice, klopi ob potkah, vrt, sadovnjak, trte na brajdah), imamo še velike načrte (Alzheimer park, fontana, objekt za živali in še kaj).

IMPERL: Kako pomembne so dostopne zunanje površine (park) za kakovost bivanja stanovalcev z demenco?

SUNKO: Pomembno je, da notranjost in zunanost bivalne enote tvorita enovit zaokrožen življenjski prostor. Naši stanovalci so v svojem prejšnjem življenju veliko časa preživeli na prostem, v naravi. Zato je toliko bolj pomembno, da jim omogočimo gibanje zunaj. Skozi celo leto preživijo veliko časa na zunanji pokriti terasi. Je v zavetrju, obrnjena na jugozahod in prijetna za posedanje vse od zgodnje spomladi do pozne jeseni. Sprehajanje po potkah, v sadovnjaku, okrog vrta in vse okrog bivalne enote, posedanje

pod lipo in v uticah je dobrodošlo za bolj nemirne stanovalce, ki so stalno v gibanju in veliko hodijo. Zavedamo pa se, da je potrebno v zunanjem okolju še marsikaj postoriti, da bo še bolj v funkciji kvalitetnega bivanja oseb z demenco.

IMPERL: Kako poteka vsakdan v enoti Stročja vas?

SUNKO: Nimamo striktno določenega urnika, zgolj okvirno. Zjutraj, ko se stanovalci prebudijo in vstanejo, se uredijo in zajtrkujejo. To se dogaja povsem individualno, nekje med šesto in deseto uro. Sledijo dopoldanske aktivnosti, priprave na kuhanje kosila. Stanovalci se vključujejo, kolikor pač zmorejo in so pri volji. To je od stanovalca do stanovalca in od dneva do dneva različno. Po kosilu pospravljanje, malo počitka, kava, sprehodi, obiski, kratke aktivnosti, priprava večerje. Urejanje za spanje je povsem individualno.

Pomembno je, da so čez dan vsi stanovalci v dnevnem prostoru in so tako ali drugače vključeni v dogajanje. Lahko samo opazujejo, poslušajo, vonjajo, torej s čutili neposredno zaznavajo dogajanje v kuhinji. Stanovalca, ki zaradi bolezni ne more iz postelje, se s posteljo pripelje v dnevni prostor. V bivalni enoti se veliko prepeva. Večkrat je opaziti, da zapojejo tudi stanovalci, ki sicer verbalno skoraj sploh več ne komunicirajo.

Osnovni vodili pri uravnavanju vsakdana sta fleksibilnost in prilagajanje individualnim značilnostim posameznega stanovalca.

IMPERL: Ali menite, da je dobra smer razvoja obstoječih domov, da oblikujejo manjše enote v lokalnem okolju?

SUNKO: Zgolj ekonomsko gledano je delovanje enega večjega doma v primerjavi z več manjšimi bivalnimi enotami cenejše. Vendar so posebni zavodi v zadnjih letih ustvarili zelo veliko dislociranih bivalnih enot v lokalnih skupnostih in zato poslovanje nobenega ni bilo ogroženo.

Vsekakor v velikem domu dominira tendenca, da se mora posameznik prilagajati organizaciji, medtem ko je v manjši bivalni enoti lahko ravno obratno. Večji sta fleksibilnost in pripravljenost, da se organizacija prilagaja in funkcionira po meri posameznika.

Po drugi strani pa seveda ustanavljanje enot v lokalnih skupnostih približuje storitve oskrbe uporabnikom, povečuje njihovo dostopnost.

ORGANIZIRANOST ENOTE STROČJA VAS

IMPERL: Kako organizirate delo v enoti za 24 stanovalcev, ki je od centralnega doma oddaljena štiri kilometre?

SUNKO: Bivalna enota Stročja vas je organizacijska enota ljutomerskega doma, ki je enovit javni zavod. V računovodskem smislu se vodi kot stroškovno mesto. Pri zastavitvi organizacije dela sta bili osnovni predpostavki, da se bosta vsa oskrba in nega opravljali v Stročji vasi in da se stalna ekipa za delo v enoti oblikuje iz normiranega kadra za neposredno delo s stanovalci. Tako smo prišli do ekipe 11 redno zaposlenih oziroma dveh timov po pet in vodje, ki pol delovnega časa opravlja naloge vodenja, pol pa neposredno v gospodinjskih skupinah. Pri pripravi sistemizacije smo imeli nemalo težav, saj *Pravilnik o standardih in normativih gospodinjskih skupin* še zdaleč ne ureja

dovolj natančno. Za neposredno delo v skupini niti nimamo enotnega poimenovanja delovnih mest, niso opredeljene ravni izobrazbe. Zato smo se morali znajti sami in poiskati lastne rešitve. Vidim, da se s podobnimi težavami srečujejo v vseh domovih, ki ustanavljajo gospodinske skupine. Ti domovi se bolj neformalno povezujemo in si pomagamo pri razreševanju zagat.

V vsaki skupini imamo tri socialne animatorke na V. stopnji, ki so hkrati srednje medicinske sestre, in dve socialni oskrbovalki na IV. stopnji. Prve samostojno vodijo gospodinjstvo v skupini in izvajajo tudi medicinske posege, druge pa izvajajo ali sodelujejo pri izvajanju nalog gospodinjstva. Same delitve dela v vsakdanjem življenju ni mogoče do potankosti predpisati. Sta se pa skupinska tima tako ujela, da se razdelitev dela pred začetkom turnusa zgodi spontano, dostikrat brez besed. Ve se, kdo je česa bolj vešč in kaj kdo rajši počne.

IMPERL: Kako ste prišli do dveh delovnih timov v Stročji vasi?

SUNKO: Oblikovanje timov se je pričelo že dobro leto pred začetkom delovanja bivalne enote z internim pozivom, da naj se javijo vsi zaposleni za nedoločen čas in tudi tisti, ki so opravljali pripravništvo ali bili vključeni v javna dela in bi želeli delati v Stročji vasi. Odziv je bil dober. Z vsemi je bil opravljen razgovor in potem sestavljen seznam 17 imen. Sledila je vključitev v 120-urno usposabljanje, ki ga je izvedel FIRIS v nekaj mesecih. Izobraževanje ni bilo naravnano samo na delo z osebami z demenco. Zaključilo se je s »teambuildingom«. Sestavila sta se dva optimalna tima glede na osebnostne značilnosti udeležencev. Skupaj so bili posamezniki, ki lahko najboljše sodelujejo, se dopolnjujejo in usklajeno delajo. Zanimivo je, da sem si tako pri sebi sam v glavi sestavljal oba tima in sestav je bil skoraj povsem identičen rezultatu »teambuildinga«.

Lahko rečem, da je praksa potrdila pravilnost zgodnjega oblikovanja timov in usposabljanja. Pomembno pa je tudi nadaljevanje usposabljanja, ki poteka v delavnicah nekajkrat na leto.

IMPERL: Ali zahteva način dela v enoti od zaposlenih kakšna posebna znanja oz. kompetence in kako jih razvijate?

SUNKO: V razgovorih pri sestavljanju skupine za bivalno enoto mi je kar nekaj kandidatov, ki sicer svoje delo opravljajo dobro in odgovorno, povedalo, da ne bi mogli delati samo s stanovalci z demenco in se v bivalni enoti ne vidijo. Tudi že prej pri sestavi stalnega tima za delo v improvizirani skupini za stanovalce z demenco v Ljutomeru je bilo jasno opaziti, da nekateri sploh ne morejo delati samo z osebami z demenco, nekateri to počnejo težko, nekateri pa povsem brez težav. Seveda tudi niso bili vsi enako uspešni in učinkoviti pri tem. Torej je že potrebno imeti nekaj specifičnega za delo s to populacijo.

Težko rečem, kaj točno to je. Gotovo pa so potrebni: umirjenost, obzirnost, potrpežljivost ter spoštljiv, empatičen in sprejemajoč odnos, da v svojem ravnanju niso nestrpen, neučakan, glasen, hiter v reakcijah. Nekateri imajo to po naravi, nekaterim nobeno usposabljanje ne more pomagati. Seveda pa je usposabljanje nujno potrebno, predvsem ko gre za izkustveno učenje specifičnih metod in tehnik dela z osebami z demenco.

IMPERL: Kako je opredeljena avtonomnost te enote – na katerih področjih so samostojni, na katerih pa so odvisni od matičnega doma DSO Ljutomer?

SUNKO: S sedanjo ceno oskrbe bivalna enota sama ne bi mogla preživeti. To je dejstvo. Če bi želeli to doseči, bi morali za toliko povečati ceno oskrbe IV, da bi resno ogrozili zasedenost. Da bi zagotovili možnost bivanja ljudi iz našega okolja, smo šli v delno, vendar manjše povišanje cene osnovne oskrbe za vse stanovalce doma ter v nekoliko večje povišanje cene oskrbe IV, torej za stanovalce bivalne enote. Oboje omogoča preživetje bivalne enote. Ob tem pa je naša cena oskrbe I in oskrbe IV povprečna v primerjavi z vsemi domovi v Sloveniji, v primerjavi s koncesionarnimi pa precej nižja.

Ob tem dejstvu je nesmiselno govoriti, da bivalna enota živi na račun ljutomerskega doma. Ljutomerski dom potrebuje bivalno enoto, ker v Ljutomeru ni pogojev za bivanje oseb z demenco. Ljutomerski dom je kot celota lahko kvaliteten in uspešen le, če dobro delujejo vse enote in timi in če delujejo med seboj usklajeno.

Glede avtonomije skušamo v vsakdanji praksi uresničevati načelo, da naj bo bivalna enota toliko samostojna, kot je le mogoče, in da dobiva iz Ljutomera le toliko pomoči, kot je nujno potrebno. Bivalna enota ima vodjo, ki je povsem samostojna pri organizaciji dela, pripravi razporedov dela, dnevnem načrtovanju aktivnosti, vodenju tima. Pri tem se drži skupno dogovorjenih pravil. Ko gre za pomembnejše odločitve, se posvetuje z direktorjem. V nekem okviru, ki sicer finančno še ni čisto natančno določen, je tudi samostojna pri nabavah. Vodja enote je direktno vezana in odgovorna direktorju in nikomur drugemu.

Trudimo se biti racionalni, zato gredo nabave živil tako, da vodja enote sporoča potrebe vodji prehrane v Ljutomeru, ki skupaj za cel dom dnevno naroča živila pri izbranih dobaviteljih. Dostava se izvaja direktno v bivalno enoto.

Vsaka gospodinjstva skupina ima svoj stalen tim, ki je samostojen. Seveda se določene aktivnosti dogajajo skupaj za obe skupini (npr. maše, šmarnice, prireditve, pikniki ...). Kuha se v obeh skupinah. Dostikrat kombiniramo tako, da se v eni skupini skuha določena jed (npr. juha) za vse stanovalce, v drugi skupini pa kakšna druga (npr. sladica). Jedilnik, ki ga tedensko sestavljajo skupaj s stanovalci, je načeloma skupen. Tudi osebno perilo stanovalcev perejo v obeh skupinah. Le posteljno perilo vozimo v ljutomersko pralnico. Tako skušamo čim bolj dosledno izpolnjevati vodilo, da se v gospodinjstvi skupini dogaja vse to, kar se dogaja v družini.

Redno prihajajo iz Ljutomera socialna delavka, delovna terapevtka in fizioterapevtka. O svojem programu dela se sproti dogovarjajo z vodjo enote. Imajo zgolj okvirno določeno, da 10 % svojega delovnega časa opravijo v bivalni enoti.

POZITIVNE SPREMEMBE PRI LJUDEH, KI ŽIVIJO IN DELAJO V ENOTI STROČJA VAS TER JO OBISKUJEJO

IMPERL: Ali ste opazili pri preselitvi stanovalcev iz doma Ljutomer v enoto Stročja vas kakšne spremembe? Katere?

SUNKO: Prvih deset stanovalcev bivalne enote je prišlo iz Ljutomera, kjer so prebivali skupaj v enem delu doma kot improvizirani skupini za stanovalce z demenco. Odločili

smo se za načrtno spremljanje preseljenih stanovalcev. Z LOSS lestvico je bila ocenjena zmožnost samooskrbe na 14 življenjskih področjih pred preselitvijo in po treh mesecih. Primerjava rezultatov je pokazala, da so stanovalci, ki so se preselili v bivalno enoto iz Ljutomer, občutno napredovali. Pozitivne spremembe so se pokazale najbolj v samostojnosti gibanja, zaščiti pred nevarnostmi in komunikaciji z okoljem.

Svojci so v usmerjenem intervjuju razen redkih izjem opisovali pomembne pozitivne spremembe pri stanovalcih v skrbi zase, komunikaciji, vključevanju v aktivnosti, počutju, vedenju in zunanjem izgledu. Konkretno so jih opisovali z naslednjimi besedami: *»Je bolj umirjen, bolj zgovoren, govori bolj razločno, več se giblje, bolj je živahen, spet ima apetit, boljše zgleda, bolj je povezan z drugimi stanovalci.«* Tudi zaposleni so pri vseh stanovalcih zaznali izboljšanje, pri nekaterih prav dramatične spremembe. Sto let stara gospa je začela naglas brati iz časopisov; gospod, prej povsem odvisen od pomoči, se večkrat sam obrije.

Čeprav smo nekako upali, da bo pri preseljenih stanovalcih prišlo do izboljšanja, pa le nismo pričakovali tako velikih sprememb.

IMPERL: Kako zaposleni ocenjujejo delo v enoti Stročja vas v primerjavi z delom v domu? Kakšno je njihovo zadovoljstvo?

SUNKO: Zaposleni so v odgovorih na vprašalnik povedali, da je delo v bivalni enoti zelo zahtevno, hkrati pa bolj pestro, bolj samostojno, daje več možnosti za kreativnost in več neposredne potrditve. Po začetni negotovosti in bojznosti so hitro postali povsem samostojni pri načrtovanju aktivnosti in vodenju gospodinjstva. Z delom v bivalni enoti so zadovoljni in se ne bi želeli več vrniti v Ljutomer.

Pri zadnjem merjenju zadovoljstva januarja letos smo izvedli primerjavo med zaposlenimi v Ljutomeru in Stročji vasi. Čeprav je zaznано zadovoljstvo vseh zaposlenih nad povprečjem celotne skupine 43 domov, vključenih v raziskavo, se je izkazalo, da so zaposleni v bivalni enoti bistveno bolj zadovoljni kot zaposleni v Ljutomeru. Zgovoren je tudi podatek, da je bilo v letu 2014 in prav tako v prvih šestih mesecih tega leta pri zaposlenih v bivalni enoti bistveno manj bolniških odsotnosti.

IMPERL: Kako se v enoti vključujejo svojci v primerjavi z domom Ljutomer? Če so razlike, v čem so te razlike?

SUNKO: V našem domu imamo že od začetka pravilo, da se trudimo s svojci vzpostaviti partnerski odnos. Skupaj delamo to, kar je za stanovalca najboljše. Da nam to v večini primerov uspeva, kažejo rezultati merjenja zadovoljstva svojcev, ki so v primerjavi z zajetimi domovi nadpovprečni. Pri zadnjem merjenju smo obdelali rezultate posebej za Ljutomer in Stročjo vas. Pokazalo se je, da je zadovoljstvo svojcev v bivalni enoti znatno večje.

Nasploh lahko rečem, da se svojci v bivalni enoti vključujejo bolj intenzivno, da so obiski bolj pogosti in trajajo dalj časa ter da je komunikacija z zaposlenimi bolj neposredna. Čeprav so tudi v Ljutomeru stalni timi po nadstropjih, je vendarle v Stročji vasi krog zaposlenih, s katerimi prihajajo svojci v stik, manjši. Je pa potrebno v delo s svojci neprestano vlagati veliko energije in časa za doseganje zaupanja, usklajenega ravnanja in približevanja pričakovanj. Načrtujemo ustanovitev skupine za samopomoč svojcev.

Sploh v zadnjem času se veliko govori o deinstitucionalizaciji. Zdi se mi, da se tako imenovana notranja deinstitucionalizacija v bivalni enoti dogaja »v živo«. Nasproti si prihajata domače okolje in institucija in to ne samo v pogledu oblikovanja bivalnega okolja po vzoru družine. Ko svojci vsak dan nekaj ur preživijo skupaj s stanovalcem v bivalni enoti, se za njih dejansko ta institucija spreminja v dom, se torej dobesedno deinstitucionalizira.

TEŽAVE IN IZZIVI ENOTE STROČJA VAS

IMPERL: S katerimi težavami se srečujete v Stročji vasi in kako jih rešujete?

SUNKO: Trenutno vidim dva problema, ki bi lahko ogrozila nadaljnji razvoj doslednega izvajanja koncepta doma četrte generacije. Najprej je to zagotavljanje zadostnega števila zaposlenih za obvladovanje celotne količine potrebnega dela, da bo mogoče optimizirati delovne ure, delo ponoči, tekoče koriščenje dopustov in še kaj. Drugi problem pa je struktura stanovalcev, v kateri se poleg specifičnosti zahtev dela z osebami z demenco pojavlja še v prevelikem obsegu potreba po zahtevni negi zaradi telesnih bolezni.

Reševanje poteka po eni strani z dodajanjem kadra, kar pa je seveda omejeno z normativi in razpoložljivimi sredstvi. Spreminjanje strukture stanovalcev poteka s politiko sprejemanja novih stanovalcev v bivalno enoto in z iskanjem možnosti za kakšno preselitev v Ljutomer. Tukaj doslej nismo bili kaj dosti uspešni, saj se mora za izvedbo sočasno poklopiti vrsta dejavnikov. To pa se le redko zgodi. Hkrati delamo tudi na preverjanju, dopolnjevanju in optimizaciji vseh delovnih procesov.

Treba pa je računati, da bosta oba problema (zadostno število zaposlenih in struktura stanovalcev) vsaj v določeni meri stalno prisotna, ker ju ni mogoče enkrat za vedno odpraviti. Treba ju bo stalno sproti reševati.

IMPERL: Kaj vidite kot izziv za nadaljnji razvoj v enoti Stročja vas?

SUNKO: Izziv vidim v dosledni izpeljavi in utrjevanju koncepta gospodinjskih skupin, naravnosti na stanovalce, referenčni negi, nadaljnjem razvoju metod dela, kvalitativnem bogatenju celotnega ambienta bivalne enote, še posebej zunanje okolice. V nadaljevanju pa prenos elementov koncepta bivalne enote v Ljutomer, za kar imamo že pripravljeno idejno zasnovo in investicijski program. Ker z lastnimi sredstvi prenove ne moremo izvesti, se pripravljamo na možnost črpanja sredstev iz skladov EU. V prenovo bodo zajeti tudi energetska sanacija, izboljšanje bivalnega standarda (več enoposteljnih sob) in oblikovanje manjših zaokroženih bivalnih enot oziroma skupnosti stanovalcev. To vse skupaj pa je res velik izziv za prihodnja leta, ki pa je dolgoročno gledano ravno tako, kot je bila bivalna enota, eksistencialna nujnost ljutomerskega doma.

OB KONCU POKLICNE POTI

IMPERL: Končujete poklicno kariero – na katere dosežke ste še posebej ponosni?

SUNKO: Iz vsakega obdobja mojega poklicnega življenja se najde kaj, kar me navdaja z radostjo, da sem pri tem sodeloval in je imelo neke širše razsežnosti. Sem lahko štejem

načrtno spremljanje odpuščenih mladostnikov iz vzgojnega zavoda, začetke organizirane pomoči na domu z javnimi deli, razvoj programa »Skupaj zmoremo«, model individualnega načrtovanja v domovih, uvajanje E-Qalina, metodologije merjenja zadovoljstva stanovalcev, svojcev in zaposlenih ter seveda bivalno enoto v Stročji vasi.

Pri vsem temu pa me najbolj razveseljuje dejstvo, da sem imel vseskozi možnost sodelovati s pravimi ljudmi. Brez tega nobenega dosežka ne bi bilo. Vse je plod timskega dela, izmenjave in kresanja mnenj, diskusije, večkrat tudi nasprotovanja. Včasih sem se jezil zaradi nasprotovanja kakšnim idejam, kasneje pa sem spoznal, kako je to koristno. Prisili te, da bolje premisliš, pretehtaš in argumentiraš zamisli.

Vsem sem hvaležen za prilžnost sodelovanja. Še posebej sodelavkam in sodelavcem našega doma.

Se pa vse bolj zavedam tudi tega, da ob vsakem odhodu ostane kaj nerealiziranega, neizpeljanega do konca. Če bi se želel temu izogniti, bi že pred nekaj časa moral nehati razmišljati o razvoju in nič več načrtovati. Tega seveda ne bi mogel narediti. Vem in to me pomirja, da bodo za menoj drugi vse nedokončano realizirali. Morda drugače, čisto mogoče tudi bolj kvalitetno.

IMPERL: Boris, hvala lepa za ta pogovor.