

# Riadenie rizík v DSS, ZpS, DS HUMANITÁR, n. o.

## Postup krízového manažmentu



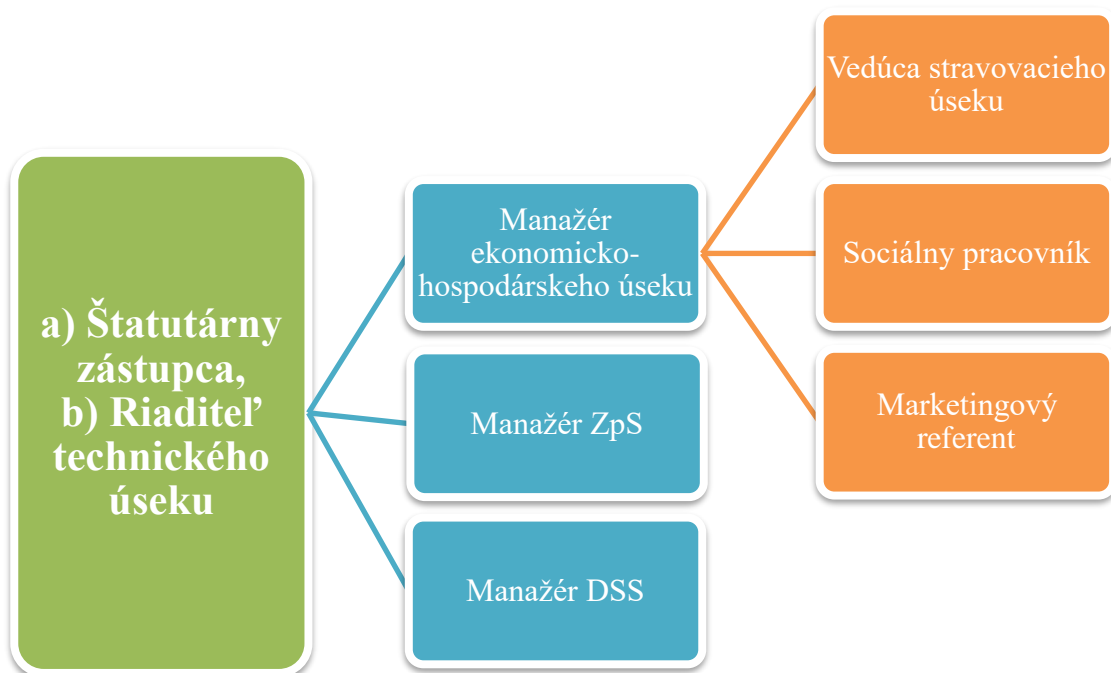
HUMANITÁR, n.o.®

Misiou našej organizácie je pomoc klientom, ktorí trpia duševným ochorením s osobitným zreteľom na ochorenia schizofrénneho a mánio-depresívneho okruhu a demencie. Medzi naše hlavné priority patrí zefektívňovanie a skvalitňovanie sociálnych služieb na európske štandardy.

Cieľom príručky „*RIADENIE RIZÍK*“ je definovať rizikové oblasti v poskytovaní sociálnych službách, vytvoriť postup krízovej intervencie na zvládanie krízových situácií, vytvoriť postupy a pravidlá na riešenie kríz.

Problematika prevencie krízových situácií cez vedomé riadenie rizík je v sociálnych službách mimoriadne naliehavá, nakoľko sa týka všetkých aktérov, ktorí v nich pôsobia.

Obrázok 1 Štruktúra krízového manažmentu



Krízový manažment HUMANITÁR-u vedie štatutárny zástupca alebo riaditeľ technického úseku. S nimi úzko pracuje manažér ekonomicko- hospodárskeho úseku, manažér zariadenia pre seniorov alebo manažér domova sociálnych služieb. Podľa situácií sa na riešení podieľa vedúca stravovacieho úseku, sociálny pracovník a marketingový referent. Ak je to nutné sú privolaní ďalší členovia.

V prípade závažných krízových situáciách zasadá Správna Rada.

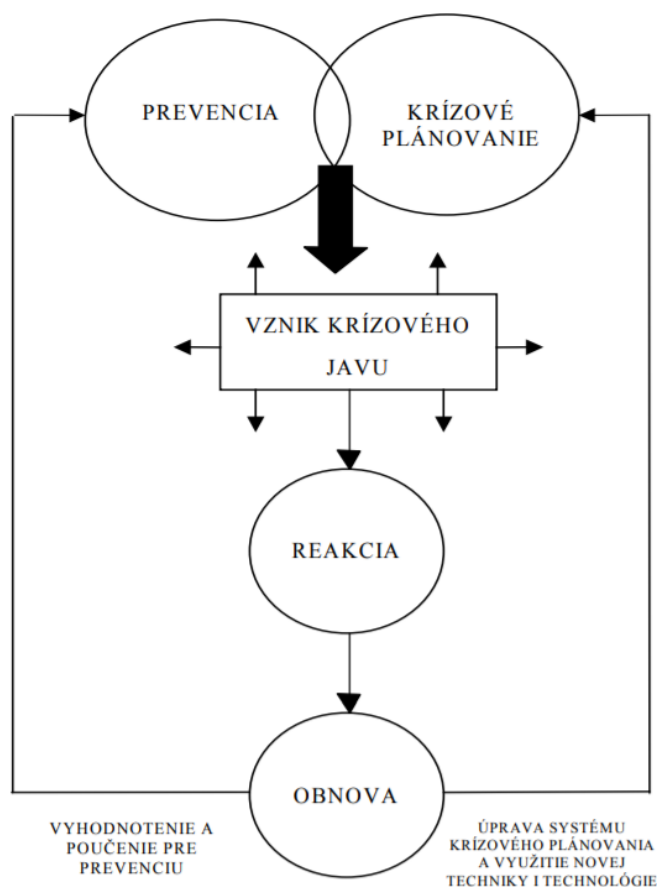
## POSTUP KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU DSS, ZpS, DS HUMANITÁR, n. o.

Pri riešení kríz je nutné vychádzať z týchto predpokladov :

- so vznikom krízových javov je nutné počítať ako s objektívnou realitou,
- riešenie krízy, ako ktorákoľvek iná riadiaca činnosť, musí mať ešte pred vznikom krízy plánované a pripravené postupy, metódy a technológie,
- krízový manažment musí byť integrálnou súčasťou každej riadiacej činnosti, rozhodovacích procesov, ale aj rozvojových programov.

Úlohou krízového plánovania je sumarizovať všetky potreby a požiadavky, ktoré sú nutné na riešenie kríz. Krízové plánovanie vytvára podmienky na úspešný zásah a minimalizovanie škôd a strát, stanovuje účinné metodiky na jednotlivé prípady.

Obrázok 2 Model krízového riadenia



Základný teoretický model krízového riadenia je uvedený na obrázku č.2

Krízový manažment rieši krízové javy v konkrétnych časovo i obsahovo vymedzených fázach, ktoré je možné podrobne popísať a vysvetliť väzby a nadväznosti medzi nimi.

Fázy prevencie a krízového plánovania sa navzájom prelínajú.

Jednotlivé fázy teoretického modelu krízového riadenia je možné popísať nasledovne:

### **Prevencia :**

- je dominantná idea krízového manažmentu,
- zvyšuje úroveň bezpečnosti systémov,
- vytvára systém monitorovania a vyhodnocovania rizikových faktorov,
- znižuje pravdepodobnosť vzniku kríz.

### **Krízové plánovanie :**

- vytvára podmienky na spracovanie podrobných krízových plánov určených na riešenie krízy,
- pripravuje krízový manažment na všetky predvídateľné krízové javy, (otvorenou otázkou však zostáva príprava na riešenie kríz v danom čase a podmienkach nepredvídateľných),
- sumarizuje potreby a požiadavky nutné na riešenie kríz ,
- stanovuje sily, prostriedky a zdroje potrebné na riešenie kríz.

### **Reakcia:**

- predpokladá zavedenie účinného systému varovania a vyrozumienia,
- má charakter jednoznačného a bez problémov prebiehajúceho procesu vykonávaného na základe kvalifikovaného rozhodnutia,
- vykonáva sa prostredníctvom záchranných, lokalizačných a likvidačných prác,
- je charakterizovaná osobnou zodpovednosťou, odvahou a rozhodnosťou výkonných i riadiacich pracovníkov krízového manažmentu.

### **Obnova :**

- cieľom obnovy je návrat systému do stabilizovaného stavu,
- väčšinou je vykonávaná v niekoľkých etapách,
- krízový manažment sa na nej podieľa len čiastočne,
- umožňuje návrat podmienok, ktoré boli pred krízou.

## POSTUP KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU DSS, ZpS, DS HUMANITÁR, n. o.

Prognózu vzniku konkrétneho krízového javu vykonáva krízový manažment podľa nasledovného postupu:

- **identifikácia** všetkých zdrojov krízových javov a ich lokalizácia v danom prostredí,
- **vyhodnotenie** pravdepodobnosti vzniku jednotlivých krízových javov z pohľadu veľkosti rizík a krízových činiteľov,
- **stanovenie** možných dôsledkov a ničivých faktorov krízových javov
- **kumulácia** možného pôsobenia krízových javov v rámci objektu, obce, prípadne regiónu (okres, kraj,...),
- **stanovenie** možných následkov v prípade kumulácie krízových javov (variantné vyhodnotenie možných následkov, vrátane ich kvantifikácie),
- **posúdenie** možnosti znižovania rizikových faktorov a vytypovanie tých, ktoré nie je možné dostupnými organizačnými opatreniami, ani súčasnými technológiami eliminovať,
- **stanovenie rizík**, ktoré sa môžu vyskytnúť počas reakcie na vzniknutú situáciu a návrh organizačných, materiálnych a technických (technologických) opatrení, ktorými ich je možné znížiť.

## Krízový manažment HUMANITÁR, n. o.

### Cieľ postupu:

Poskytnutie dostatočného množstva informácií potrebných pre optimálne riešenie krízovej situácie prijímateľa sociálnej služby

**Zodpovedný za realizáciu postupu:** štatutárny zástupca, technický riaditeľ, manažéri

### Vstupy do postupu:

Každý ľudský činnosti, teda aj poskytovaní sociálnych služieb, dominujú procesy, pre ktoré je charakteristická určitá miera neistoty. Neistota je spôsobená množstvom zasahujúcich nekontrolovateľných a náhodných faktorov. Neistota môže prameniť z objektívnych príčin (v sociálnych službách môže ísť napr. o kalamitu nezávislú na správaní sa poskytovateľa), rovnako zo subjektívnych príčin (napr. neschopnosť obsiahnuť a porozumieť všetkým väzbám medzi zvoleným správaním poskytovateľa a jeho dopadmi na prijímateľa). Ak sa kombinuje neistota s nejakým potenciálne nežiaducim účinkom, vzniká riziko.

**Riziko** nesie v sebe potenciálnu možnosť narušenia bezpečia ľudí, objektov alebo procesov a je s ním spojená určitá pravdepodobnosť, že môže jeho vplyvom dôjsť ku krízovému javu (krízovej situácii, nežiaducej udalosti) a jeho nežiaducemu dôsledku. Nie každé riziko však vedie ku vzniku krízovej/nejiaducej situácie.

Z hľadiska prijateľnosti je preto užitočné rozdeliť riziká do dvoch veľkých skupín:

- (1) prijateľné**/malé a stredné riziká (sú spoločnosťou a právnymi normami tolerovateľné; ide o riziká, ktoré pri vedomí si týchto rizík umožňujú subjektom existovať a plniť stanovené ciele; uplatňujú sa pri nich bežné postupy, príp. sa stanovujú osobitné úlohy a zodpovednosti tak, aby riziká „zostali pod kontrolou“);
- (2) neakceptovateľné** /vysoké a extrémne (ide pri nich o nebezpečenstvo celkového vychýlenia systému z rovnovážneho stavu; vyžadujú si okamžitý zásah, priebežný monitoring a postupné znižovanie na úroveň malého alebo stredného rizika).

Medzi krízové udalosti vyvolané prevažne objektívnymi príčinami patria najmä *havarijné a núdzové situácie*. Svojou povahou, príčinami a dôsledkami môžu byť veľmi rôznorodé. Môže ísť napr. o vznik a vplyv prírodnej kalamitnej situácie, požiaru, únik plynu, či o vodovodnú haváriu; závažné dôsledky na živote a zdraví najodkázanejších prijímateľov sociálnej služby, môže vyvolať výpadok elektrického prúdu. Do tejto skupiny patria aj *situácie chorôb a úrazov zamestnancov*, ktoré môžu viesť k dočasnému nedostatku personálu, problémom s ich nahradením a so zabezpečením potrebnej kvality sociálnej služby. Medzi núdzové situácie patria aj také, ktoré sa identifikujú na strane prijímateľa sociálnej služby a sú menej predvídateľné (či očakávané). Ide napr. o pád prijímateľa bez zjavnej príčiny so závažnejšími dôsledkami (potreba ošetrovania a následnej zdravotnej starostlivosti, zníženie pohybových schopností a stav odkázanosti na pomoc inej osoby, rehabilitácie, či zakorenenie obavy, až paniky z pohybu aj po zlepšení zdravotného stavu). Patrí sem aj situácia náhleho úmrtia prijímateľa sociálnej služby, neočakávané zmeny v správaní (vrátane neavizovaného opustenia priestoru zariadenia u dezorientovaných jedincov), náhla zmena zdravotného stavu, ale aj vzájomné napadnutie prijímateľov sociálnej služby.

V krízovej situácii je vhodné (primerané) použiť obmedzujúce opatrenie tak, aby sa to nedalo kvalifikovať ako neodôvodnené obmedzenie a porušenie ľudských práv a slobôd prijímateľa sociálnej služby. To isté opatrenie (napr. používanie bočníc na posteli) môže v jednom prípade predstavovať neprimeranú reštrikciu prijímateľa sociálnej služby, v inom prípade vhodný spôsob na prevenciu jeho/jej pádu. Z týchto dôvodov musí mať každý prijímateľ sociálnej služby vypracovaný **individuálny rizikový plán** a tieto riziká v ňom musia byť zaznamenané.

### Činnosti vlastného postupu:

Krízovým situáciám možno predchádzať včasným identifikovaním predvídateľných rizík u prijímateľov sociálnej služby:

- Napríklad, ak je prijímateľ dezorientovaný v priestore, na základe identifikovaného rizika možno prijať opatrenie absolvovania prechádzok len so sprievodom, napriek jeho čiastočne obmedzujúcim účinkom. Pri neidentifikovaní rizika môže dôjsť ku krízovej situácii, kedy sa prijímateľ sociálnej služby môže stratiť.
- Krízové situácie môžu vzniknúť aj v prípade výskytu epidemicky závažných ochorení v zariadení. Môžu byť na dlhšiu dobu dôvodom vynúteného prerušenia kontaktov prijímateľov/liek s ich prirodzeným prostredím (rodinou, známymi, s ktorými zvykne udržiavať frekventovaný osobný styk) čo môže viesť k zhoršeniu zdravotného stavu a pohody.
- Krízové situácie môžu vzniknúť aj v prípade, kedy rodina odmieta ďalšie kontakty so svojimi odkázanými členmi a tieto obmedzuje na nevyhnutné administratívne úkony „na diaľku“ (napr. na zaplatenie potrebnej úhrady, sporadické telefonické informovanie sa).
- Krízová situácia vzniká aj v prípade porušovania práv vzájomne medzi prijímateľmi sociálnej služby.

### Výstupy z postupu:

- má písomne spracovanú identifikáciu rizík a rizikových oblastí pri poskytovaní sociálnych služieb ako aj preventívne opatrenia na predchádzanie ich porušovaniu ako súčasť riadiacich dokumentov a procesov organizácie,
- má písomne spracovanú identifikáciu predvídateľných rizík u každého prijímateľa sociálnej služby a postup ich minimalizácie (individuálny rizikový plán),
- má odborne spôsobilou osobou spracovaný zoznam mobilných, čiastočne a úplne imobilných klientov/tok pre potreby zabezpečenia operatívneho a kvalitného manažmentu havarijných a iných núdzových situácií ako aj adekvátne a konkretizované opatrenia pre ich včasnú a bezpečnú evakuáciu (napríklad v dokumentoch požiarnej ochrany alebo obdobných dokumentoch záväzného charakteru).
- rozhodnutia zamestnancov v krízových situáciách (kontext krízovej situácie, kľúčové riziko/á, zvolený prístup a jeho efekty pre zúčastnené strany, vyhodnotenie riešenia v širšom tíme, odporúčania pre prevenciu krízovej situácie, záznamy o nápravných opatreniach a ich účinku, ak došlo k nežiaducej udalosti)



### **Kritéria postupu:**

- evidencia poskytnutých informácií občanom a žiadateľom pri riešení ich problémových situácií
- kvantita, ale najmä kvalita práce s prijímateľmi sociálnej služby v procese krízových plánov

### **Cyklus monitorovania postupu :**

- priebežne
- ročne

### **Záznamy vedené v realizácii postupu:**

- register krízových plánov
- záznam o probléme prijímateľa sociálnej služby a jeho riešení
- týždenný dispečing

### **Súvisiaca dokumentácia, legislatíva:**

- zákon č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov.

	INDIVIDUÁLNY RIZIKOVÝ PLÁN
---	----------------------------

MENO KLIENTA:	DÁTUM NARODENIA:
MENO KLÚČOVEHO PRACOVNÍKA:	<input type="checkbox"/> DSS <input type="checkbox"/> ZPS

### 1. Popis rizikovej situácie

Riziková situácia:

Aké nebezpečenie hrozí klientovi alebo iným osobám?

Došlo k nejakému incidentu v podobnej situácii v minulosti?

Je si klient vedomý rizika a možných následkov?

- Áno  
 Nie

Aký je význam tejto situácie pre klienta? Čo mu táto situácia prináša ?

### 2. Miera rizika – nehodiace sa preškrtnite

1- Prijateľné riziko	2- Zvýšené riziko	3- Neprijateľné riziko
----------------------	-------------------	------------------------

### 3. Podieľajúce sa osoby – kto sa podieľa na rizikovom pláne?

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kľúčový pracovník</li> <li>▪ zdravotná sestra</li> <li>▪ sociálny pracovník</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dobrovoľník</li> <li>▪ lekár</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psychológ</li> <li>▪ príbuzný</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ priateľ</li> <li>▪ ďalší:</li> </ul> |
|---|--|---|---|

### 4. Návrh riešenia

Akým spôsobom bude riziko minimalizované na prijateľnú úroveň ?

Čo budeme robiť ak nastane krízová situácia?

V prípade potreby pokračujte na ďalšej strane

### 5. Vyhodnotenie rizikového plánu

PODPIS KLIENTA:	PODPIS KLÚČOVÉHO PRACOVNÍKA:
DÁTUM SPRACOVANIA PLÁNU:	DÁTUM BUDÚCEJ REVÍZIE PLÁNU:

## POSTUP KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU DSS, ZpS, DS HUMANITÁR, n. o.

Na základe skúsenosti HUMANITÁR, n. o. , krízový manažment vymedzil krízové situácie, ktoré buď v organizácii nastali alebo môžu nastať a navrhol možné riešenia:

Situácia	Riziko	Riešenie
<b>Vzt'ah zamestnanec - klient</b>	Hrozí vysoké riziko kedy môže dôjsť k zvýhodneniu klienta pred ostatnými, kúpa napr. liekov, alkoholu, ktoré by klientovi mohli zhoršiť zdravotný stav.	Výpoveď zo strany zamestnanca alebo výpoveď zo strany zamestnávateľa
<b>Fajčenie v zakázaných priestoroch</b>	Malé až vysoké riziko, ktoré môže ohroziť ostatných ľudí v budove	<b>Porušenie zo strany zamestnanca</b> sa rieši písomným napomenutím, opakované porušenie môže viesť k výpovedi zo strany zamestnávateľa <b>Porušenie zo strany klienta</b> sa rieši ústnym napomenutím, písomným záznamom alebo riešením s rodinným príslušníkom a vedením organizácie.
<b>Obťažovanie na izbe</b>	Závažné riziko, pri ktorom môže dôjsť až k porušeniu ľudských práv	<b>Obťažovanie zo strany klienta</b> rieši individuálne vedúca úseku alebo krízový manažment. <b>Obťažovanie zo strany zamestnanca</b> sa rieši okamžitou výpoveďou
<b>Konflikt</b> klient – klient klient – zamestnanec zamestnanec - zamestnanec	Konflikt môže vyvolať malé až vysoké riziko	<b>K-K</b> = konflikt rieši vedúci úseku alebo psychológ, závažné konflikty krízový manažment <b>K-Z</b> = vedenie organizácie <b>Z-Z</b> = vedenie organizácie, ak sa napätie medzi zamestnancami neupokojí, hrozí výpoveď zo strany zamestnávateľa
<b>Krízová situácia klient- rodina</b>	Malé až vysoké riziko	Ak nastane krízová situácia medzi klientom a rodinou, často to má nepriaznivé účinky na zdravotný stav klienta. Situáciu sa snaží riešiť vedenie úseku alebo vedenie organizácie. V závažných prípadoch zasadá krízový manažment.
<b>Neužívanie liekov / podanie nevhodného alebo dvojitého lieku</b>	Stredné až vysoké riziko.	Ak klient dlhodobo neužíva lieky môže dôjsť ku konfliktom a často sa to rieši hospitalizáciou v psychiatrickej liečebni. Ak zamestnanec podá dvojitú dávku liekov alebo podá iné lieky <b>OKAMŽITE</b> musí kontaktovať hlavnú zdravotnú sestru. Ak sa situácia upokojí zasadá krízový manažment. Ak sa zistí, že zamestnanec podal dvojitú dávku z neobľahosti, nasleduje výpoveď zo strany zamestnávateľa.
<b>Požičiavanie peniazov</b>	Stredné riziko	Často si klienti medzi sebou požičiavajú peniaze. Môže sa stať, že jeden z nich peniaze nevráti čo vedie ku konfliktu. Zamestnanci sa snažia viesť s klientmi rozhovory, aby si peniaze nepožičiavali a nevedlo to ku konfliktom. Ak, ale takáto situácia nastane, rieši situáciu vedúca úseku.
<b>Nevystriedanie na smene</b>	Malé až stredné riziko	Ak zamestnanec nenastúpi na smenu a dopredu neoboznami kolegu a vedúceho úseku môže viesť ku krízovej situácii, kedy musí zamestnanec ostať a pokračovať na smene, ak ho nemôže zastúpiť

## POSTUP KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU DSS, ZpS, DS HUMANITÁR, n. o.

		iný kolega. Ak nebol závažný dôvod na to, aby zamestnanec nenastúpil, rieši sa to okamžitou výpoveďou ako závažné porušenie pracovnej disciplíny.
<b>Požiar</b>	Vysoké riziko	Ak nastane požiar, zamestnanci sú povinný uhasiť oheň ak je to možné a privolať hasičský zbor. HUMANITÁR, n. o. plánuje v priebehu roku 2018 urobiť požiarny poplach, ktorý by mal ukázať nedostatky pri riešení havarijnej situácie.
<b>Sťahovanie klienta</b>	Malé až stredné riziko	Sťahovanie môže pre klienta znamenať stres a môže tak dôjsť ku krízovej situácii. Preto je potrebné vedieť o klientoch čo najviac informácií, aby zamestnanci pripravili dopredu klienta o sťahovaní a zamedzili tak zhoršeniu zdravotného stavu.
<b>Riziko úniku dôverných a osobných informácií</b>	Stredné až vysoké riziko	Zamestnanci, ktorí pracujú s dôvernými a osobnými údajmi sú povinný zabezpečiť tieto údaje tak, aby nedošlo k ich úniku. V prípade ak sa dôverné a osobné údaje dostanú mimo zariadenia je sankciovaný zamestnanec, ktorý informácie ďalej posunul. Za únik dôverných informácií sa považujú aj interné dokumenty, smernice, ktoré sa poskytnú tretej strane, informácie, ktoré sa preberajú na poradách zamestnancov a pod. V prípade zistenia úniku informácií sa situácia rieši buď písomným napomenutím alebo okamžitou výpoveďou zo strany zamestnávateľa.
<b>Riziko neefektívnej komunikácie</b>	Malé až vysoké riziko	Zlyhanie komunikácie je najčastejšie riziko, ktoré sa v zariadení vyskytuje. Vedenie organizácie často prízvukuje na poradách, dôležitosť komunikácie medzi zamestnancami alebo inými osobami. Ak zlyháva komunikácia často dochádza ku konfliktom až krízovým situáciám. Toto riziko sa momentálne rieši len ústnym napomenutím, avšak krízový manažment neustále pracuje na zlepšení komunikácie.
<b>Riziko nesprávne vedenej dokumentácie</b>	Malé až stredné riziko	Aj zo strany nesprávne vedenej dokumentácie môže hroziť riziko. Takéto riziko podľa situácie sa zatiaľ rieši ústnym alebo písomným napomenutím. Ak si zamestnanec opakovane neplní svoje povinnosti a napriek upozorneniam nesprávne vedie dokumentáciu dochádza k riadnej výpovedi zo strany zamestnávateľa.
<b>Riziko pochybenia v opatrovateľskom, ošetrovateľskom, rehabilitačnom, alebo poradenskom procese</b>	Malé až stredné riziko	Ak zamestnanec pochybí v niektorom z procesov, krízový manažment situáciu preskúma a podľa závažnosti rieši situáciu buď napomenutím alebo výpoveďou zo strany zamestnávateľa.
<b>Riziko zlých pracovných podmienok</b>	Stredné až vysoké riziko	Ak zamestnanci pracujú v zlých pracovných podmienkach, môže dôjsť ku závažným konfliktom, ktoré môžu viesť ku krízovým

## POSTUP KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU DSS, ZpS, DS HUMANITÁR, n. o.

		situáciám. Vedenie organizácie HUMANITÁR sa snaží vytvoriť pre svojich zamestnancov čo najlepšie pracovné podmienky a vypočuť si každú pripomienku od zamestnancov. Ak sú opakované sťažnosti a závady nie sú odstránené zasadá Správna Rada, ktorá situáciu ďalej rieši.
<b>Riziko zmiznutia klienta</b>	Stredné až vysoké riziko	Klientov v organizácií HUMANITÁR sa snažíme viesť k samostatnosti. Niektorí môžu chodiť na individuálne vychádzky. Záleží na zamestnancovi, aby vyhodnotil či môže klient ísť na individuálnu vychádzku. Ak sa klient do zariadenia nevráti do 24h , musí organizácia privolať políciu. Po vyriešení zmiznutia klienta zasadá krízový manažment, ktorý rozhodne o tom akú vinu má na zmiznutí daný zamestnanec. Situácia sa rieši buď vypracovaním rizikového plánu klienta, ústnym alebo písomným napomenutím zamestnanca alebo výpoveďou zo strany zamestnávateľa.
<b>Technická závada</b>	Stredné až vysoké riziko	Ak v zariadení nastane havarijný stav zapríčinený technickými poruchami, sú zamestnanci povinný okamžite zavolať technického riaditeľa, ktorý rozhodne o ďalšom postupe. Technický riaditeľ čo najskôr zabezpečí, aby bola závada odstránená. Technický riaditeľ ďalej zisťuje čo zapríčinilo závadu a buď vyrieši situáciu osobne alebo zvolá krízový manažment, ktorý rozhodne o ďalšom postupe.