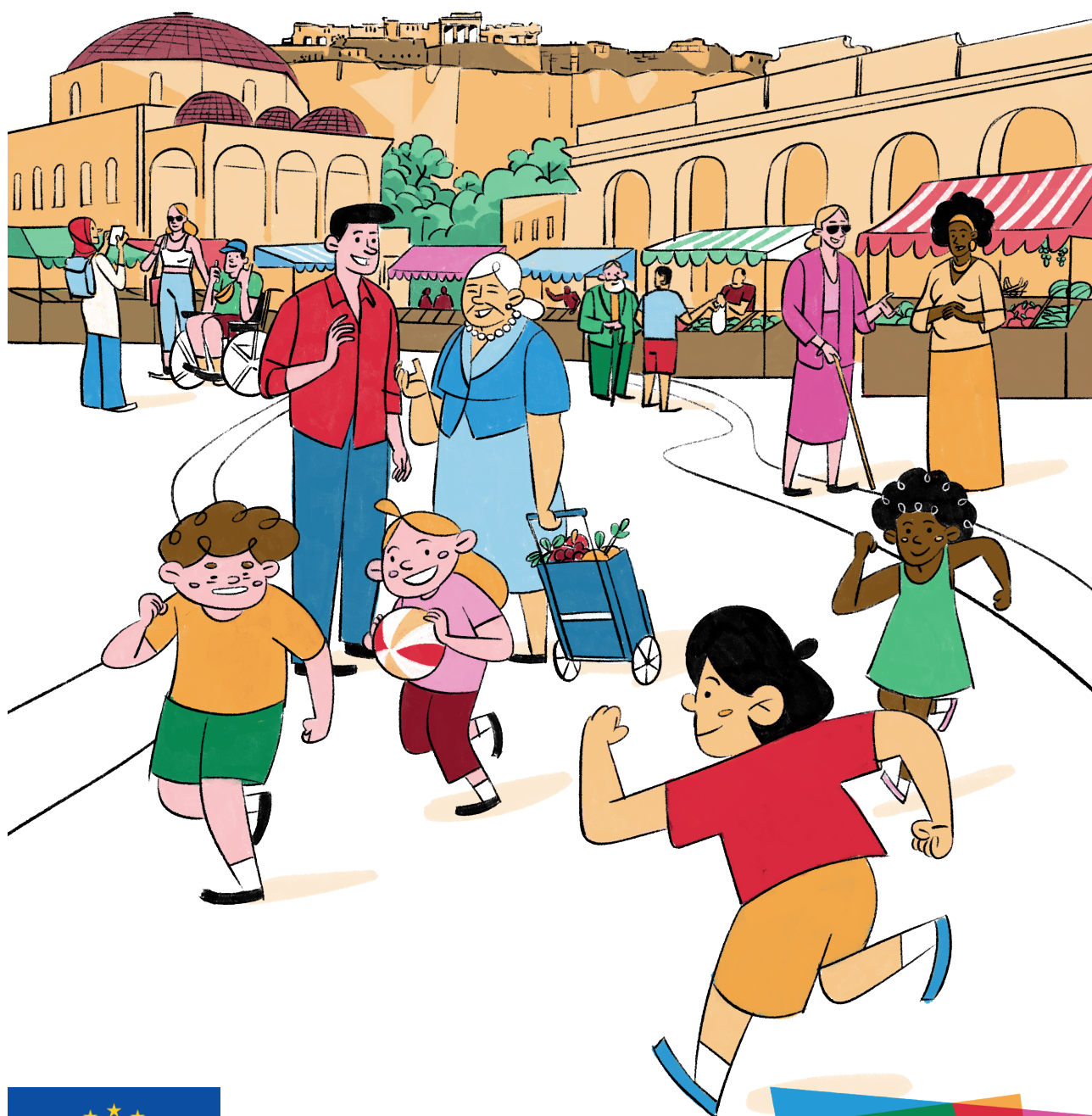


Οδικός χάρτης για την υλοποίηση της στρατηγικής αποϊδρυματοποίησης

Τεχνική υποστήριξη για τη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης στην Ελλάδα



European Association of Service providers
for Persons with Disabilities



ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ & ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Απόδοση προέλευσης: Παρακαλούμε να χρησιμοποιείτε την εξής παραπομπή για αυτό το έργο: European Association of Service providers for Persons with Disabilities (EASPD), Βρυξέλλες, Μάιος 2021.

Copyright: Copyright © EASPD 2021. Με την επιφύλαξη παντός νομίμου δικαιώματος. Δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή, η αποθήκευση ή η εισαγωγή κανενός τμήματος αυτού του εντύπου σε σύστημα ανάκτησης χωρίς την προηγούμενη άδεια των κατόχων πνευματικών δικαιωμάτων.

Τεχνική υποστήριξη για τη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης στην Ελλάδα
Σύμβαση επιχορήγησης: SRSS/S2019/02
Οδικός χάρτης για την υλοποίηση της στρατηγικής αποϊδρυματοποίησης,
Παραδοτέο 3 με βάση το Στοιχείο 1, Αποτέλεσμα 1.1, Δράση 1.1.1
«Υποστήριξη της ολοκλήρωσης της εθνικής στρατηγικής, του οδικού χάρτη
και του σχεδίου δράσης για την αποϊδρυματοποίηση».

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Παρόχων Υπηρεσιών για Άτομα με Αναπηρία (EASPD) θα ήθελε να ευχαριστήσει τον Βασίλη Καλοπίση για τη σύνταξη αυτής της έκθεσης.



Το παρόν έντυπο εκδόθηκε με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω του Προγράμματος Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι πληροφορίες που περιέχονται στο παρόν έντυπο δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα την επίσημη θέση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	4
1. Εισαγωγή	5
2. Τι είναι ο Οδικός χάρτης	6
3. Σύνδεση του Οδικού χάρτη αποϊδρυματοποίησης με την Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση	7
3.1 Εθνική στρατηγική αποϊδρυματοποίησης	8
3.2 Εθνικό σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση	8
3.3 Ανάπτυξη της Εθνικής στρατηγικής και του Σχεδίου δράσης για την αποϊδρυματοποίηση (μεθοδολογία).....	9
3.3.1 Ανάλυση της κατάστασης	10
3.3.2 Διαβουλεύσεις με σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη	12
4. Δημιουργία Οδικού χάρτη για την αποϊδρυματοποίηση	13
4.1 Ομαδοποίηση στόχων σε θεματικές ενότητες	14
4.1.1 Σχεδιασμός και συντονισμός σε όλα τα επίπεδα της αποϊδρυματοποίησης	15
4.1.2 Επικοινωνία, ευαισθητοποίηση και άσκηση επιρροής στους βασικούς παράγοντες	17
4.1.3 Εμπλοκή των παιδιών, των ατόμων με αναπηρία και των ηλικιωμένων στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης- εκπαίδευση και προετοιμασία για την αλλαγή	18
4.1.4 Αποτροπή περαιτέρω ιδρυματοποίησης (υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας)	19
4.1.5 Διασφάλιση πόρων	21
4.1.6 Παρακολούθηση και αξιολόγηση της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης	22
5. Στυλ Οδικού χάρτη	23
6. Συστάσεις για την παρουσίαση του Οδικού χάρτη αποϊδρυματοποίησης	29
7. Συμπεράσματα	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	31

Επιτελική σύνοψη

Ο παρών Οδικός χάρτης και ο οδηγός Οδικού χάρτη έχουν σχεδιαστεί για τους υπευθύνους χάραξης πολιτικής και τους δημόσιους λειτουργούς που εμπλέκονται στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης. Στόχος του Οδικού χάρτη είναι να μεταδώσει ένα σαφές, κοινό όραμα και να οπτικοποιήσει τη στρατηγική του έργου μέσω ενδιαφέροντος οπτικού υλικού.

Πιστεύουμε ότι αυτό θα αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο για τη δημιουργία κοινής γραμμής, την κινητοποίηση των ομάδων και των επαγγελματιών που εμπλέκονται στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης και την προετοιμασία του εδάφους για την έγκαιρη εκτέλεση του Εθνικού σχεδίου δράσης αποϊδρυματοποίησης.

Το παρόν έγγραφο θα βοηθήσει τους χρήστες:

- **Να καθορίσουν το όραμα του έργου** και να εξασφαλίσουν την ομοφωνία των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται σε αυτήν τη διαδικασία
- **Να προσδιορίσουν και να θέσουν σε προτεραιότητα τους βασικούς στρατηγικούς στόχους** που θα κάνουν το όραμα πραγματικότητα
- **Να κατανοήσουν ποιες μετρήσεις είναι σημαντικές** και ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επίτευξη αυτών των στόχων
- **Να θέσουν σε προτεραιότητα τις πρωτοβουλίες** που θα βελτιώσουν αυτές τις μετρήσεις ή θα εξασφαλίσουν αυτά τα αποτελέσματα
- **Να ορίσουν θεματικές ενότητες** που θα καλύπτουν σημαντικούς τομείς εστίασης για το έργο της αποϊδρυματοποίησης
- **Να οργανώσουν τις πρωτοβουλίες** σε προτεραιότητα σύμφωνα με αυτές τις θεματικές ενότητες
- **Να καθορίσουν τα γνωστά και τα δυνητικά κοινά** για τον Οδικό χάρτη του έργου
- **Να ορίσουν ένα αρχικό χρονοδιάγραμμα** για τον οπτικό Οδικό χάρτη του έργου
- **Να παρουσιάσουν και να μοιραστούν τον οπτικό Οδικό χάρτη** του έργου με διάφορα κοινά

- **Να ορίσουν (και να τηρήσουν) έναν ρυθμό ανασκόπησης και επικαιροποίησης** του οπτικού Οδικού χάρτη του έργου, ώστε να παραμένει ενημερωμένος και ακριβής
- **Να αναπτύξουν Οδικούς χάρτες οι οποίοι ενδείκνυνται για τους οργανισμούς και τα ιδρύματά τους** και προσανατολίζονται στην επίτευξη των στόχων που ορίζονται στο Εθνικό σχέδιο αποϊδρυματοποίησης.

Ρόλος του οδηγού Οδικού χάρτη είναι να προσφέρει καθοδήγηση στους υπευθύνους δημοσίων φορέων (Κέντρων Κοινωνικής Πρόνοιας), οι οποίοι θα αποτελέσουν συνήγορους της μεταρρύθμισης τόσο της φροντίδας παιδιών όσο και του τρόπου φροντίδας ατόμων με αναπηρία και ηλικιωμένων, ως προς τον τρόπο σύνταξης των στρατηγικών εγγράφων που θα χρησιμοποιήσουν. Στόχος μας είναι να υποστηρίξουμε τους υπευθύνους στην κατάρτιση και την ανάπτυξη ενός σχεδίου για τον μετασχηματισμό των υπηρεσιών τους, εξηγώντας τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν, και διατηρώντας τις ομάδες τους στη σωστή πορεία κατά την εκτέλεση του σχεδίου αυτού.

Ο Οδικός χάρτης δεν αποτελεί αυτόνομο έγγραφο. Σχεδιάστηκε για να συνοδεύει την Εθνική στρατηγική αποϊδρυματοποίησης και το Εθνικό σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση, τα οποία αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου τεχνικής υποστήριξης στη Δραστηριότητα 1.1.1., καθώς και για να ορίσει το πλαίσιο για αυτήν τη μεταρρύθμιση. Εντάσσεται σε ένα σύνολο εγγράφων που συνδυάζουν θεωρητικές και πρακτικές πληροφορίες, παρέχοντας στους συμμετέχοντες επαρκείς γνώσεις για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση ενός Εθνικού προγράμματος αποϊδρυματοποίησης.

1. Εισαγωγή

Το παρόν έγγραφο στρατηγικής θα βοηθήσει τους υπευθύνους χάραξης πολιτικής και τους δημόσιους λειτουργούς να αναπτύξουν σχέδια για αυτήν τη σημαντική μεταρρύθμιση και να διατηρήσουν τις ομάδες τους στην σωστή πορεία κατά την εκτέλεση των σχεδίων αυτών. Περιλαμβάνει τόσο επιδιώξεις (μέσω του οράματος του έργου αποϊδρυματοποίησης, όπως περιγράφεται στην Εθνική στρατηγική αποϊδρυματοποίησης) όσο και προγράμματα (μέσω συγκεκριμένων πρωτοβουλιών), ενώ παράλληλα συνδέει τη στρατηγική του έργου με το Εθνικό σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση. Στόχος είναι η ανάπτυξη ενός Οδικού χάρτη που θα εξηγήει αποτελεσματικά τους λόγους πίσω από όλες τις δράσεις μας.

Ζητούμε από πολλούς ανθρώπους (όπως πολιτικούς, υπαλλήλους ιδρυμάτων, γιατρούς και νοσηλευτές, άτομα που ζουν σε δομές κλειστής φροντίδας, κοινωνικούς λειτουργούς σε επίπεδο τοπικής κοινότητας) να πραγματοποιούν πλέον με διαφορετικό τρόπο ενέργειες στις οποίες προέβαιναν (συχνά για μεγάλο χρονικό διάστημα), σύμφωνα με ένα κοινό όραμα. Δεδομένου του ευρέος φάσματος των ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης, ο Οδικός χάρτης μπορεί να είναι χρήσιμος, συνεκτικός και συναφής για όλους, μόνο αν είναι εμπεριστατω-

μένος και ευθυγραμμίζεται οργανωτικά με τους στόχους και τις μετρήσεις προόδου του έργου.

Οι δημόσιοι λειτουργοί και οι υπεύθυνοι πρέπει να κατανοήσουν ότι ο ρόλος τους είναι ζωτικής σημασίας, ότι είναι κάτοχοι πολλών κρίσιμων πληροφοριών για τις ελληνικές αρχές και ότι έχουν τη μοναδική δυνατότητα να συνεισφέρουν στην επιτυχία του έργου της αποϊδρυματοποίησης, αν όχι και να την καθορίσουν. Απαιτείται η συμφωνία όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Οι δημόσιοι λειτουργοί πρέπει να αντιμετωπίσουν τον Οδικό χάρτη ως ένα έγγραφο το οποίο τους δίνει τη σιγουριά ότι οι πρωτοβουλίες αποϊδρυματοποίησης που αναφέρονται στον Οδικό χάρτη θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ΥΠΕΚΥΠ στο πλαίσιο του ευρύτερου Προγράμματος πρόνοιας.

Θέλουμε οι υπεύθυνοι να διαβάσουν αυτόν τον Οδικό χάρτη, έχοντας την υποστήριξη που χρειάζονται για να πείσουν παιδιά, ευάλωτα άτομα, οικογένειες, μέλη προσωπικού και τοπικές κοινότητες ότι το έργο της αποϊδρυματοποίησης θα καλύψει τις ανάγκες τους. Θέλουμε, επίσης, να έχουν τη δυνατότητα να παραγάγουν συναφείς Οδικούς χάρτες για τους φορείς στους οποίους εργάζονται.



2. Τι είναι ο Οδικός χάρτης;

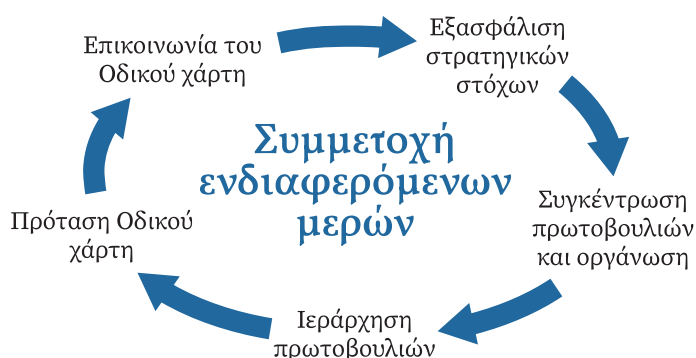
Οι Οδικοί χάρτες δεν αποτελούν απλώς λίστες εργασιών ή λίστες με στοιχεία οργανωμένα με σειρά προτεραιότητας. Είναι υψηλού επιπέδου σχέδια για τις στρατηγικές μας. Ο παρών Οδικός χάρτης αποϊδρυματοποίησης αποτυπώνει συνοπτικά το όραμα και τον προσανατολισμό του Εθνικού προγράμματος αποϊδρυματοποίησης και θα μας βοηθήσει να επιτύχουμε τους ακόλουθους στόχους:

- **Περιγραφή του οράματος και της στρατηγικής** αποϊδρυματοποίησης σε διαφορετικά κοινά
- **Παροχή εγγράφου που προσφέρει καθοδήγηση** για την εφαρμογή της στρατηγικής
- **Ευθυγράμμιση των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών** (δημόσιοι λειτουργοί, υπεύθυνοι σε Κέντρα Κοινωνικής Πρόνοιας κ.λπ.)
- **Διευκόλυνση της συζήτησης** επιλογών και του σχεδιασμού σεναρίων
- **Γνωστοποίηση της προόδου και της κατάστασης ανάπτυξης** του έργου της αποϊδρυματοποίησης
- **Συμβολή στην επικοινωνία** της Εθνικής στρατηγικής και του Σχεδίου δράσης για την αποϊδρυματοποίηση στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (συμπεριλαμβανομένων των ωφελούμενων των υπηρεσιών).

Οι δημόσιοι λειτουργοί και οι υπεύθυνοι πρέπει να αντιμετωπίζουν τον Οδικό χάρτη αποϊδρυματοποίησης ως ένα δυναμικό (κατά προτίμηση ηλεκτρονικό) έγγραφο και όχι ως ένα οριστικό και αδιαπραγμάτευτο σχέδιο. Το περιεχόμενό του πρέπει να συζητιέται, να ιεραρχείται, να εκτιμάται, να επικαιροποιείται και να κοινοποιείται συχνά. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη γενική διαδικασία που θα ακολουθήσουμε.

Ο Οδικός χάρτης αποτελεί πρωτίστως ένα εργαλείο αυτοδιαχείρισης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης. Οι δρώντες που εμπλέκονται στη διαδικασία μπορούν να τον χρησιμοποιήσουν, για να αξιολογήσουν τα βήματα που έχουν ακολουθήσει προς τη μετάβαση και να εξετάσουν αν τα βήματα αυτά οδηγούν στη μετακίνηση από την ιδρυματική φροντίδα στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας. Οι Οδικοί χάρτες αποτελούν επίσης εργαλεία για την εξωτερική αξιολόγηση των δράσεων μετάβασης σε διάφορα επίπεδα. Για παράδειγμα, το ΥΠΕΚΥΠ μπορεί να αξιολογήσει την ακολουθία γεγονότων για τη μετάβαση συγκεκριμένων ιδρυμάτων. Επιπλέον, οι ελληνικές αρχές μπορούν να αξιολογήσουν τη συνεισφορά των δήμων και των περιφερειακών αρχών στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω θεωρούνται ως η πλέον αποτελεσματική προσέγγιση κατά την κατάρτιση Οδικών χαρτών. Θέλουμε να διεξάγονται παραγωγικές συζητήσεις σχετικά με μελλοντικές πρωτοβουλίες. Ωστόσο, οι συζητήσεις αυτές πρέπει να συνδέονται άμεσα με το όραμα και τους στόχους της αποϊδρυματοποίησης, όπως αναφέρονται στην Εθνική στρατηγική και στο Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση. Συνεπώς, οι συζητήσεις και ο σχεδιασμός από πάνω προς τα κάτω έχουν περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσουν στην παραγωγή ενός Οδικού χάρτη έργου που θα εξασφαλίσει τη συμφωνία όλων των ομάδων με τη στρατηγική. Οι δημόσιοι λειτουργοί και οι υπεύθυνοι πρέπει να διασφαλίσουν ότι ο προτεινόμενος Οδικός χάρτης συμβαδίζει με τον στρατηγικό προσανατολισμό των ελληνικών αρχών και ότι οι πρωτοβουλίες που περιλαμβάνει θα πραγματοποιηθούν εγκαίρως για την υποστήριξη της στρατηγικής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί διατηρώντας τη διαδικασία κατάρτισης του Οδικού χάρτη σε υψηλό και συνεργατικό επίπεδο. Από εκείνο το σημείο, πρέπει να παραχθούν λεπτομερή εσωτερικά έγγραφα εργασίας που μπορούν να βοηθήσουν τις διάφορες ομάδες και τους επαγγελματίες να παρακολουθούν και να καταρτίζουν αναφορές για τη διαδικασία.



3. Σύνδεση του Οδικού χάρτη αποϊδρυματοποίησης με την Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση

Το σημαντικότερο τμήμα του Οδικού χάρτη αποϊδρυματοποίησης είχε ήδη ξεκινήσει πριν τη δημιουργία του. Και αυτό ήταν η κατάρτιση της Εθνικής στρατηγικής και του Σχεδίου δράσης για την αποϊδρυματοποίηση. Με αυτόν τον τρόπο, πλέον διαθέτουμε μια στρατηγική που μπορούμε αφενός να διατυπώσουμε με σαφήνεια και αφετέρου να υπερασπιστούμε. Αυτή η προσέγγιση, στο πλαίσιο της οποίας εκπονήθηκε πρώτα η στρατηγική, διευκόλυνε τη διατύπωση του οράματος της αποϊδρυματοποίησης προς κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, η οποία εμπλέκεται στην κοινωνική φροντίδα. Διασφάλισε τη συμφωνία

των ενδιαφερόμενων μερών πριν την έναρξη των αναλυτικών συζητήσεων που ακολούθησαν στο στάδιο του Σχεδίου δράσης. Χάρη σε αυτήν τη διαδικασία, μπορέσαμε να προσδιορίσουμε σαφέστερα τις προτεραιότητες σε όλα τα στάδια της διαδικασίας κατάρτισης του Οδικού χάρτη. Η δημιουργία ενός οράματος υψηλού επιπέδου για την αποϊδρυματοποίηση και η έρευνα για στοιχεία και υποστηρικτικά δεδομένα στα οποία βασίζεται ο Οδικός χάρτης πραγματοποιούνται στο στάδιο του σχεδιασμού πριν τη διαμόρφωση του Οδικού χάρτη, όταν καταρτίζονται η Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση.



3.1 Εθνική στρατηγική αποϊδρυματοποίησης

Η Στρατηγική αποϊδρυματοποίησης έχει ευρύ πεδίο εφαρμογής και ορίζει το γενικό πλαίσιο για ολόκληρη τη διαδικασία της διαρκούς μετάβασης από την ιδρυματική φροντίδα σε εναλλακτικές σε επίπεδο οικογένειας και τοπικής κοινότητας για τα άτομα που ζουν σήμερα σε ιδρύματα.

Η διαδικασία αποϊδρυματοποίησης περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας σειράς υπηρεσιών στην τοπική κοινότητα, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών πρόληψης, ώστε να εξαιρεθεί η ανάγκη για ιδρυματική φροντίδα. Η στρατηγική παρουσιάζει τους λόγους υπέρ της αποϊδρυματοποίησης και το κύριο διεθνές νομικό πλαίσιο,

περιγράφει τις αξίες και τις αρχές της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης, τους βασικούς όρους, τις βασικές διαδικασίες και το όραμα πίσω από την αποϊδρυματοποίηση. Τέλος, εστιάζει στους στρατηγικούς στόχους για τα παιδιά και τα παιδιά με αναπηρία, για τους ενήλικες με αναπηρία και τους ηλικιωμένους.

3.2 Εθνικό σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση

Το Σχέδιο δράσης που συνοδεύει τη Στρατηγική αποϊδρυματοποίησης αποτελεί ένα επιχειρησιακό εργαλείο για την καθοδήγηση της διαδικασίας. Ορίζει συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους για όλες τις ομάδες ωφελούμενων, τις δράσεις για την επίτευξη των στόχων αυτών, τους δείκτες υλοποίησης για κάθε δράση, αναλυτικά χρονικά πλαίσια, τις αρμόδιες αρχές υλοποίησης και τον τρόπο κατανομής των οικονομικών πόρων.

Πιο συγκεκριμένα, το Σχέδιο δράσης ορίζει τα εξής:

- τους στόχους που θέλουμε να επιτύχουμε,
- πώς θα τους επιτύχουμε,
- πώς θα μπορούμε να ελέγξουμε αν έχουμε επιτύχει τους στόχους μας,
- ποιοι θα είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των δράσεων,
- ποια από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να εμπλέξουμε στη διαδικασία,
- πότε πρέπει να ολοκληρωθούν οι συμφωνημένες δράσεις και πώς θα καλυφθεί ο απαιτούμενος προϋπολογισμός για καθεμία από αυτές.



3.3 Ανάπτυξη της Εθνικής στρατηγικής και του Σχεδίου δράσης για την αποϊδρυματοποίηση (μεθοδολογία)

Η αποϊδρυματοποίηση αποτελεί σύνθετη διαδικασία. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις ομάδες στόχου που περιλαμβάνουν ευάλωτα άτομα: παιδιά (με και χωρίς αναπηρία), άτομα με αναπηρία και ηλικιωμένους. Αξιοποιώντας αυτά τα έγγραφα, επιδιώκουμε να οικοδομήσουμε ένα πλαίσιο συστημάτων κοινωνικής φροντίδας και υποστήριξης, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για τη συμμετοχή όλων των ατόμων στην κοινωνία. Τους προσφέρουμε τη δυνατότητα να απολαμβάνουν τα θεμελιώδη δικαιώματά τους, ενδυναμώνοντάς τους και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή τους ως πλήρεις πολίτες με ίσα δικαιώματα.

Χωρίσαμε τη Στρατηγική αποϊδρυματοποίησης σε πέντε κεφάλαια στα οποία εξετάζονται τα εξής:

- οι λόγοι υπέρ της αποϊδρυματοποίησης και τα κύρια διεθνή νομικά πλαίσια,
- αξίες και αρχές, βασικοί όροι, βασικές διαδικασίες και όραμα,
- στρατηγικοί στόχοι για τα παιδιά (συμπεριλαμβανομένων των παιδιών με αναπηρία),
- στρατηγικοί στόχοι για τα άτομα με αναπηρία,
- στρατηγικοί στόχοι για τους ηλικιωμένους.

Το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση έχει πενταετή χρονικό ορίζοντα (2021 – 2026) και περιγράφει τον τρόπο υλοποίησης της Στρατηγικής αποϊδρυματοποίησης. Συνεπώς, συμπεριλάβαμε σε αυτό τα εξής: στρατηγικούς στόχους, εργασίες (για τον τρόπο επίτευξης των στόχων), δείκτες (μετρήσεις επιτυχίας), χρονικό ορίζοντα (συμπεριλαμβανομένων των ημερομηνιών των ενδιάμεσων αξιολογήσεων και της τελικής ημερομηνίας για την ολοκλήρωση της κάθε εργασίας), εποπτική αρχή, εμπλοκή άλλων ενδιαφερόμενων μερών, κατανομή οικονομικών πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, μπορέσαμε να θέσουμε προτεραιότητες για κάθε ομάδα στόχου ως εξής.

Προτεραιότητες για τα παιδιά και τα παιδιά με αναπηρία:

- Εξασφάλιση μιας βάσης υπηρεσιών υποστήριξης για την ενίσχυση και την ενδυνάμωση των οικογενειών και όλων των παιδιών,
- ανάπτυξη μιας σειράς εναλλακτικών μέτρων φροντίδας, ώστε να παρέχεται σε όλα τα παιδιά χωρίς γονεϊκή φροντίδα ένα περιβάλλον οικογενειακού τύπου,
- διασφάλιση του κλεισίματος όλων των δομών ιδρυματικής φροντίδας, της επανένταξης όλων των παιδιών στις οικογένειές τους ή της μετάβασής τους από δομές ιδρυματικής φροντίδας σε χώρους φροντίδας σε επίπεδο οικογένειας και τοπικής κοινότητας,
- ενίσχυση, προώθηση και περαιτέρω ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλα τα παιδιά,
- ανάπτυξη προγραμμάτων υποστήριξης για όλα τα παιδιά που φεύγουν από το σύστημα φροντίδας και για τη μετέπειτα υποστήριξή τους.

Προτεραιότητες για τα άτομα με αναπηρία:

- Σταδιακό κλείσιμο όλων των ιδρυμάτων και επανεγκατάσταση όλων των ενοίκων σε στέγες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας,
- ανάπτυξη μιας σειράς υπηρεσιών σε επίπεδο τοπικής κοινότητας,
- αποτροπή της ιδρυματοποίησης,
- ανάπτυξη νομικού πλαισίου που επιτρέπει τη συμμετοχή στην τοπική κοινότητα.

Προτεραιότητες για τους ηλικιωμένους:

- Ανάπτυξη προγράμματος πλαισίου για την αντιμετώπιση των αναγκών των ηλικιωμένων και σχετικών υπηρεσιών,
- ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού με στόχο την καλύτερη αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων αναγκών των ηλικιωμένων.

Η Στρατηγική αποϊδρυματοποίησης και το συνοδευτικό Σχέδιο δράσης δεν αποτελούν μονοδιάστατους στόχους που πρέπει να επιτύχουμε, αλλά μια συνεχή διαδικασία που απαιτεί χρόνο, πολλά επιμέρους βήματα και ορθό συντονισμό των διαφόρων δράσεων και δρώντων. Εφόσον πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί την υλοποίηση μιας σειράς δράσεων, απαιτείται επίσης η παράλληλη κατάρτιση και εφαρμογή πολλών μέτρων. Για τα παραπάνω εφαρμόσαμε την ακόλουθη μεθοδολογία.

3.3.1 Ανάλυση της κατάστασης

Ανασκόπηση του νομικού πλαισίου

Η έλλειψη του κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου ή η μη εφαρμογή του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου θεωρούνται συχνά ως ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποϊδρυματοποίηση. Επομένως, αρχικά εξετάσαμε το νομικό πλαίσιο και συγκεντρώσαμε τις νομοθετικές διατάξεις διεθνούς και εθνικού δικαίου που ισχύουν σήμερα στην Ελλάδα και συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την αποϊδρυματοποίηση (Αποτέλεσμα 1.1, Δράση 1.1.1, στην ενότητα τεχνικής υποστήριξης για το έργο της αποϊδρυματοποίησης). Εστίασαμε στη νομική υποχρέωση των ελληνικών αρχών να παρέχουν υπηρεσίες πρόληψης, όπως ιατρικές υπηρεσίες και κέντρα κοινότητας, προγράμματα πρώιμης παρέμβασης, ή καθολικές υπηρεσίες, όπως δωρεάν υγειονομική περίθαλψη και εκπαίδευση, καθώς και οικογενειακές παροχές. Έρευνες δείχνουν ότι η φτώχεια μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για τον χωρισμό των παιδιών από τις οικογένειές τους. Έπρεπε να εξετάσουμε νομικά πλαίσια και να καταγράψουμε τα υφιστάμενα συστήματα κοινωνικής φροντίδας και υποστήριξης, παρατηρώντας τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους. Ανατρέξαμε επίσης στις νομοθετικές διατάξεις σχετικά με την ανάδοχη φροντίδα όλων των παιδιών. Εξετάσαμε τόσο παιδιά που διατρέχουν κίνδυνο όσο και παιδιά που βρίσκονται ήδη σε δομές κλειστής φροντίδας. Επιπλέον, διαπιστώσαμε ότι σε πολλές περιπτώσεις όπου υπήρχε η κατάλληλη νομοθεσία, δεν εφαρμόστηκε επαρκώς από τους κρατικούς φορείς λόγω αδυναμίας διαχείρισης της διαδικασίας. Κατά συνέπεια, παρατηρείται η αντίσταση από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, η εφαρμογή πρακτικών διακρίσεων (στιγμα κατά συγκεκριμένων ομάδων παιδιών και ατόμων) και η έλλειψη ισχυρών υποδομών κοινωνικών υπηρεσιών.

Συλλογή δεδομένων

Όπως και πολλές άλλες χώρες, η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα ότι τα υφιστάμενα δεδομένα είναι ανεπαρκή. Το πρώτο απαραίτητο βήμα της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης είναι η συλλογή τόσο αναλυτικών όσο και συγκεντρωτικών δεδομένων που θα συσχετιστούν με ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, καθώς και στο επίπεδο κάθε ιδρύματος, όπως είναι τα εξής:

- Πόσα παιδιά, ενήλικες και ηλικιωμένοι ζουν σήμερα σε ιδρύματα κλειστής φροντίδας.
- Πώς κατανέμονται τα ιδρύματα αυτά στην εκάστοτε γεωγραφική περιοχή.
- Ποιες ιδιαίτερες συνθήκες επικρατούν σε κάθε ίδρυμα και σε κάθε περιοχή.
- Λεπτομερείς πληροφορίες για τους ενοίκους κάθε ιδρύματος, αλλά και για τους υπαλλήλους που εργάζονται εκεί.
- Ποια είδη καθολικών και εξειδικευμένων υπηρεσιών παρέχονται σε κάθε γεωγραφική περιοχή και πώς καλύπτουν τις τρέχουσες ανάγκες.
- Ποια είδη μέτρων προληπτικής φροντίδας (διατάξεις για την προληπτική φροντίδα), κοινωνικής συνοχής και καταπολέμησης της ανισότητας εφαρμόζονται, με ποιον τρόπο δημιουργείται ένα δίκτυο προστασίας για τις πλέον ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού και τι κενά υπάρχουν.
- Πώς υποστηρίζονται οι μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Πώς υποστηρίζουν οι υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας τα παιδιά, τις οικογένειες και τα άτομα που διατρέχουν τον κίνδυνο ιδρυματοποίησης.

Στόχος μας ήταν να συγκεντρώσουμε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες με στόχο τον εντοπισμό κενών και την καθοδήγηση παρεμβάσεων σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

Αξιολόγηση των υφιστάμενων υπηρεσιών – ανάπτυξη μιας σειράς νέων υπηρεσιών

Η εμπειρία από παρόμοιες προσπάθειες αποϊδρυματοποίησης σε άλλες χώρες έχει δείξει ότι ένας σημαντικός κίνδυνος είναι να ξεκινήσει το κλείσιμο των ιδρυματικών δομών, χωρίς να διασφαλιστεί προηγουμένως η ανάπτυξη δομών και υπηρεσιών σε επίπεδο τοπικής κοινότητας για την υποστήριξη της μεταβατικής φάσης. Στην πράξη, οι ιδρυματικές δομές και οι νέες υπηρεσίες τοπικών κοινοτήτων θα πρέπει να λειτουργούν παράλληλα στη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου, με την οικονομική επιβάρυνση που συνεπάγεται αυτό. Ωστόσο, τα ιδρύματα πρέπει να κλείσουν σταδιακά, ώστε οι ένοικοι να μην μείνουν εκτεθειμένοι και απροστάτευτοι στη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου.

Συνεπώς, καταγράψαμε τις υφιστάμενες υπηρεσίες και διαδικασίες για τις τέσσερις ομάδες στόχου του έργου: παιδιά με και χωρίς αναπηρία, άτομα με αναπηρία και ηλικιωμένους. Διερευνήσαμε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των υπηρεσιών αυτών και παρείχαμε κατευθυντήριες γραμμές για τους τομείς που πρέπει να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν. (αποτέλεσμα 2.1, δράση 2.1.2, στην ενότητα τεχνικής υποστήριξης για το έργο της αποϊδρυματοποίησης)

Όπως αναφέρεται στη Στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση, απαιτούνται διαφορετικές υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας για τις διάφορες ομάδες στόχου. Όσον αφορά στα παιδιά (με και χωρίς αναπηρία), επισημάναμε την ανάγκη για στρατηγικές που αποτρέπουν τον χωρισμό της οικογένειας, προωθούν την εκ νέου ενσωμάτωση στην οικογένεια και εν-

θαρρύνουν την ανάπτυξη επιλογών εναλλακτικής φροντίδας σε επίπεδο οικογένειας που θα είναι υψηλής ποιότητας. Υπογραμμίσαμε επίσης τη σημασία των προγραμμάτων Πρώιμης Παιδικής Παρέμβασης. Όσον αφορά στα άτομα με αναπηρία και τους ηλικιωμένους, τονίσαμε πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη υπηρεσιών σε επίπεδο τοπικής κοινότητας για υποστηριζόμενη και ανεξάρτητη διαβίωση, καθώς και χώρων διαβίωσης που δίνουν στους ωφελούμενους τη δυνατότητα να κάνουν επιλογές και να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο της ζωής τους.

Κατά τη διαδικασία αυτή, συνεργαστήκαμε με το ΥΠΕΚΥΠ και εργαστήκαμε απευθείας με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς παροχής υπηρεσιών, επαγγελματίες, γονείς, οικογένειες και ωφελούμενους υπηρεσιών. Φροντίσαμε να αναφέρουμε τακτικά τα ευρήματά μας στις ελληνικές αρχές. Οι αναφορές αυτές περιλαμβάνουν ενδεικτικά:

- Την έλλειψη υποδομών κοινωνικών υπηρεσιών: θεσμοθετημένες κοινωνικές υπηρεσίες που δέχονται τεράστια πίεση, κοινωνικοί λειτουργοί με ανεπαρκή εκπαίδευση που διαχειρίζονται μεγάλο όγκο υποθέσεων, χωρίς να έχουν στη διάθεσή τους βασικούς πόρους.
- Ανεπαρκής συνεργασία μεταξύ των διαφόρων φορέων: υπηρεσίες που είναι διαχωρισμένες σε διάφορα υπουργεία και τμήματα με ελάχιστο τακτικό συντονισμό, υπηρεσίες που δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένες για να προσδιορίσουν τις εκάστοτε ανάγκες και παραπέμπουν τα άτομα σε άλλες υπηρεσίες (π.χ. εκπαιδευτικοί που δεν γνωρίζουν πώς να αναγνωρίσουν ενδείξεις κακοποίησης παιδιών και έτσι παραπέμπουν τα άτομα σε κοινωνικές υπηρεσίες).

3.3.2 Διαβουλεύσεις με σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη

Το EASPD έχει πάντα συνεργάτες σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Οι ομάδες που διαθέτει ανά την Ευρώπη σχηματίζουν υποστηρικτικές συμπράξεις με υπευθύνους χάραξης πολιτικής, ΜΚΟ και επαγγελματίες, ώστε να αποκτούν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να υποστηρίξουν μια βιώσιμη μετάβαση μεγάλης κλίμακας στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας. Το καινοτόμο μοντέλο του EASPD είναι αυτοδύναμο. Παρέχει τα απαραίτητα εφόδια στους οργανισμούς, στο προσωπικό και στην κυβέρνηση της κάθε χώρας για την παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο τοπικής κοινότητας, επιτυγχάνοντας οριστικές αλλαγές που συνεχίζουν να βελτιώνουν μακροπρόθεσμα τις ζωές των ατόμων με αναπηρία, των παιδιών, των οικογενειών και των ευάλωτων ατόμων.

Η κατάρτιση της Εθνικής στρατηγικής και του Σχεδίου δράσης δεν θα ήταν δυνατή, χωρίς τις αλληλεπιδράσεις μας με οργανισμούς σε τοπικό επίπεδο και τις διαβουλεύσεις μας με υπευθύνους χάραξης πολιτικής και ενδιαφερόμενα μέρη. Το EASPD χρησιμοποίησε έγγραφα ερευνών, στρατηγικές ανασκοπήσεις και εκθέσεις από τοπικούς και διεθνείς οργανισμούς σχετικά με τα ευ-

άλωτα παιδιά, τα άτομα με αναπηρία και τους ηλικιωμένους.

Η Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση καταρτίστηκαν μέσα από μια σειρά διαβουλεύσεων, εργαστηρίων και συναντήσεων που συνέβαλαν στα εξής:

- καταγραφή των αιτιών και της φύσης της αποϊδρυματοποίησης ειδικά για κάθε ομάδα στόχου. Αυτό βοήθησε στην κατανόηση της έκτασης του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί, αναδεικνύοντας παράλληλα τη σχετική βλάβη και το σχετικό κόστος
- καταγραφή των αποτελεσματικών και των αναποτελεσματικών πρακτικών στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης και γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων στα άλλα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι ορθές πρακτικές και τα μαθήματα που αποκομίσαμε αποτελούν σημαντικά στοιχεία των ερευνών
- προσθήκη υποστηρικτικών στοιχείων στις συστάσεις μας. Διεξαγάγαμε διαβουλεύσεις με διάφορους επαγγελματίες σε ολόκληρη τη χώρα. Χάρη στις πληροφορίες που συγκεντρώσαμε επί τόπου, μπορέσαμε να διαμορφώσουμε τη βάση για το Εθνικό σχέδιο δράσης και να επιταχύνουμε τη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης, βελτιώνοντας συνάμα την ποιότητά της.

4. Δημιουργία Οδικού χάρτη για την αποϊδρυματοποίηση

Έχοντας πλέον καταρτίσει την Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση, πρέπει να μεταφέρουμε τη γενική εικόνα στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Θα ήταν προβληματικό να μοιραστούμε μια στρατηγική μέσω ενός Οδικού χάρτη που θα είχε τη μορφή μακροσκελούς λίστας, με υπερβολικά πολλούς στόχους ή μακροπρόθεσμα σχέδια και παραδοτέα. Θέλουμε να δημιουργήσουμε έναν πρακτικό, εύληκτο Οδικό χάρτη που περιγράφει το όραμα της αποϊδρυματοποίησης μέσω ιεραρχημένων θεματικών ενοτήτων. Για κάθε θεματική ενότητα, παραθέτουμε συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Εστίασαμε σε τρία βασικά ενδιαφερόμενα μέρη: τις ελληνικές αρχές, τους δήμους και τις περιφέρειες, και τα ιδρύματα.

Εστιάζουμε στα προαναφερθέντα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς η αποϊδρυματοποίηση πραγματοποιείται στο επίπεδο της παροχής φροντίδας (ιδρύματα και άλλες κοινωνικές υπηρεσίες) και στο επίπεδο του συστήματος κοινωνικών υπηρεσιών, ενώ το κράτος, οι δήμοι και οι περιφερειακές αρχές εποπτεύουν τόσο τις υπηρεσίες κλειστής φροντίδας όσο και τις υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας. Από τη μία πλευρά, τα ιδρύματα έχουν την ευθύνη να παρέχουν κοι-

νωνική βοήθεια και φροντίδα απευθείας στα εύλωτα άτομα. Παρ' όλα αυτά, ζητάμε και από αυτά να συμβάλουν στη μετάβαση από την ιδρυματική φροντίδα στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας. Από την άλλη πλευρά, το ελληνικό κράτος, οι δήμοι και οι περιφερειακές αρχές είναι υπεύθυνα για το σύστημα κοινωνικών υπηρεσιών (δημόσιοι φορείς, επαγγελματίες, ωφελούμενοι, εξουσιοδοτημένοι οργανισμοί), τη διαχείριση και τη χρηματοδότησή του, δημιουργώντας έτσι ένα πλαίσιο για την πραγματοποίηση της αποϊδρυματοποίησης. Συνεπώς, θα περιγράψουμε τον συμπληρωματικό ρόλο τους σε αυτήν τη διαδικασία, εστιάζοντας στους τομείς (θεματικές ενότητες) που παρατίθενται στον Οδικό χάρτη.

Είναι ανάγκη να τονιστεί ότι ο Οδικός χάρτης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ζωντανό έγγραφο. Δεν αποτελεί σταθερό σχέδιο, ούτε «υπόσχεση» προς τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, θα ήταν βέβαιη η αποτυχία ενός στατικού Οδικού χάρτη. Θα πρέπει, επομένως, να επανεξετάζουμε, να συζητούμε τακτικά και να ιεραρχούμε εκ νέου τις προτεραιότητες του Οδικού χάρτη βάσει νέων συνεισφορών, αλλά και να είμαστε έτοιμοι να αναπτύξουμε ευελιξία, να κινηθούμε γρήγορα και να δείξουμε προσαρμοστικότητα, όταν εργαζόμαστε με τέτοια εργαλεία.



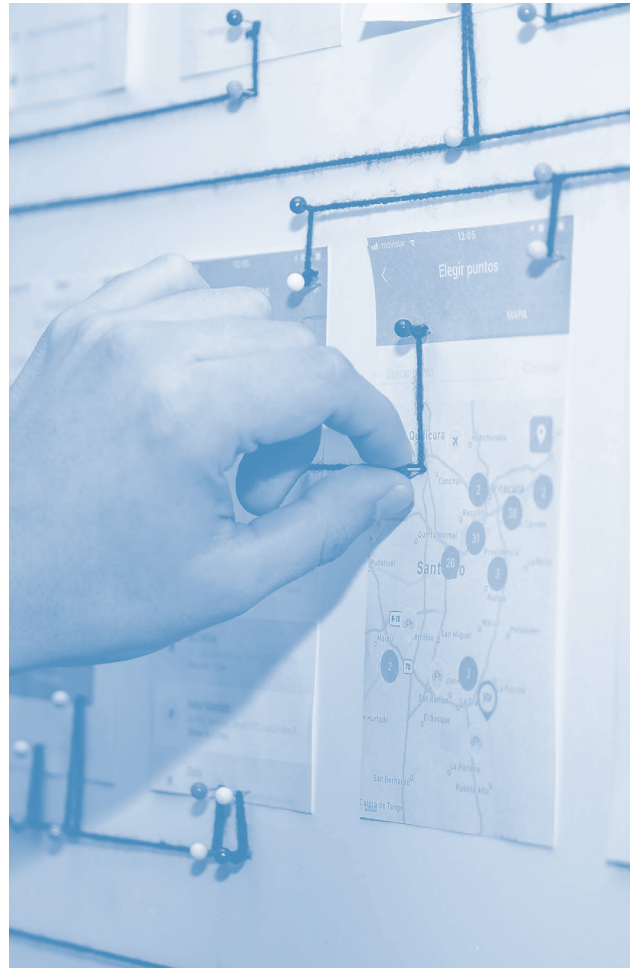
4.1 Ομαδοποίηση στόχων σε θεματικές ενότητες

Στον Οδικό χάρτη αποϊδρυματοποίησης, ομαδοποιήσαμε μια σειρά πρωτοβουλιών αποϊδρυματοποίησης, σύμφωνα με έναν μεγαλύτερο κοινό στρατηγικό τους στόχο. Η χρήση ενός Οδικού χάρτη βάσει θεματικών ενοτήτων είναι αποτελεσματικότερη προκειμένου η συζήτηση να διατηρείται σε στρατηγικό επίπεδο. Γιατί, πολύ εύκολα μπορεί να λησμονηθεί το στρατηγικό όραμα, όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν εγκλωβιστεί σε μια διαδικασία ιεράρχησης μιας λίστας αιτημάτων. Αντιθέτως, οργανώνοντας δυνητικές πρωτοβουλίες ή ενημερώσεις σε κατηγορίες που αντιπροσωπεύουν θεματικές ενότητες, μπορούμε να αλλάζουμε τις διάφορες δράσεις των θεματικών ενοτήτων, οι οποίες ωστόσο παραμένουν αμετάβλητες.

Με βάση τις βασικές προτεραιότητες και τους στόχους που αναφέρονται στο Σχέδιο δράσης, δημιουργήσαμε ομάδες πρωτοβουλιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν από το κράτος, τους δήμους και τα ιδρύματα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Συνεπώς, ο Οδικός χάρτης περιλαμβάνει θεματικές ενότητες ιεραρχημένες βάσει προτεραιότητας, τις οποίες μπορεί κανείς αφενός να εξηγήσει με σαφήνεια και αφετέρου να υπερασπιστεί.

Οι θεματικές ενότητες πάνω στις οποίες θα εργαστούμε σε αυτόν τον Οδικό χάρτη είναι οι εξής:

- 1. Σχεδιασμός και συντονισμός** σε όλα τα επίπεδα της αποϊδρυματοποίησης.
- 2. Επικοινωνία, ευαισθητοποίηση και άσκηση επιρροής στους βασικούς παράγοντες.**
- 3. Εμπλοκή των παιδιών, των ατόμων με αναπηρία και των ηλικιωμένων στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης** – εκπαίδευση και προετοιμασία για την αλλαγή.
- 4. Αποτροπή περαιτέρω ιδρυματοποίησης** (υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας).
- 5. Διασφάλιση πόρων.**
- 6. Παρακολούθηση και αξιολόγηση** της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης.



4.1.1 Σχεδιασμός και συντονισμός σε όλα τα επίπεδα της αποϊδρυματοποίησης

Η αποϊδρυματοποίηση είναι μια πολύπλευρη διαδικασία, η οποία απαιτεί τον συντονισμό πολλών ενδιαφερόμενων μερών. Προκειμένου να υπάρχουν προοπτικές για βιώσιμη υλοποίηση, απαιτούνται πολλές προπαρασκευαστικές εργασίες και λεπτομερής σχεδιασμός. Η δικτύωση, η διάδοση πληροφοριών και η ενεργή συμμετοχή όλων των βασικών παραγόντων αποτελούν σημαντικά στοιχεία για μια επιτυχημένη διαδικασία σχεδιασμού και συντονισμού.

Το Κράτος θα πρέπει:

- Να υιοθετήσει την Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για τη μετάβαση από την ιδρυματική φροντίδα στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας. Μια Στρατηγική και ένα Σχέδιο δράσης που ανταποκρίνονται στις αξίες, τις αρχές και τους στόχους της αποϊδρυματοποίησης και παρέχουν σαφείς δείκτες επιτυχίας, διασφαλίζοντας παράλληλα τη δυνατότητα ανάπτυξης των νέων υπηρεσιών.
- Να γνωστοποιήσει εγκαίρως την Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προκειμένου να διερευνηθούν δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω των Διαρθρωτικών Ταμείων.
- Να καταρτίσει προϋπολογισμό για τις δεσμεύσεις που ορίζονται στη στρατηγική.
- Να εξασφαλίσει μηχανισμούς χρηματοδότησης.
- Να ενημερώσει όλα τα υπουργεία και τις σχετικές κυβερνητικές αρχές σχετικά με την Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης.
- Να ενθαρρύνει και να συντονίσει τη συνεργασία μεταξύ των διάφορων υπουργείων.
- Να δημιουργήσει μια πλατφόρμα για τακτικό διάλογο με την κοινωνία των πολιτών και να παρέχει συνεχή ενημέρωση στους οργανισμούς και στις υπηρεσίες σχετικά με την πρόοδο της διαδικασίας.
- Να διορίσει εποπτικές αρχές και φορείς για κάθε στόχο/ορόσημο.
- Να διορίσει μια Επιτροπή Παρακολούθησης της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης και να εκπαιδεύσει τα μέλη της στη χρήση ενός πλαισίου παρακολούθησης με συγκεκριμένους δείκτες.
- Να περιγράψει με σαφήνεια την εμπλοκή άλλων κρατικών αρχών που θα συμμετάσχουν στη μετάβαση στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να διασφαλίσει την ανάπτυξη δυνατοτήτων σε όλα τα επίπεδα.
- Να διασφαλίσει ότι όλοι οι δημόσιοι λειτουργοί που εμπλέκονται στη διαδικασία διαθέτουν την απαραίτητη ενημέρωση σχετικά με τη διαδικασία μετάβασης.

Οι δήμοι και οι περιφερειακές αρχές θα πρέπει:

- Να αναπτύξουν περιφερειακά σχέδια σύμφωνα με την Εθνική στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση.
- Να διασφαλίσουν ότι οι δεσμεύσεις των περιφερειακών/δημοτικών κοινωνικών υπηρεσιών για την αποϊδρυματοποίηση αντικατοπτρίζονται στα χρηματοδοτικά και οργανωτικά μέσα που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει η περιφέρεια/ο δήμος.
- Να δημιουργήσουν ένα δίκτυο συνεργασίας με άλλες περιφέρειες/άλλους δήμους, να μοιραστούν μεθοδολογίες και πάγιες πρακτικές.
- Να δημιουργήσουν πρωτόκολλα συνεργασίας με ιδρύματα που μετασχηματίζουν τις υπηρεσίες τους.
- Να δημιουργήσουν πρωτόκολλα συνεργασίας με όλες τις διαθέσιμες δημόσιες κοινωνικές υπηρεσίες και σημαντικές συνεργασίες με ιδιωτικούς και μη κυβερνητικούς φορείς παροχής υπηρεσιών.
- Να οργανώσουν και να προσφέρουν εκπαίδευση στους υπαλλήλους τους (σε όσους εργάζονται σε κοινωνικές υπηρεσίες, αλλά και σε εκείνους που εμπλέκονται στη διοίκηση).
- Να δημιουργήσουν πρωτόκολλα συνεργασίας με οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών που εργάζονται στο πεδίο της αποϊδρυματοποίησης.
- Να συμμετάσχουν ενεργά σε τοπικές επικοινωνιακές εκστρατείες που μεταφέρουν το όραμα της αποϊδρυματοποίησης στις τοπικές (και ειδικά στις αποδέκτριες) κοινότητες.

Τα ιδρύματα θα πρέπει:

- Να δείξουν ενεργά την προθυμία τους να συνεισφέρουν στην αλλαγή του συστήματος που διαιωνίζει τον αποκλεισμό και τη μη ικανοποιητική ζωή των ατόμων τα οποία εξυπηρετούν (δήλωση δέσμευσης).
- Να προετοιμάσουν πρόχειρα Σχέδια δράσης (μετασχηματισμού) για τους οργανισμούς τους, με στόχο τη μετάβαση στις υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να σχηματίσουν διεπιστημονικές ομάδες (συμπεριλαμβανομένων των εκπροσώπων των ωφελούμενων των υπηρεσιών) για την κατάρτιση του Σχεδίου δράσης.
- Να ενθαρρύνουν όλες τις μονάδες και τα μέλη του προσωπικού να συμμετάσχουν στη διαδικασία.
- Να καταρτίσουν μεμονωμένα σχέδια υποστήριξης για κάθε πελάτη, έχοντας υπόψη ότι δεν γίνεται να μείνει κανένας πίσω.
- Να διασφαλίσουν ότι οι πελάτες με τις μεγαλύτερες ανάγκες υποστήριξης, καθώς και τα παιδιά, θα λάβουν την υποστήριξη που χρειάζονται στη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου.
- Να διασφαλίσουν ότι τα Σχέδια δράσης περιλαμβάνουν συγκεκριμένες προθεσμίες.
- Να ενημερώσουν εγκαίρως όλους τους υπαλλήλους με σαφήνεια και ειλικρίνεια. Να ζητήσουν τη συνεισφορά τους σε αυτήν τη διαδικασία, να συζητήσουν σχετικά με τις ανάγκες και τις επιλογές τους, καθώς και να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους μπορούν να λάβουν εμπεριστατωμένες αποφάσεις σχετικά με το επαγγελματικό τους μέλλον.
- Να αναθέσουν σαφείς αρμοδιότητες και μεθοδολογικά εργαλεία σε κάθε επαγγελματία που εμπλέκεται στη μετάβαση από την ιδρυματική φροντίδα στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να γνωστοποιήσουν τη νέα δομή διακυβέρνησης.
- Να συνεργαστούν με ΜΚΟ, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και επαγγελματίες που μπορούν να τους υποστηρίξουν στη διαδικασία.

4.1.2 Επικοινωνία, ευαισθητοποίηση και άσκηση επιρροής στους βασικούς παράγοντες

Η αποϊδρυματοποίηση δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επιβολής της από πάνω προς τα κάτω. Είναι αναγκαίο να αναπτυχθεί ένα ευρύτερο κίνημα, στο οποίο θα συμμετέχουν οι αποδέκτες των υπηρεσιών, οι υπάλληλοι, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και οι υπεύθυνοι κοινωνικής φροντίδας, που θα αποδομήσει τους μύθους σχετικά με τα οφέλη της ιδρυματικής φροντίδας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, αναμένεται η παραγωγή μιας Επικοινωνιακής στρατηγικής για την αποϊδρυματοποίηση στην Ελλάδα στο πλαίσιο των Δράσεων 4.1.1 και 4.2.1 της τεχνικής υποστήριξης για το έργο της αποϊδρυματοποίησης, καθώς και υλικού ευαισθητοποίησης και σχεδίου ενημέρωσης για τις αποδέκτριες κοινότητες. Στόχος αυτής της Επικοινωνιακής στρατηγικής είναι να καθοδηγήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που θέλουν να εφαρμόσουν επιτυχημένα μοντέλα ζωής και φροντίδας στην τοπική κοινότητα.

Το Κράτος θα πρέπει:

- Να έχει υπόψη ότι μια καλή επικοινωνιακή στρατηγική εξαρτάται από περιεχόμενο υψηλής ποιότητας. Αν το σχέδιο αποϊδρυματοποίησης δεν είναι υψηλής ποιότητας, τότε καμία επικοινωνιακή προσπάθεια δεν μπορεί να το βελτιώσει.
- Να καταρτίσει ένα Επικοινωνιακό σχέδιο αποϊδρυματοποίησης, το οποίο να είναι μεταδραστικό, να υποστηρίζει και να διασφαλίζει ολόκληρη τη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης από την αρχή έως το τέλος, με αποτελεσματικά, στοχευμένα μηνύματα και πρωτοβουλίες που είναι πειστικές, ακριβείς και έγκαιρες.
- Να καταρτίσει προϋπολογισμό και να οργανώσει μια Εθνική εκστρατεία για την αποϊδρυματοποίηση, η οποία θα διεξάγεται καθ' όλη τη διαδικασία.

Οι δήμοι και οι περιφέρειες θα πρέπει:

- Να καταρτίσουν επικοινωνιακά σχέδια τα οποία θα εστιάζουν στις υπηρεσίες που παρέχουν σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να οργανώσουν εκστρατείες σε τοπικό επίπεδο με ωφελούμενους υπηρεσιών, οργανισμούς και ιδρύματα.

Τα ιδρύματα θα πρέπει:

- Να επενδύσουν στις εσωτερικές επικοινωνίες, προσδιορίζοντας ομάδες στόχου, βασικά μηνύματα και κατάλληλα μέσα επικοινωνίας.
- Να μεταδώσουν εγκαίρως αυτά τα μηνύματα.
- Να μοιραστούν ανοιχτά τους κινδύνους που ενέχει η διαδικασία και να καταρτίσουν στρατηγικές για να τους μετριάσουν.
- Να οργανώσουν και να συμμετάσχουν ενεργά σε δημόσιες πρωτοβουλίες που υποστηρίζουν την αποϊδρυματοποίηση.
- Να εμπλέξουν τους ωφελούμενους των υπηρεσιών, όπου είναι δυνατό.
- Να προσδιορίσουν και να υποστηρίξουν αυτοσυνηγόρους/πρεσβευτές της αποϊδρυματοποίησης.

4.1.3 Εμπλοκή των παιδιών, των ατόμων με αναπηρία και των ηλικιωμένων στη διαδικασία αποϊδρυματοποίησης – εκπαίδευση και προετοιμασία για την αλλαγή

Η αποϊδρυματοποίηση δεν αφορά στα κτίρια και τις διάφορες διαδικασίες. Αφορά στα άτομα, τα οποία έχουν το δικαίωμα να ζουν μια ικανοποιητική ζωή. Αυτά τα άτομα θα πρέπει να εμπλακούν ενεργά από την αρχή σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, παραμένοντας πάντα στο επίκεντρο της προσοχής.

Το Κράτος θα πρέπει:

- Να απομακρύνει τα νομικά, οικονομικά και οργανωτικά εμπόδια που δεν επιτρέπουν στα άτομα με ανάγκες υποστήριξης να κάνουν επιλογές για τις ζωές τους.
- Να προβεί σε νομοθετικές μεταρρυθμίσεις, ώστε τα ιδρύματα να είναι υποχρεωμένα να βοηθήσουν όλα τα άτομα και όλα τα παιδιά να μεταβούν στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να εμπλέξει τους ωφελούμενους υπηρεσιών στην ανάπτυξη δράσεων αποϊδρυματοποίησης, τόσο άμεσα όσο και μέσω των ενώσεων των γονέων τους και των εκπροσώπων τους.

Οι δήμοι και οι περιφέρειες θα πρέπει:

- Να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους των κοινωνικών υπηρεσιών τους στο πώς να επικοινωνούν άμεσα με τους ωφελούμενους υπηρεσιών (και ειδικά με εκείνους που έχουν μαθησιακές δυσκολίες).
- Να εμπλέξουν τους ωφελούμενους υπηρεσιών στην εκπαίδευση.
- Να διασφαλίσουν ότι όλα τα παιδιά και οι οικογένειες με αναπηρία έχουν πλήρη πρόσβαση σε όλες τις κοινωνικές υπηρεσίες (σύστημα αναμετάδοσης για χρήστες νοηματικής γλώσσας, υλικό σε Braille, ευανάγνωστο υλικό και φύλλα πληροφοριών).
- Να οργανώσουν δράσεις ευαισθητοποίησης σχετικά με τη Σύμβαση για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία. Να προσδιορίσουν τι χρειάζονται για να τηρήσουν αυτές τις δεσμεύσεις.

Τα ιδρύματα θα πρέπει:

- Να εντοπίσουν και να χρησιμοποιήσουν κατάλληλα εργαλεία και μεθοδολογίες, ώστε να υποστηρίξουν όλα τα άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη ζωή τους.
- Να μιλήσουν προσωπικά με τα παιδιά (με ή χωρίς αναπηρία) σχετικά με τη νέα τους τοποθέτηση, χρησιμοποιώντας γλώσσα και επικοινωνιακά εργαλεία που είναι κατάλληλα για την ηλικία, το επίπεδο κατανόησης και τις ανάγκες του κάθε παιδιού.
- Να ορίσουν ένα ευέλικτο χρονοδιάγραμμα και ένα ατομικό σχέδιο προετοιμασίας ανάλογα με τις ανάγκες των ατόμων.
- Να προσκαλέσουν τους ενοίκους σε αυτές τις συναντήσεις σχεδιασμού. Να προσκαλέσουν επίσης τους γονείς/κηδεμόνες/φίλους των παιδιών/ατόμων στις συναντήσεις, ειδικά αν πρόκειται να έχουν σταθερό ρόλο στη ζωή των ατόμων.
- Να ορίσουν εντατικά, ολοκληρωμένα προγράμματα παρέμβασης και προετοιμασίας για τους ενοίκους που έχουν ζήσει σε ίδρυμα για πολλά χρόνια και έχουν περιορισμένες εμπειρίες από τη ζωή έξω από αυτό. Αυτά τα προγράμματα θα βοηθήσουν τα συγκεκριμένα άτομα να προσαρμοστούν στις αλλαγές στο περιβάλλον, στην καθημερινότητα και στους ανθρώπους γύρω τους, μετριάζοντας τους κινδύνους (που μπορούν να απειλήσουν τη ζωή τους).
- Να διασφαλίσουν ότι για το σχέδιο φροντίδας κάθε ατόμου υπάρχει μόνο η επιλογή της φροντίδας σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να διασφαλίσουν ότι τα άτομα και τα παιδιά έχουν οικοδομήσει μια στέρεη σχέση με τους νέους φροντιστές τους ή τις βιολογικές τους οικογένειες, πριν μετεγκατασταθούν από το ίδρυμα. Να τους ζητήσουν να μοιραστούν τις σκέψεις τους σχετικά με τη διαδικασία και να τους ακούσουν ενεργά.
- Να προσφέρουν την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση στα μέλη της οικογένειας, στους φίλους και στους κηδεμόνες των πελατών για το πώς μπορούν να υποστηρίξουν καλύτερα τα άτομα, ώστε να ζουν όσο το δυνατόν πιο ανεξάρτητα.

4.1.4 Αποτροπή περαιτέρω ιδρυματοποίησης (υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας)

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία αποϊδρυματοποίησης και να διασφαλιστεί η προστασία και η υποστήριξη όλων όσων τις έχουν ανάγκη, το κλείσιμο των ιδρυμάτων είναι εξίσου σημαντικό με τη δημιουργία ενός συστήματος ολοκληρωμένων υπηρεσιών και υποστήριξης στην τοπική κοινότητα, το οποίο προσφέρει επιλογές υψηλής ποιότητας ζωής για όλους.

Το Κράτος θα πρέπει:

- Να ΜΗΝ εισαγάγει μηχανισμούς σταδιακής αναστολής (moratoria) για τις εισαγωγές στα ιδρύματα, προτού ξεκινήσει η λειτουργία των νέων υπηρεσιών.
- Να διασφαλίσει ότι υπάρχουν συστήματα για την ορθή διαχείριση και εποπτεία όλων των υπηρεσιών για παιδιά και οικογένειες, καθώς και ότι τα συστήματα επιθεώρησης μπορούν να προσδιορίσουν, να αναφέρουν και να προβούν σε ενέργειες για ανεπαρκή πρότυπα παροχής υπηρεσιών.
- Να θεσπίσει νόμους και να καταρτίσει προϋπολογισμούς για όλους τους τύπους ανάδοχης φροντίδας (συγγενική, επαγγελματική, έκτακτη και προσωρινή ανάδοχη φροντίδα).
- Να θεσπίσει νόμους και να καταρτίσει προϋπολογισμούς για νέες υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας, υπηρεσίες οικογενειακού τύπου και υπηρεσίες στέγασης για εφήβους και εφήβους με αναπηρία που ζουν προς το παρόν σε ιδρύματα ως προπαρασκευαστικό στάδιο για τη μετάβασή τους στη ζωή στην τοπική κοινότητα.
- Να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πρώιμης παιδικής παρέμβασης για τα παιδιά με αναπηρία.
- Να θεσπίσει υπηρεσίες πρώιμης παιδικής παρέμβασης, οι οποίες θα παρέχονται κατά προτίμηση στο φυσικό περιβάλλον των παιδιών και των οικογενειών, από εξειδικευμένους επαγγελματίες.
- Να θεσπίσει νόμους και να καταρτίσει προϋπολογισμούς για μια σειρά μέτρων κατά της φτώχειας (ελάχιστο εγγυημένο εισόδημα (ΕΕΕ), κοινωνική στέγαση, οικογενειακές παροχές, σχολικά γεύματα κ.λπ.).
- Να διασφαλίσει την ύπαρξη κανονισμών που διέπουν καθέναν από τους νέους τύπους υπηρεσιών οι οποίες αντικαθιστούν τα ιδρύματα (όπως η ειδικευμένη ανάδοχη φροντίδα, η έκτακτη ανάδοχη φροντίδα, οι μικρές στέγες υποστηριζόμενης διαβίωσης, οι προσωπικοί βοηθοί).
- Να διασφαλίσει την ομοιόμορφη λειτουργία του τομέα κοινωνικής πρόνοιας, σύμφωνα με τυποποιημένες κατευθυντήριες γραμμές.
- Να διασφαλίσει την ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου αξιολόγησης αναγκών και την εκπαίδευση επαρκούς αριθμού σχετικών επαγγελματιών στη χρήση του συγκεκριμένου πλαισίου.
- Να διασφαλίσει την τήρηση των ελάχιστων προτύπων ποιότητας σε όλες τις δομές και τις τοποθετήσεις, για όλα τα άτομα και τα παιδιά.
- Να ξεκινήσει πιλοτικά προγράμματα αποϊδρυματοποίησης, να εξαγάγει συμπεράσματα και να διαθέσει σταδιακά τα προγράμματα σε ολόκληρη τη χώρα.

Οι δήμοι και οι περιφέρειες θα πρέπει:

- Να βρουν λύσεις σε συνεργασία με το ΥΠΕΚΥΠ, ώστε να αντιμετωπιστεί το γεγονός ότι οι δήμοι συχνά λειτουργούν με κοινωνικούς λειτουργούς που έχουν ανεπαρκή εκπαίδευση και διαχειρίζονται μεγάλο όγκο υποθέσεων, χωρίς να έχουν στη διάθεσή τους βασικούς πόρους.
- Να διασφαλίσουν την εκπαίδευση του προσωπικού σε δημοτικές και περιφερειακές κοινωνικές υπηρεσίες για τον έγκαιρο εντοπισμό κοινωνικών αναγκών και την πρώιμη παρέμβαση.
- Να διαθέτουν επαρκή εργαλεία αξιολόγησης, πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση υποθέσεων.
- Να ενημερώσουν τα μέλη του προσωπικού, ειδικά στις κοινωνικές υπηρεσίες, σχετικά με όλους τους δημόσιους πόρους και τα μέτρα που διευκολύνουν τη ζωή των ευάλωτων ατόμων στην τοπική κοινότητα.
- Να προωθήσουν ενεργά τον συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ φορέων.

Τα ιδρύματα θα πρέπει:

- Να ενημερώσουν τα άτομα που ενδιαφέρονται για ιδρυματικές κοινωνικές υπηρεσίες σχετικά με την υποστήριξη σε επίπεδο τοπικής κοινότητας: τους ανεπίσημους φροντιστές, τις κοινωνικές οργανώσεις και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, τις ενώσεις, τις δημόσια διαθέσιμες υπηρεσίες, τις κοινωνικές υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να ενημερώσουν τα άτομα που ενδιαφέρονται για ιδρυματικές κοινωνικές υπηρεσίες σχετικά με τον αντίκτυπο της ιδρυματικής φροντίδας στα παιδιά και τα άτομα.
- Να διασφαλίσουν ότι τα γονεϊκά δικαιώματα για τα παιδιά σε κλειστή φροντίδα δεν αντιβαίνουν στο δικαίωμα των παιδιών να ζουν σε μια οικογένεια.



4.1.5 Διασφάλιση πόρων

Προκειμένου να προχωρήσει η μεταρρύθμιση της αποϊδρυματοποίησης, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι επιπτώσεις που θα έχει η μετάβαση από την ιδρυματική φροντίδα στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας στους οικονομικούς, στους υλικούς και τους ανθρώπινους πόρους. Το κράτος, οι τοπικές αρχές και τα ιδρύματα θα πρέπει να διασφαλίσουν την αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και τον προσδιορισμό τυχόν πρόσθετων απαιτούμενων πόρων.

Το Κράτος θα πρέπει:

- Να υπολογίσει το κόστος του ασφαλούς και βιώσιμου κλεισίματος ενός ιδρύματος, συμπεριλαμβανομένου του κόστους που σχετίζεται με τα εξής: το προσωπικό, τη διαχείριση έργων του προγράμματος, τις ατομικές αξιολογήσεις παιδιών και ενηλίκων και τον εντοπισμό της οικογένειας, την υποστήριξη των οικογενειών για την επανασύνδεση με τα παιδιά και το κόστος των υπηρεσιών για την αποτροπή περαιτέρω εισαγωγών, την εναλλακτική οικογενειακή φροντίδα, άλλες υπηρεσίες, όπως η προετοιμασία των νέων για την ανεξάρτητη διαβίωση, την υποστηριζόμενη και την ανεξάρτητη διαβίωση των ατόμων με αναπηρία κ.λπ.
- Να εξαγάγει συμπεράσματα για τον σχεδιασμό των επόμενων βημάτων (π.χ. Είναι ανάλογες οι δαπάνες με τα κεφάλαια που ελήφθησαν; Είναι εύλογο το κόστος ανά παιδί/άτομο; Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις δωρεές που γίνονται σήμερα στα ιδρύματα, για να υποστηρίξουμε πολύ περισσότερα παιδιά στο πλαίσιο των οικογενειών τους/άτομα στην τοπική κοινότητα;)

Οι δήμοι και οι περιφέρειες θα πρέπει:

- Να συμπεριλάβουν νέες υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους.
- Να συμπεριλάβουν νέες υπηρεσίες στα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα (ενεργή στόχευση)

Τα ιδρύματα θα πρέπει:

- Να αξιολογήσουν τους πόρους και τον προϋπολογισμό τους.
- Να προσδιορίσουν τους υπαλλήλους που θα εργάζονται στις κοινωνικές υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας και να καθορίσουν τη δέουσα υποστήριξη και εκπαίδευση που θα χρειαστούν.
- Να συντάξουν νέες περιγραφές καθηκόντων για τις νέες θέσεις εργασίας που θα (μπορούν να επιλέξουν να) έχουν οι τρέχοντες υπάλληλοι στις νέες υπηρεσίες. Η περιγραφή καθηκόντων θα πρέπει να αναφέρει με σαφήνεια τους νέους ρόλους και τις αρμοδιότητες στις δομές/υπηρεσίες. Τα μέλη του προσωπικού θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συζητήσουν αναλυτικά τον ρόλο τους με τον υπεύθυνο, να ζητήσουν πληροφορίες για τις εναλλακτικές που έχουν και να λάβουν εμπειριστατωμένες αποφάσεις για το επαγγελματικό τους μέλλον.
- Να αξιολογήσουν την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων τους.
- Να μην πραγματοποιήσουν νέες επενδύσεις στα κτίρια, αν δεν υπάρχει επείγουσα ανάγκη
- Να ξεκινήσουν έγκαιρα συζητήσεις σχετικά με τη χρήση, την πώληση ή τη μίσθωση αναξιόπιστων περιουσιακών στοιχείων του ιδρύματος, ενώ θα χρησιμοποιούν τα κεφάλαια που θα προκύπτουν από τις δραστηριότητες αυτές ΜΟΝΟ για τις νέες υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να χρησιμοποιήσουν τον κατάλληλο εξοπλισμό του ιδρύματος για τις λειτουργίες των κοινωνικών υπηρεσιών σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να επανεξετάσουν τις εθελοντικές δράσεις και να τις ανακατευθύνουν από τα ιδρύματα στις νέες δομές σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να διασφαλίσουν ότι τα κτίρια που θα κλείσουν δεν θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν πλέον ως δομές μακροχρόνιας ιδρυματικής φροντίδας.

4.1.6 Παρακολούθηση και αξιολόγηση της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αποτελούν απαραίτητα στοιχεία της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης, ενώ θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε στενή συνεργασία με τους υφιστάμενους και δυνητικούς ωφελούμενους των υπηρεσιών. Για την αποτελεσματική παρακολούθηση και αξιολόγηση, απαιτείται η θέσπιση μιας σειράς μηχανισμών που διασφαλίζουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τον έλεγχο σε όλες τις φάσεις της μετάβασης στην τοπική κοινότητα. Αναμένεται η παραγωγή ενός πλαισίου παρακολούθησης της αποϊδρυματοποίησης στο πλαίσιο της Δράσης 3.1.2 της τεχνικής υποστήριξης για το έργο της αποϊδρυματοποίησης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αξιολόγηση της προόδου. Αναμένεται, επίσης, να διατεθεί ένα ηλεκτρονικό πρόγραμμα εκπαίδευσης σε αυτό το πλαίσιο παρακολούθησης της αποϊδρυματοποίησης για τους ειδικούς αποϊδρυματοποίησης, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για τη συνολική παρακολούθηση και τον συντονισμό της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης.

Το Κράτος θα πρέπει:

- Να ξεκινήσει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση από την αρχή της διαδικασίας αποϊδρυματοποίησης, συλλέγοντας δεδομένα αναφοράς, ώστε να δείξει από πού ξεκινήσαμε.
- Να διασφαλίσει ότι οι δείκτες επιτυχίας περιλαμβάνουν αλλαγές στην υγεία, την ανάπτυξη και τις ευκαιρίες που έχουν τα παιδιά, τα άτομα με αναπηρία και οι ηλικιωμένοι στη ζωή τους, καθώς και να εξασφαλίσει την αποτελεσματική χρήση των οικονομικών πόρων και τη βιωσιμότητα των υπηρεσιών.
- Να κατανοήσει ότι τα προγράμματα παρακολούθησης δεν θα πρέπει να μετρούν μόνο τις δράσεις (π.χ. συγκρότηση 100 στεγών υποστηριζόμενης διαβίωσης), αλλά και τα αποτελέσματα των δράσεων αυτών για τους ωφελούμενους των υπηρεσιών (π.χ. κατά πόσο οι συνθήκες φροντίδας στις συγκεκριμένες στέγες έχουν βελτιώσει την ποιότητα ζωής των ωφελούμενων των υπηρεσιών).
- Να χρησιμοποιήσει ορόσημα για τη μέτρηση της προόδου (π.χ. ολοκλήρωση και επιτυχής υποβολή της Εθνικής στρατηγικής και του Σχεδίου δράσης για την αποϊδρυματοποίηση, συγκεκριμένες νομοθετικές αλλαγές, προσδι-

ορισμός πόρων, συμφωνία σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης για όλους τους ωφελούμενους υπηρεσιών κ.λπ.).

- Να εξετάσει τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αξιολόγησης, για να προχωρήσει στα επόμενα βήματα της διαδικασίας μετάβασης.
- Να γνωστοποιήσει τα ευρήματα των αξιολογήσεων.
- Να διαμορφώσει πρωτόκολλα για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση και να εκπαιδεύσει επαγγελματίες στη χρήση τους.

Οι δήμοι και οι περιφέρειες θα πρέπει:

- Να επενδύσουν σε μηχανισμούς συλλογής δεδομένων: να σχεδιάσουν ένα ασφαλές και απλό τοπικό σύστημα για τη συλλογή και την παρακολούθηση δεδομένων ευάλωτων παιδιών και οικογενειών. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση τόσο της αποτελεσματικής τοποθέτησης του κάθε παιδιού όσο και της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και για τον σχεδιασμό της κάλυψης μελλοντικών αναγκών.
- Να διασφαλίσουν την ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου παρακολούθησης και αξιολόγησης, καθώς και την εκπαίδευση επαρκούς αριθμού επαγγελματιών στη χρήση του.

Τα ιδρύματα θα πρέπει:

- Να παρακολουθούν την υγεία και την ανάπτυξη των παιδιών, των ατόμων με αναπηρία και των ηλικιωμένων.
- Να παρακολουθούν τακτικά τη δυνατότητα των γονέων να φροντίζουν τα παιδιά τους (η επανασύνδεση της οικογένειας δεν αποτελεί εφάπαξ διαδικασία).
- Να διασφαλίσουν την έγκαιρη ολοκλήρωση του Σχεδίου δράσης τους, καθώς και την ύπαρξη του σχετικού προϋπολογισμού.
- Να διασφαλίσουν τη μεταβίβαση όλων των πόρων από τα ιδρύματα στις υπηρεσίες σε επίπεδο τοπικής κοινότητας.
- Να διασφαλίσουν ότι το νέο προσωπικό είναι καλά εκπαιδευμένο/παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- Να διασφαλίσουν την αποδοχή όλων των παιδιών, των ατόμων με αναπηρία και των ηλικιωμένων από τις νέες τους κοινότητες.
- Να χρησιμοποιήσουν λίστες ελέγχου και πρωτόκολλα παρατήρησης για την εκτέλεση αυτών των εργασιών και να συζητήσουν τα ευρήματα σε διεπιστημονικές ομάδες.

5. Στυλ Οδικού χάρτη

Έχοντας πλέον σχεδιάσει τη στρατηγική μας, είμαστε έτοιμοι να δημιουργήσουμε και να παρουσιάσουμε τον Οδικό χάρτη μας σε διαφορετικές ομάδες και κοινά. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι στόχος του Οδικού χάρτη είναι αφενός η επικοινωνία της Στρατηγικής και του Σχεδίου δράσης για την αποϊδρυματοποίηση και αφετέρου ο σχεδιασμός και η ιεράρχηση δράσεων. Η διαμόρφωση του Οδικού χάρτη είναι σημαντική! Τα άτομα δεν μπορούν να αφιερώσουν πολύ χρόνο και ενέργεια, για να εξετάσουν λεπτομερώς τη Στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση. Επομένως, ο Οδικός χάρτης πρέπει να περιγράφει συνοπτικά το όραμα και τις πρωτοβουλίες μας για την επίτευξη των σχετικών στόχων. Αν περιορίσουμε στο ελάχιστο το κείμενο και χρησιμοποιήσουμε μεγάλες γραμματοσειρές και χρωματικά κωδικοποιημένες θεματικές ενότητες, θα μπορέσουμε να εξασφαλίσουμε ευκολότερα τη συμφωνία των διαφόρων κοινών.

Υπάρχουν αμέτρητα στυλ Οδικού χάρτη από τα οποία μπορούμε να επιλέξουμε, ωστόσο η εύρεση του κατάλληλου στυλ μπορεί να αποδειχτεί δύσκολη διαδικασία. Δεδομένου ότι ο Οδικός χάρτης αποτελεί ζωντανό έγγραφο εργασίας, συνιστούμε με έμφαση την επένδυση σε ένα απο-

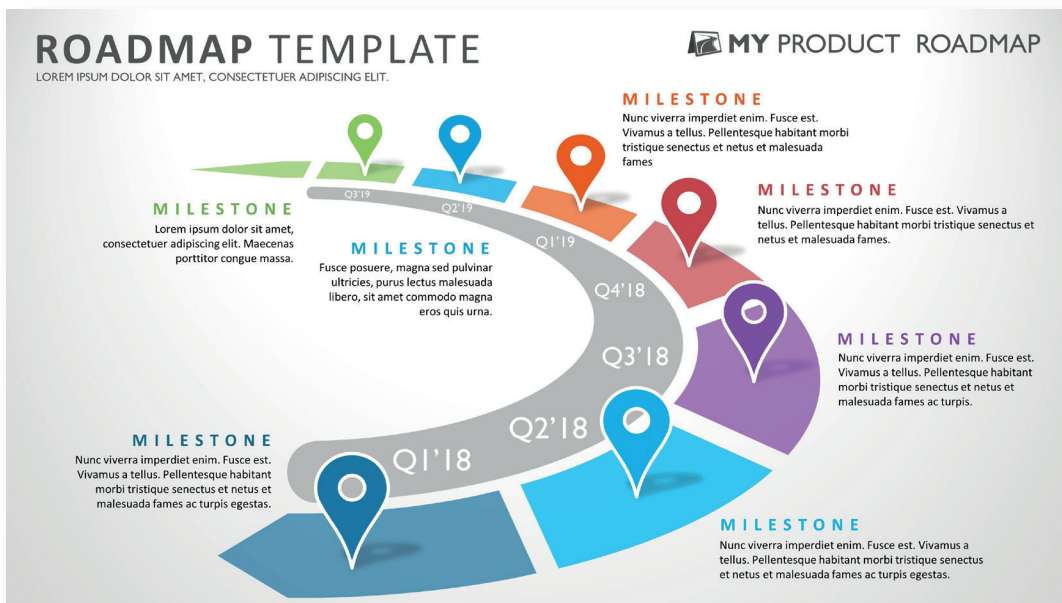
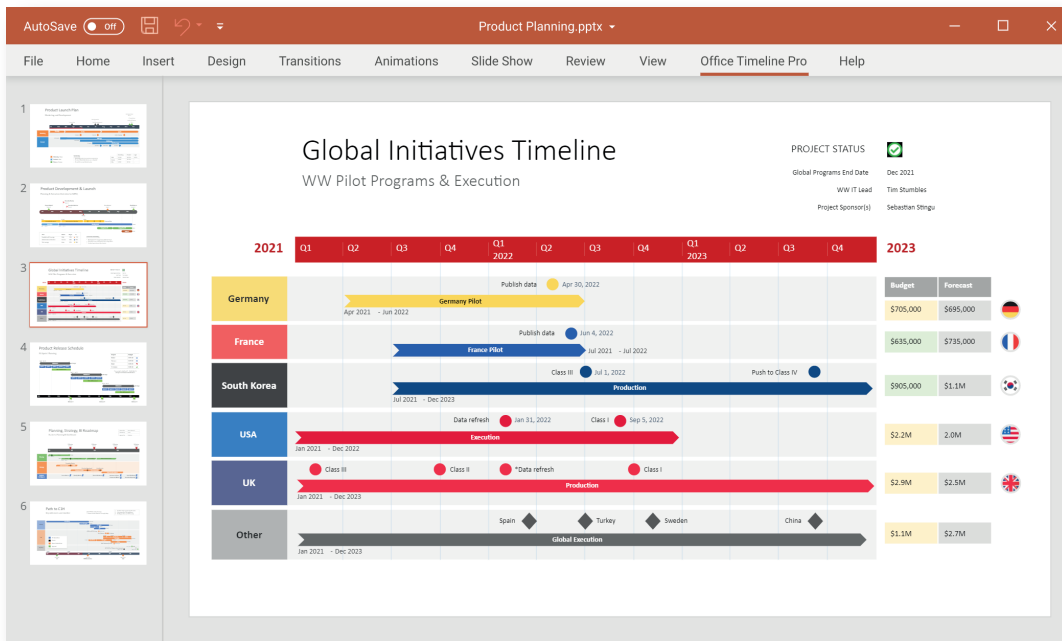
τελεσματικό, ηλεκτρονικό οπτικό εργαλείο και όχι τη χρήση υπολογιστικών φύλλων, διαφανειών PowerPoint και εγγράφων με τεράστιο όγκο κειμένου. Οι διαχειριστές μπορούν να μοιράζονται ηλεκτρονικούς Οδικούς χάρτες με επιλεγμένους δημόσιους λειτουργούς, υπευθύνους και συναδέλφους, να ιεραρχούν εκ νέου τις δράσεις, όταν είναι αναγκαίο, και να μετακινούν στοιχεία σε πραγματικό χρόνο. Οι δημόσιοι λειτουργοί, οι υπεύθυνοι και οι ομάδες επαγγελματιών που είναι λιγότερο εξοικειωμένοι με ηλεκτρονικά εργαλεία δεν θα πρέπει να αποθαρρύνονται από τη χρήση Οδικών χαρτών. Τα υπολογιστικά φύλλα, οι διαφάνειες PowerPoint, οι πίνακες επιβράβευσης, οι λίστες ελέγχου, ακόμα και οι απλοί μαυροπίνακες, μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματικά εργαλεία, εφόσον τα άτομα δεσμεύονται να τα συμβουλευονται και να τα επικαιροποιούν τακτικά και έχουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες για να τα μοιραστούν αποτελεσματικά.

Παρότι υπάρχουν αμέτρητα στυλ Οδικού χάρτη, τρία από αυτά χρησιμοποιούνται συχνότερα: (α) Οδικός χάρτης βάσει χρονοδιαγράμματος, (β) Οδικός χάρτης χωρίς ημερομηνίες και (γ) Kanban. Θα εξηγήσουμε συνοπτικά κάθε τύπο Οδικού χάρτη και θα παρουσιάσουμε ορισμένα παραδείγματα.



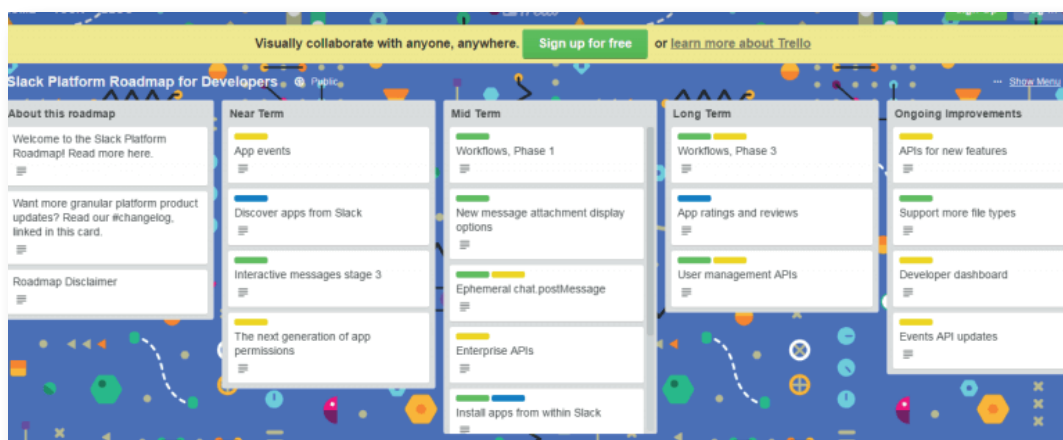
(α) Οδικός χάρτης βάσει χρονοδιαγράμματος

Ο Οδικός χάρτης βάσει χρονοδιαγράμματος είναι χρησιμότερος, όταν απαντάμε σε ερωτήσεις σχετικά με το πότε θα ολοκληρώσουμε ενέργειες. Αυτός ο Οδικός χάρτης δείχνει την πρόοδο των δράσεών μας σε ένα χρονικό πλαίσιο. Οπτικοποιεί το χρονικό διάστημα που σκοπεύουμε να αφιερώσουμε σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες και πότε θα τις ολοκληρώσουμε. Συνήθως, οργανώνουμε τις πρωτοβουλίες μας σε ένα γράφημα ράβδων, σε ένα πλέγμα που αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Οι Οδικόί χάρτες βάσει χρονοδιαγράμματος ενδείκνυνται για την οπτικοποίηση προγραμμάτων έργων για τους διάφορους στόχους. Ωστόσο, ένα σύνηθες μειονέκτημα των Οδικών χαρτών βάσει χρονοδιαγράμματος είναι ότι εστιάζουν στις προθεσμίες και όχι στις στρατηγικές προτεραιότητες.



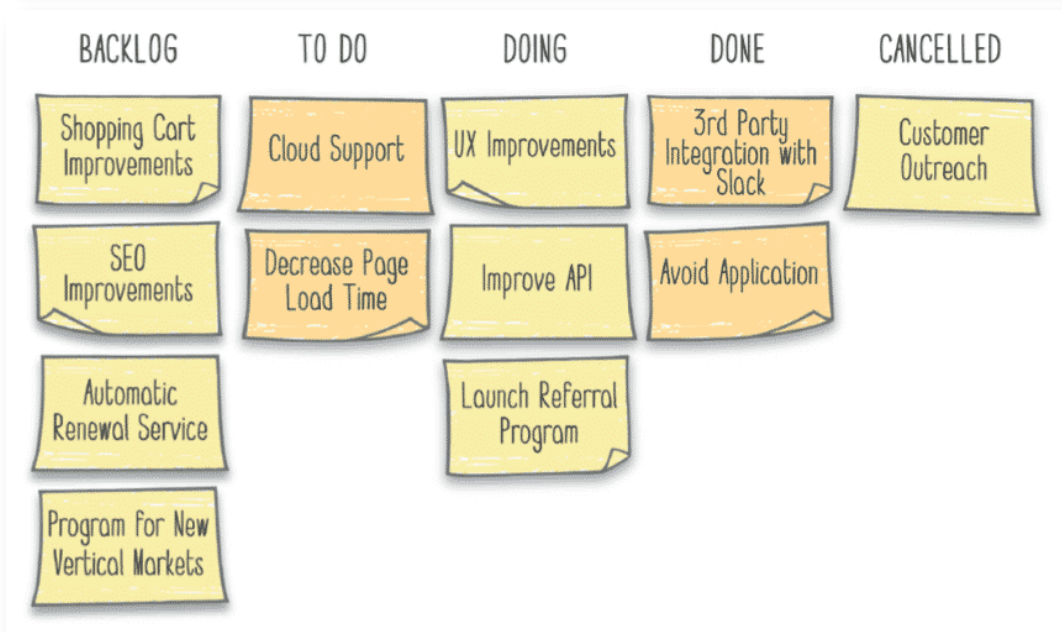
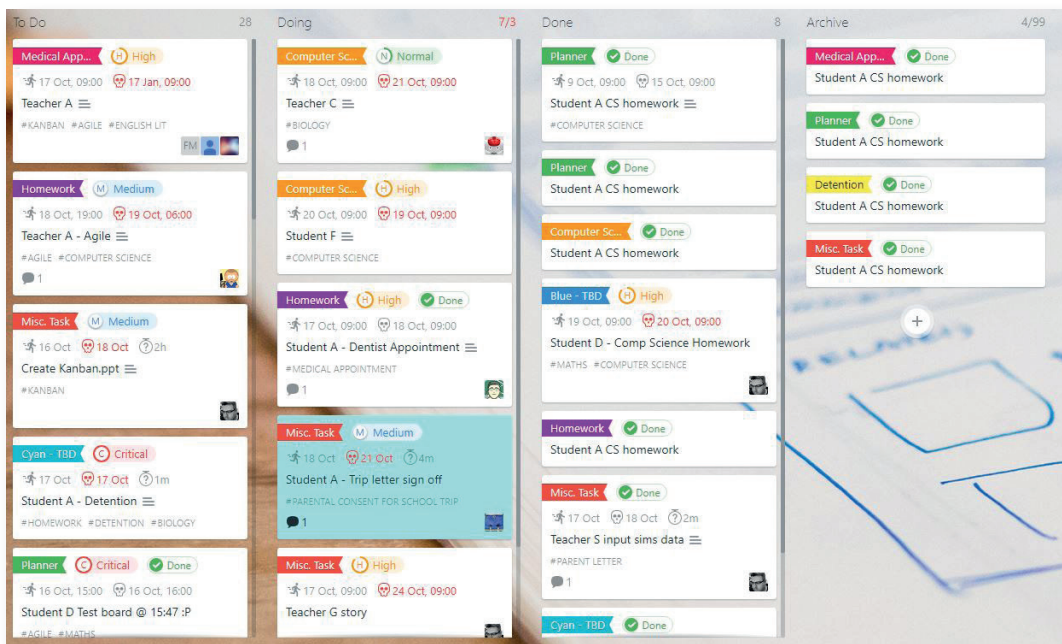
(β) Οδικός χάρτης χωρίς ημερομηνίες

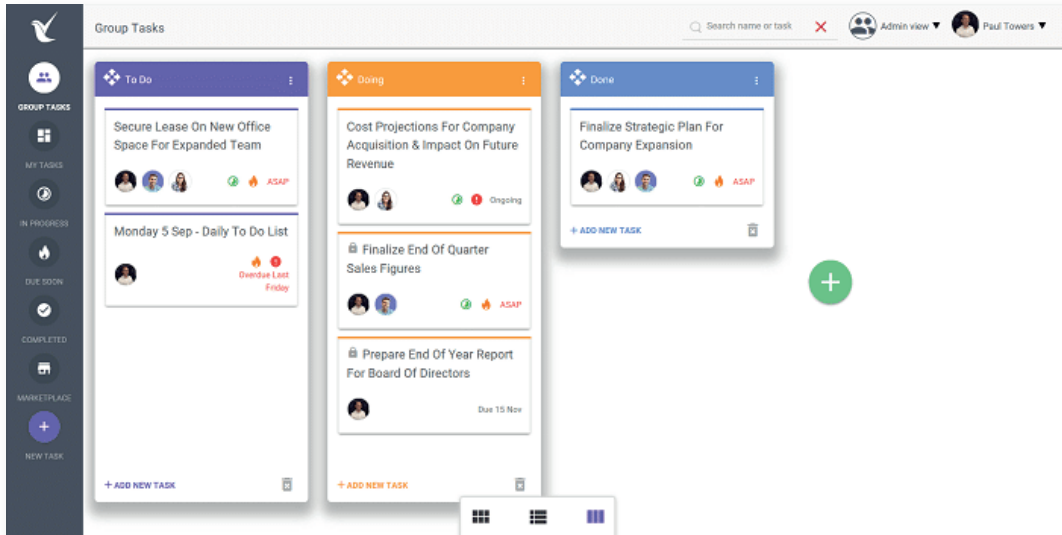
Η κατάργηση των χρονικών περιορισμών από τους Οδικούς χάρτες επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εστίαση στη μοντελοποίηση της διαδικασίας και στον τρόπο επίτευξης του τελικού στόχου. Αν και υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των Οδικών χαρτών βάσει χρονοδιαγράμματος και των Οδικών χαρτών χωρίς ημερομηνίες, η βασική τους διαφορά είναι ότι οι ημερομηνίες δεν συσχετίζονται με πρωτοβουλίες. Μπορούμε να ομαδοποιήσουμε παρόμοια στοιχεία στην ίδια κλειστή λωρίδα, ώστε να δίνουμε καλύτερα έμφαση σε σχετικές πρωτοβουλίες. Η διάρκεια κάθε πρωτοβουλίας, η οποία απεικονίζεται με τη μορφή ράβδων, θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει τη στρατηγική της σημασία ή, κατά προσέγγιση, το επίπεδο προσπάθειας που απαιτείται για αυτήν. Παρότι δεν χρειάζεται να δεσμευτούμε σε μια συγκεκριμένη προθεσμία, ο Οδικός χάρτης χωρίς ημερομηνίες παρέχει τη δυνατότητα διαδοχικής ταξινόμησης όλων των σχετικών πρωτοβουλιών. Μπορούμε να μοντελοποιήσουμε τη διαδικασία με βάση τις εργασίες που πρέπει να γίνουν πρώτα και να εναρμονίσουμε τις πρωτοβουλίες με το συνολικό πλαίσιο.



(γ) Kanban

Το Kanban είναι ένα πλαίσιο διαχείρισης έργων που χρησιμοποιείται πλέον τακτικά για την εμφάνιση των προτεραιοτήτων και της προόδου ενός Οδικού χάρτη. Αντιστοιχίζοντας τον αριθμό των εργασιών σε εξέλιξη με τις δυνατότητες της ομάδας, το Kanban προσφέρει στις ομάδες πιο ευέλικτες επιλογές προγραμματισμού, ταχύτερα αποτελέσματα, σαφή εστίαση και διαφάνεια σε όλα τα στάδια του κύκλου ανάπτυξης. Μια θεμελιώδης αρχή του Kanban είναι ο περιορισμός του αριθμού των εργασιών σε εξέλιξη, καθώς, χάρη στα σχετικά όρια, μπορούν να έρθουν στο φως συμφορήσεις στη διαδικασία της ομάδας λόγω έλλειψης εστίασης, ατόμων ή δεξιοτήτων. Με έναν Οδικό χάρτη τύπου Kanban, θέλουμε να δείξουμε στα ενδιαφερόμενα μέρη την κατάσταση και τις προτεραιότητες για κάθε στάδιο ανάπτυξης. Για παράδειγμα: σε καθυστέρηση, σε αναμονή, σε εξέλιξη, ολοκληρωμένα, αρχειοθετημένα.

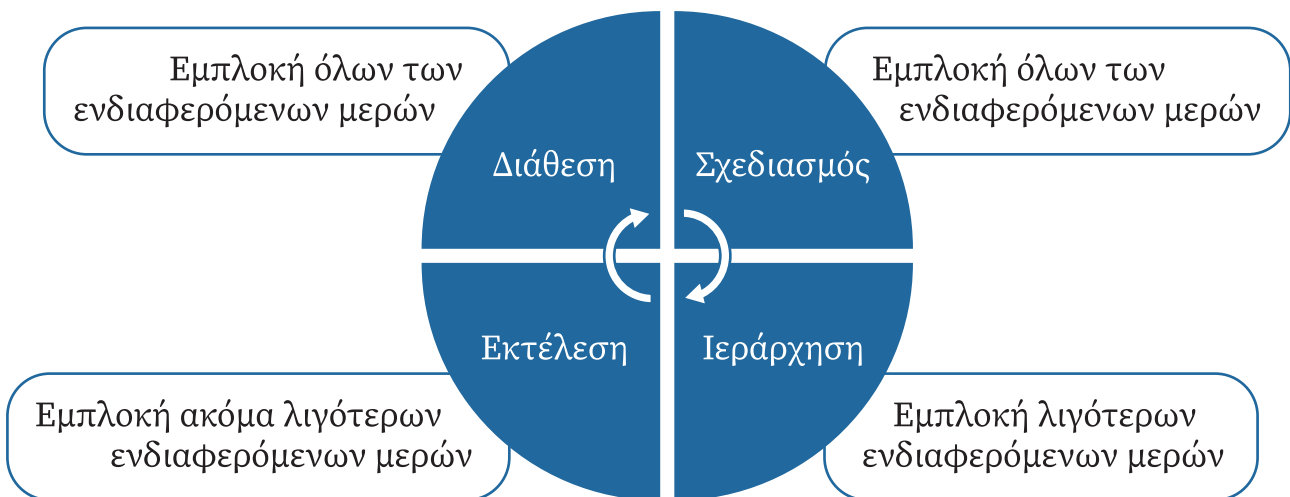




6. Συστάσεις για την παρουσίαση του Οδικού χάρτη αποϊδρυματοποίησης

Οι υπεύθυνοι που έχουν ασχοληθεί με την κατάρτιση της στρατηγικής πίσω από τον Οδικό χάρτη πρέπει να δημιουργήσουν εξίσου προσεκτικά μια επικοινωνιακή στρατηγική, προκειμένου να παρουσιάσουν αυτό το εργαλείο σε διαφορετικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας εκδήλωσης υψηλού επιπέδου που περιλαμβάνει διάφορα υπουργεία ή/και μιας ομάδας εργασίας σε ένα ίδρυμα. Οι θεματικές ενότητες που εμφανίζονται στον Οδικό χάρτη αποϊδρυματοποίησης θα παραμένουν ίδιες και θα πρέπει να παρουσιάζουν τον στρατηγικό προσανατολισμό για την υλοποίηση του οράματός μας για τα παιδιά, τα άτομα με αναπηρία και τους ηλικιωμένους. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι θα βρίσκονται στο σταυροδρόμι πολλών σημαντικών (και

συχνά αντικρουόμενων) γραμμών ανατροφοδότησης (από μέλη προσωπικού, δωρητές, γονείς, συνδικάτα, ΜΚΟ) και συχνά θα αισθάνονται ότι οδηγούνται προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Η εξασφάλιση της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών σε όλες τις φάσεις της ανάπτυξης του Οδικού χάρτη αποτελεί έναν καλό τρόπο να εμπλακούν στη διαδικασία, να μετριαστούν οι κίνδυνοι και να καμφθεί η αντίσταση. Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να αισθάνονται μέρος της ιστορίας που δημιουργούμε πίσω από τον Οδικό χάρτη και όχι ως το κοινό στο οποίο την παρουσιάζουμε. Συνιστούμε την επένδυση στις εσωτερικές επικοινωνίες και την κατανομή πόρων σε επικοινωνιακές δράσεις και διαδραστικά εργαστήρια σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, όπως εικονίζεται παρακάτω:



Ο Οδικός χάρτης αποτελεί το εργαλείο για την παρουσίαση της στρατηγικής μας. Είτε πρόκειται για ένα οπτικά εντυπωσιακό εργαλείο υψηλού επιπέδου είτε για μια σειρά από αυτοκόλλητα χαρτάκια σε έναν πίνακα, ο Οδικός χάρτης δεν θα έχει απήχηση από μόνος του. Συνεπώς, πριν από κάθε παρουσίαση, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να έχουν μελετήσει τόσο τον Οδικό χάρτη όσο και το κοινό στο οποίο θα τον παρουσιάσουν.

Όσον αφορά στο κοινό, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν στοχευμένη επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (κατά την παρουσίαση σε δημόσιους λειτουργούς, υπευθύνους από άλλους φορείς κ.λπ.) ή από πάνω προς τα κάτω (κατά την παρουσίαση σε υπαλλήλους και γονείς). Το κοινό καθορίζει τις λεπτομέρειες που γνωστοποιούνται σχετικά με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους (π.χ. κατά την παρουσίαση σε δημόσιους λειτουργούς) ή σχετικά με τα συγκεκριμένα καθήκοντα, τα παραδοτέα και τις προθεσμίες (π.χ. κατά την παρουσίαση σε ομάδες εργασίας). Προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση, δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται γλώσσα που περιέχει όρους της αργκό, λέξεις του συρμού, ακρωνύμια και συντομογραφίες. Η πρόβλεψη τυχών ενστάσεων αποτελεί καλή στρατηγική για την αναγνώριση και την πρόληψη εμποδίων.

Ανεξάρτητα από το κοινό, η παρουσίαση του Οδικού χάρτη θα πρέπει πάντα να είναι δομημένη και περιεκτική, με σαφή ρητορική και μηνύματα. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν εγκαίρως τα κύρια στοιχεία και να παρουσιαστούν με σαφή και άμεσο τρόπο, αποφεύγοντας σχοινοτενείς, περίπλοκες διατυπώσεις. Οι παρουσιάσεις θα πρέπει να ξεκινούν από τη γενική εικόνα και, στη συνέχεια, να προχωρούν στις λεπτομέρειες. Αποτελεί βασικό στοιχείο η ύπαρξη σαφούς επιχειρήματος υπέρ της αποϊδρυματοποίησης, το οποίο θα βασίζεται στα πλέον ευαπόδεικτα αποτελέσματα για τα παιδιά, τα άτομα με αναπηρία και τους ηλικιωμένους, στις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και στα δικαιώματα των παιδιών και των ατόμων με αναπηρία. Αυτό στην ουσία σημαίνει ότι το περιεχόμενο των παρουσιάσεων θα πρέπει να υποστηρίζεται από ερευνητικά ευρήματα (για τη βλάβη που προκαλεί στα παιδιά και στα άτομα η ιδρυματική φροντίδα), γεγονότα (εμφανίζοντας δεδομένα από τα εργαλεία ανάλυσης που διαθέτετε) και συγκεκριμένα παραδείγματα (εξηγώντας πώς έχουν ωφελήσει οι πρωτοβουλίες μας άτομα σε συγκεκριμένες καταστάσεις/χώρες/δομές). Θα πρέπει, επίσης, να απεικονίζεται η ιεραρχία των πρωτοβουλιών (με ευανάγνωστο, χρωματικά κωδικοποιημένο τρόπο), καθώς και πώς σχετίζονται μεταξύ τους και με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους.

7. Συμπεράσματα

Η αποϊδρυματοποίηση αποτελεί μια πολυεπίπεδη διαδικασία που απαιτεί τον συντονισμό ενεργειών και τη συνεργασία μεταξύ πολλών ενδιαφερόμενων μερών με βάση ένα κοινό σχέδιο. Η υφιστάμενη Στρατηγική αποϊδρυματοποίησης και το συνοδευτικό Σχέδιο δράσης, τα οποία αναπτύχθηκαν μέσω μιας ευρείας διαδικασίας διαβουλεύσεων, αποτελούν τη βάση για την επίτευξη του στόχου της μετεγκατάστασης όλων των υπηρεσιών που παρέχονται στα άτομα με ανάγκες υποστήριξης στην τοπική κοινότητα. Στόχος μας είναι ο Οδικός χάρτης που αναπτύχθηκε στο παρόν έγγραφο να αποτελεί ένα συνεκτικό οπτικό εργαλείο αυτοδιαχείρισης, το οποίο θα συνοδεύ-

ει τη Στρατηγική και το Σχέδιο δράσης για την αποϊδρυματοποίηση και θα βοηθήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί το καθένα, ώστε να συνεισφέρουν στην υλοποίηση και την επιτυχία της μεταρρύθμισης της αποϊδρυματοποίησης. Αυτός ο Οδικός χάρτης εστιάζει σε τρία βασικά ενδιαφερόμενα μέρη: τις ελληνικές αρχές, τους δήμους και τις περιφέρειες, καθώς στα ιδρύματα, και έχει οικοδομηθεί γύρω από ιεραρχημένες θεματικές ενότητες με συγκεκριμένα βήματα. Παρουσιάζονται αρκετά διαφορετικά στυλ Οδικού χάρτη με έμφαση στις ηλεκτρονικές επιλογές, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ευέλικτοι και αποτελεσματικοί οπτικοί οδηγοί.

Βιβλιογραφία

Mulheir, G., et al. (2007). De-institutionalisation and transforming children's services: A guide to good practice.

Guidelines on Children's Reintegration. Family for Every Child. Διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση: familyforeverychild.org/wp-content/uploads/2016/08/RG_Digital_DC.pdf

Better Care Network Toolkit, Διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση: bettercarenetwork.org

Knowledge portal της Lumos
wearelumos.org/what-we-do/global-training/knowledge-portal

Eurochild, εκστρατεία Opening Doors:
www.openingdoors.eu/

The Bucharest Early Intervention Project:
bucharestearlyinterventionproject.org

Έκθεση της ειδικής ομάδας εμπειρογνομόνων για τη μετάβαση από την ιδρυματική φροντίδα στη φροντίδα σε επίπεδο τοπικής κοινότητας:
ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=614&furtherNews=yes

Η ειδική έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη για την εναλλακτική φροντίδα.
Διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
synigoros.gr/resources/eidikh-ek8esh-prostasia-eyalwtwn-paidiwn_teliko.pdf

Berens, A.E. & Nelson, C.A. (2015). The science of early adversity: is there a role for large institutions in the care of vulnerable children? Διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
[thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(14\)61131-4/abstract](http://thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(14)61131-4/abstract)

Butterworth, J. (1993) Whole Life Planning: A guide for organisers and facilitators.
Cambridge, MA: Institute for Community Integration

Lewrick, M, et al. (2018). The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems

Lombardo, C. et al. (2018) Product Roadmaps Relaunched: How to Set Direction while Embracing Uncertainty

Product Management Guide, Διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
aha.io/roadmapping/guide

Product Plan Resources, Διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
productplan.com/resources/

Ιστολόγιο του Creately. Διατίθεται στη διεύθυνση:
creately.com/blog/



European Association of Service providers
for Persons with Disabilities

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ & ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Απόδοση προέλευσης: Παρακαλούμε να χρησιμοποιείτε την εξής παραπομπή για αυτό το έργο: European Association of Service providers for Persons with Disabilities (EASPD), Βρυξέλλες, Μάιος 2021.

Copyright: Copyright © EASPD 2020. Με την επιφύλαξη παντός νομίμου δικαιώματος. Δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή, η αποθήκευση ή η εισαγωγή κανενός τμήματος αυτού του εντύπου σε σύστημα ανάκτησης χωρίς την προηγούμενη άδεια των κατόχων πνευματικών δικαιωμάτων.

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΩΝ

©Tandem NGO
©Leon Oalh
©Alvaro Reyes
©Ux Indonesia



Το παρόν έντυπο εκδόθηκε με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (ΓΔ Μεταρρυθμίσεων) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι πληροφορίες που περιέχονται στο παρόν έντυπο δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα την επίσημη θέση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.