



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu:

Budování excelence v poskytování sociálních služeb v Moravskoslezském kraji

reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000906

KONCEPCE VYUŽITÍ MODELU EFQM PRO HODNOCENÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Vypracoval:

Ing. Petr Kazík, Ph.D.
Ing. Miroslav Konvičný



Obsah

KONCEPCE VYUŽITÍ MODELU EFQM PRO HODNOCENÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY	3
ZÁKLADNÍ KONCEPCE EFQM.....	9
1. TRVALE DOSAHOVÁNÍ VYNIKAJÍCÍCH VÝSLEDKŮ.....	10
2. VYTVÁŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKY	19
3. VYTVÁŘENÍ TRVALE UDRŽITELNÉ BUDOUCNOSTI	26
4. ROZVÍJENÍ SCHOPNOSTI ORGANIZACE	34
5. VYUŽITÍ KREATIVITY A INOVACÍ.....	39
6. VEDENÍ NA ZÁKLADĚ VIZE, INSPIRACE A INTEGRITY.....	41
7. AGILNÍ ŘÍZENÍ.....	41
8. DOSAHOVÁNÍ ÚSPĚCHU DÍKY SCHOPNOSTEM PRACOVNÍKŮ.....	47



KONCEPCE VYUŽITÍ MODELU EFQM PRO HODNOCENÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

V této kapitole se zamyslíme a vysvětlíme si:

- Kritéria modelu excelence
- Koncepce excelence
- Provázanost kritérií s koncepcemi

Po jejím prostudování byste měli být schopni:

- Použít kritéria modelu pro definování strategických úkolů
- Aplikovat koncepcí excelence ve struktuře DZ ITV
- Vše vytvořit ve formě, která bude velmi dobře prakticky použitelná

Klíčová slova

Koncepce, EFQM, model, klient, zákazník, rozvoj, udržitelnost, společnost, vůdcovství, procesy, tvořivost, partnerství, výsledky



Studie bude vycházet při tvorbě strategie z opuštění tradičního postupu, který vychází z tvorby strategie klíčových procesů sociální služby, nebo jejich jednotlivých součástí. Aby strategie byla skutečným nástrojem řízení, využijeme model excelence, který je zaměřen na kvalitu řízení institucí.

Model excelence EFQM je neustále aktualizován. Nyní klade větší důraz na řízení změn, flexibilitu organizací, udržitelnost a řízení rizik, schopnost rychle a systematicky rozeznávat příležitosti k růstu a reagovat na ně. Podstata Modelu excelence EFQM se však nezměnila. Stále se jedná o jeden z nejpropracovanějších a nejkomplexnějších nástrojů pro trvalé a systematické zlepšování výkonnosti organizací, který tvoří 3 integrované prvky.

Prvním jsou základní **koncepce excelence** – základní principy, jejichž přijetí je nezbytné pro budování kultury trvalého zlepšování. EFQM definuje pojem excelence jako vynikající působení v oblasti řízení organizací a dosahovaných výsledků založené na souboru principů, zahrnujících dosahování vyvážených výsledků, dodávání hodnoty pro zákazníky, vůdcovství s vizí a integritou, management prostřednictvím procesů, úspěšnost díky lidem, péči o tvořivost a inovace, tvorbu partnerství a odpovědnost za trvale udržitelnou budoucnost. Obrázek ukazuje provázanost těchto principů: všichni manažeři (vedení sociálních služeb nevyjímaje) chtějí dosahovat co nejlepších výsledků. Ty jsou ale důsledkem systematické a efektivní aplikace zbývajících sedmi principů: excelentní výsledky nemohou být organizacemi dosahovány bez toho, aby nedodávaly maximální



hodnotu svým zákazníkům, což musí být podpořeno strategickými záměry, naplňovanými v organizaci prostřednictvím procesního řízení. V procesech ale hrají klíčovou roli znalosti a zapojení zaměstnanců, kteří mají možnost generovat nové myšlenky a prosazovat inovace. To vše se děje v prostředí, kde jsou zástupci zainteresovaných stran (včetně dodavatelů) považováni za partnery a všechny organizace si uvědomují svůj díl odpovědnosti za svoji budoucnost, jakož i budoucnost svého okolí.

Principy, jmenované v obr. mají naprosto univerzální platnost v jakékoliv organizaci, tedy i v sociálních službách. Podstatu jednotlivých principů lze stručně popsat následujícím způsobem.

Standardy kvality sociálních služeb

Každá organizace v oblasti poskytování sociálních služeb musí naplňovat Standardy kvality (SQ). Cílem našeho projektu bylo dokázat, že model excelence dokáže kvalitu hodnotit a nacházet a že SQ dokáže model integrovat do systému sebehodnocení a zlepšování.

Standardy kvality sociálních služeb doporučené MPSV od roku 2002 se staly právním předpisem závazným od 1.1.2007., Znění kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.

Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována	ano
b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace	ano
c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje	ano
d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby. Ne podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje.	

2. Ochrana práv osob

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano



b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně ano pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje ne

3. Jednání se zájemcem o sociální službu

Kritérium

Zásadní

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální ano služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat ano prostřednictvím sociální služby

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel ne postupuje

4. Smlouva o poskytování sociální služby

Kritérium

Zásadní

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je ano určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy ne

c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby ne

5. Individuální plánování průběhu sociální služby

Kritérium

Zásadní

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje ano

b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby ano

c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle ano

d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance ano

e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance



6. Dokumentace o poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení ano do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	
b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby	ne
c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby	ne

7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; ano podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	
b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele	ano
c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě	ne
d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti	

8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat	ano
b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb	ne
c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj	ne

9. Personální a organizační zajištění sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována	ano
b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovním vztahu s poskytovatelem; ne podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	



d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

10. Profesní rozvoj zaměstnanců

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace	
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje	ne
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní	ne
e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka	ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby

Kritérium	Zásadní
Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb	ne

12. Informovanost o poskytované sociální službě

Kritérium	Zásadní
Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena	ne

13. Prostředí a podmínky

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob	ne
b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám	ne

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.



14. Nouzové a havarijní situace

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení	ne
b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby ne zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít	
c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací	ne

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

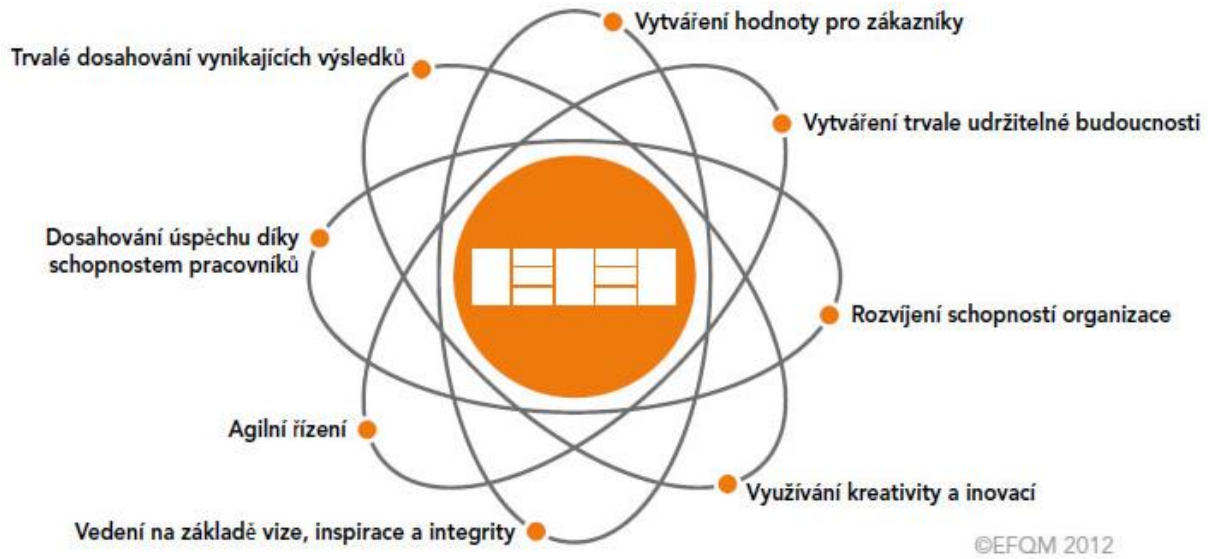
15. Zvyšování kvality sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých ne osob	
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne
c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby	ne
d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby	ne

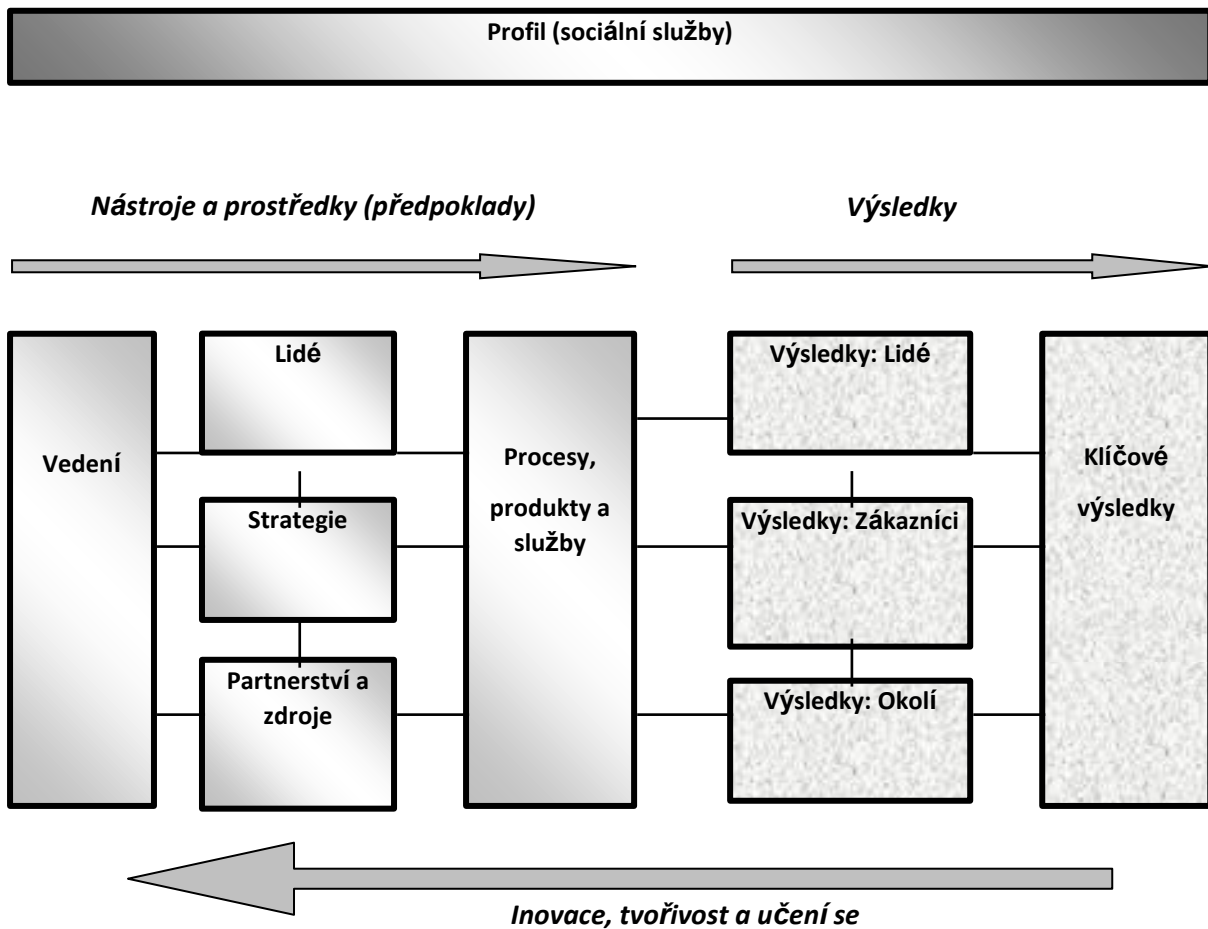
Zdroj: <https://www.mpsv.cz/cs/5963>



ZÁKLADNÍ KONCEPCE EFQM



Zdroj: Publikace Model excelence EFQM



Obr. 1: Model komplexního hodnocení kvality

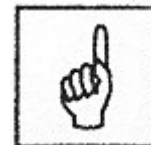


MATICE KONCEPCE EFQM/KRITÉRIA

PODSTATNÉ VAZBY MEZI ZÁKLADNÍMI KONCEPCEMI A VAZBY MODELU EXCELENCE EFQM - 2013

Kritérium Subkritérium	1 Vedení					2 Strategie				3 Pracovníci					4 Partnerství & zdroje					5 Procesy, výroby a služby				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Koncepce																								
Vytváření hodnoty pro zákazníky																				X	X	X	X	X
Vytváření trvale udržitelné budoucnosti	X		X		X			X								X	X			X				
Rozvíjení schopností organizace			X				X	X				X			X								X	
Využívání kreativity a inovací				X				X			X								X					
Vedení na základě vize, inspirace a integrity	X		X	X	X																			
Agilní řízení				X	X			X	X									X		X				
Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků											X	X	X	X										
Trvale dosahování vynikajících výsledků		X	X				X	X	X										X					

1. TRVALE DOSAHOVÁNÍ VYNIKAJÍCÍCH VÝSLEDKŮ



Excelentní organizace (sociální služby) naplňují svou misi a vizi prostřednictvím plánování a poté i dosahování, resp. překračování vyváženého souboru výsledků, jež jsou odrazem jak krátkodobých, tak i dlouhodobých potřeb zainteresovaných stran.

Díličí kritérium 1b: Vůdčí osobnosti sociální služby umožňují, monitorují, přezkoumávají a řídí neustálé zlepšování systému managementu sociální služby a její výkonnost.

V praxi vůdčí osobnosti excelentní sociální služby mají např.: používat vyvážený a objektivní soubor ukazatelů výsledků služby a přezkoumávat jejich trendy tak, aby poznali dlouhodobé i krátkodobé priority zainteresovaných stran s jasně vymezeným vztahem mezi příčinami a efekty, systematicky porovnávat svůj systém managementu s jinými excelentními službami, včetně těch zahraničních, pravidelně posuzovat, rozvíjet a zlepšovat systém managementu sociální služby, včetně hodnocení vhodnosti vyváženého souboru ukazatelů výsledků v zájmu zvyšování budoucí výkonnosti a poskytování trvalých přínosů i inovací pro zainteresované strany, systém management sociální služby chápat jako soubor na sebe navazujících a řízených procesů, odvozovat svá rozhodnutí od spolehlivých informací a využívat všechny dostupné znalosti k tomu, aby byli schopni vysvětlovat a interpretovat současnou i předvídanou výkonnost souvisejících procesů systému managementu sociální služby chovat se odpovědně a transparentně ke všem zainteresovaným stranám a společnosti (okolí sociální



služby) tak, aby výkonnost sociální služby a aktivní podpora zástupcům společnosti trvale překračovala pouhý rámec závazné legislativy, poskytovat zainteresovaným stranám vysokou míru důvěry tím, že zabezpečují identifikaci a řízení rizik ve všech procesech systému managementu sociální služby, chápat a rozvíjet zásadní oblasti způsobilosti sociální služby v zájmu jejího dlouhodobého úspěchu

VZOR

1b) Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování

V organizaci se konají pravidelné porady vedení organizace, na kterých jsou probírány systémové a provozní záležitosti. Jednou ročně je v organizaci sestaven Plán činnosti příspěvkové organizace pro daný rok, ve kterém jsou stanoveny hlavní cíle organizace, rozvojové cíle organizace další období, úkoly ve vztahu ke zřizovateli. V jednotlivých službách je dále sestavován Plán rozvojových cílů. V jednotl. službách je zpracován SQ15. V rámci hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb provádíme hodnocení plánu činnosti pro daný rok (v jaké míře podařily plnit stanovené rozvojové cíle), hodnocení standardů kvality sociálních služeb (jaké změny v standardech kvality sociálních služeb byly provedeny, v jaké míře se podařilo naplnit plán revize). Hodnocení plánu činnosti pro daný rok: Na začátku roku je vyhodnocena tabulka Plán rozvojových cílů, ve které jsou poznamenány dlouhodobé a krátkodobé cíle. Tabulka dále obsahuje: kdo za tyto cíle zodpovídá, kdy mají být splněny, případně, jaké budou náklady na jejich splnění. Součástí hodnocení služby by mělo být na konci daného roku vyhodnocení rozvojových cílů, které byly stanoveny na daný rok. Hodnocení by mělo obsahovat, v jaké míře se stanovené cíle podařilo naplnit a co se naopak nepodařilo. Toto hodnocení probíhá v pracovním týmu. Hodnocení těchto cílů je rovněž součástí zápisu ve složce HODNOCENÍ, za kterou zodpovídá sociální pracovník. V rámci hodnocení sociální služby sociální pracovník hodnotí, co všechno se událo v dané službě, k jakým změnám během daného roku došlo. Uvádí počet uživatelů k poslednímu dni daného roku a zároveň hovoří o nových či ukončených smlouvách, o struktuře cílové skupiny. Hodnotí také proběhlé akce, kterých se uživatelé během roku zúčastnili. Toto hodnocení je podkladem pro půlroční a roční rozbor o hospodaření a hodnocení plánu činnosti organizace a zároveň se zahrnuje do celkového hodnocení služby, které je uloženo ve složce HODNOCENÍ v kanceláři sociálního pracovníka.

Důkazem jsou:

- Zápisy z porad vedení organizace, ,
- Plán rozvojových cílů u jednotl. Služeb,
- SQ15



Vyhodnocování a zlepšování kvality služeb v organizaci se provádí dle SQ15. V rámci hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb provádíme hodnocení veřejného závazku, hodnocení souladu osobních cílů uživatelů s cíli poskytované služby, hodnocení naplňování osobních cílů uživatelů stanovených v individuálním plánu, hodnocení spokojenost uživatelů s poskytovanými službami, hodnocení individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců, hodnocení poskytování sociální služby dalšími zainteresovanými stranami, hodnocení sociální služby prostřednictvím zaměstnanců, vyhodnocování stížností na kvalitu nebo způsob poskytované služby, hodnocení plánu rozvojových cílů za danou službu, hodnocení aktivit a využitelnosti sociální služby a hodnocení standardů kvality sociálních služeb. V rámci individuálního plánování služby s uživatelem dochází k hodnocení poskytované služby min. jednou za 3 měsíce.

Důkazem jsou:

- SQ15,
- Hodnocení kvality poskytovaných služeb za jednotl. Služby pro daný rok,
- hodnocení individuálních plánů.

Dílčí kritérium 1c: Vůdčí osobnosti sociální služby spolupracují s externími zainteresovanými stranami.

V praxi vůdčí osobnosti excelentní sociální služby mají např.: vědět, kdo (z pohledu sociální služby) reprezentuje různé skupiny externích zainteresovaných stran, vytvářejících okolí sociální služby, identifikovat a chápat politiky zainteresovaných stran, jež mohou ovlivňovat činnosti sociální služby, zapojovat zástupce zainteresovaných stran do formulování strategických záměrů a cílů sociální služby, v zájmu generování nových myšlenek a inovací uplatňovat vhodné přístupy ke spolupráci s partnery, zákazníky a zástupci společnosti, využívat inovace k posilování vážnosti a image sociální služby, jakož i ke zvýšení její přitažlivosti pro nové klienty a partnery, identifikovat dlouhodobá i krátkodobá partnerství odvozená od strategických potřeb sociální služby a nutnosti rozvoje jejích silných stránek a předností, rozvíjet aktivní spolupráci na činnostech profesních a jiných sdružení, resp. zájmových organizací, aktivně se zapojovat do činností jiných organizací, prosazujících koncepce excelence, zajišťovat transparentní reportování směrem ke všem klíčovým zainteresovaným stranám, včetně vládních orgánů v souladu s jejich očekáváními, usilovat o pozitivní reputaci a uznání sociální služby mezi zainteresovanými stranami, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost spolupráce s jinými zainteresovanými stranami.





VZOR

1c) Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.

Do procesu změn a zlepšování kvality sociálních služeb a inovačních aktivit jsou zapojeni zaměstnanci (na poradách vedení, provozních poradách a při hodnocení zaměstnanců), uživatelé (jednou ročně vypisují dotazník spokojenosti s poskytovanou službou, mohou se vyjadřovat na komunitních setkáních 1x měsíčně, vyhodnocují se stížností na kvalitu nebo způsob poskytované služby z řad uživatelů či veřejnosti), praktikanti, stážisti a dobrovolníci (vyplňují dotazník z proběhlé praxe či stáže), nezávislí odborníci, kteří poskytují v organizaci odbornou podporu zavádění SQ (manažeři kvality v soc. službách) se vyjadřují k úrovni kvality služby, osoby z řad veřejnosti (Den otevřených dveří). V rámci individuálního plánování služby s uživatelem dochází k hodnocení poskytované služby min. jednou za 3 měsíce. V jednotl. službách je zpracován SQ15. V rámci hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb provádíme: hodnocení veřejného závazku (zda je způsob poskytování služeb v souladu s deklarovaným veřejným závazkem, tj. hodnocení poslání, hodnocení cílů poskytované služby, hodnocení zásad, hodnocení cílové skupiny), hodnocení souladu osobních cílů uživatelů s cíli poskytované služby (zda jsou osobní cíle uživatelů v souladu s cíli poskytované služby), hodnocení naplňování osobních cílů uživatelů stanovených v individuálním plánu (zda poskytování služby vede k naplňování osobních cílů uživatelů stanovených v individuálním plánu), hodnocení spokojenost uživatelů s poskytovanými službami (jak uživatelé hodnotí úroveň poskytovaných sociálních služeb, kvalitu práce pracovníků a úroveň naplňování veřejného závazku), hodnocení služby zaměstnanci (jak pracovníci hodnotí úroveň poskytovaných sociálních služeb), hodnocení individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců (v jakých oblastech se pracovníci vzdělávali, zda zaměstnanci splnili požadovaný počet povinného dalšího vzdělávání), hodnocení poskytování sociální služby dalšími zainteresovanými stranami (jak praktikanti, stážisti, dobrovolníci, nezávislí odborníci hodnotí úroveň poskytovaných sociálních služeb), vyhodnocování stížností na kvalitu nebo způsob poskytované služby (kolik stížností bylo podáno, co bylo předmětem stížností, jak byly stížností vyřízeny), hodnocení plánu činnosti pro daný rok (v jaké míře podařily plnit stanovené rozvojové cíle), hodnocení standardů kvality sociálních služeb (jaké změny v standardech kvality sociálních služeb byly provedeny, v jaké míře se podařil naplnit plán revize).

Důkazem jsou:

- Dotazník spokojenosti zaměstnance,
- dotazník spokojenosti s poskytovanými službami pro uživatele,
- stížnosti na kvalitu poskytované služby,
- zápisy z jednání se zřizovatelem,
- dotazník pro praktikanty, stážisty, dobrovolníky,



- hodnocení nezávislými odborníky,
- hodnocení z řad veřejnosti,
- zápisy z porad vedení organizace,
- zápisy z provozních porad jednotlivých služeb,
- zápisy ze setkání s uživateli (komunitní setkání s uživateli),
- SQ15.

Kritérium 2: STRATEGIE

Definice:

Excelentní sociální služby uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.



Dílčí kritéria

Dílčí kritérium 2a: Strategie sociální služby je založena na porozumění potřeb i očekávání jak zainteresovaných stran, tak i vnějšího prostředí.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: systematicky shromažďovat a analyzovat informace o potřebách a očekáváních zainteresovaných stran, jež pak slouží jako vstupy k navrhování a přezkoumávání strategie sociální služby a na to navazujících politik, když však zároveň zůstanou vstřícné k nutným změnám, mít svou politiku v oblasti vztahů s veřejností, identifikovat, rozumět a předvídat další vývoj v externím okolí sociální služby, identifikovat, analyzovat a chápat externí indikátory ekonomických, tržních a společenských trendů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj sociální služby, chápat a umět odhadovat dlouhodobé i krátkodobé vlivy změn v politických, ekologických, demografických i legislativních požadavcích, jež také mohou ovlivnit budoucí vývoj sociální služby, identifikovat, chápat a předvídat příležitosti i hrozby (pro sociální služby) a to na základě uplatňování zpětné vazby od zainteresovaných stran a využívání i jiných informací z vnějšího prostředí, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost shromažďování a analýzy informací o požadavcích zainteresovaných stran.



VZOR

2a) Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.

Služby jsou definovány ve „Zřizovací listině“. Služba je podrobně specifikována ve Standardu kvality č. 1 a v dokumentu „Popis realizace služby“. „Popis realizace služby“ je součástí dokumentace v Registru poskytovatelů sociálních služeb v ČR.



Standard kvality č. 1 je v praxi průběžně aplikován. Je v něm uveden tzv. veřejný závazek, to znamená, co je posláním sociální služby, jaká je její cílová skupina, jaké jsou cíle a zásady sociální služby.

Důkazem jsou:

- SQ 1
- Zápisy ze schůzek sociálních pracovníků s ředitelkou
- Zřizovací listina
- Registr poskytovatelů sociálních služeb v ČR

Průběžně zjišťujeme očekávání našich klientů. Tato očekávání a míra spokojenosti jsou zaznamenávány v jejich individuálních plánech. Jednou ročně dáváme uživatelům a jejich opatrovníkům dotazníky, ve kterých zjišťujeme jejich míru spokojenosti s poskytovanou službou a dáváme zde prostor pro vyjádření jejich očekávání.

Opatrovníci a další rodinní příslušníci nebo blízké osoby se s námi setkávají pravidelně. Setkání se rovněž uskutečňuje v rámci různých společných akcí, jako jsou besídky apod. Zde je prostor pro komunikaci s pracovníky.

Názory veřejnosti se snažíme získat prostřednictvím dotazníku při různých příležitostech, např. během Dne otevřených dveří.

V letošním roce byl zaměstnancům rozdán „Dotazník spokojenosti zaměstnanců“, kde měli prostor pro vyjádření svých očekávání.

Důkazem jsou:

- Zápisy ze schůzek pracovníků přímé péče
- Individuální plány uživatelů
- Dotazníky spokojenosti uživatelů
- Dotazníky pro opatrovníky
- Dotazníky pro veřejnosti
- Dotazník spokojenosti zaměstnanců
- Dotazníky praktikantů
- SQ 15

Díličí kritérium 2c: Strategie a na to navazující politiky sociální služby jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: pro předem stanovená období plánovat, vytvářet a udržovat jasnou strategii i na to navazující politiky tak, aby bylo umožněno dosahování mise a vize sociální služby, do tvorby a rozvoje strategie a na to navazujících politik systematicky zapojovat i vlastní zaměstnance, do tvorby a rozvoje strategie a na to navazujících politik systematicky zahrnovat i





poznatky o měnících se požadavcích na znalosti absolventů, včetně poznatků ze zahraničí, identifikovat a chápat klíčové výsledky, jež jsou požadovány v zájmu naplňování mise a hodnotit pokrok při dosahování vize a strategických cílů sociální služby, využívat své klíčové dovednosti a silné stránky k tvorbě přínosů pro všechny zainteresované strany, zavádět efektivní přístupy, metody a nástroje k pochopení scénářů možného budoucího vývoje a řízení strategických rizik sociální služby, do přezkoumání své strategie a dílčích politik zapojit i zástupce zainteresovaných stran, chápat klíčové faktory úspěšnosti sociální služby a v rámci plánování toho, jak dosahovat budoucích cílů brát zřetel na vyváženost požadavků sociální služby a požadavků všech zainteresovaných stran, zajišťovat trvalou způsobilost v oblasti ekonomické, společenské i ekologické, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost aktualizace strategie a politik sociální služby.

VZOR

2c) Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

Každým rokem v týmu pracovníků zařízení hodnotíme, zda nastavený veřejný závazek je v souladu s poskytovanou sociální službou. Pokud bychom zjistili, že např. potřeby našich klientů jsou jiné, je možno tento veřejný závazek změnit.

Průběžně sledujeme legislativu v oblasti sociálních služeb, nové trendy a přístupy v oblasti sociální práce. K tomu nám slouží členství v profesních sdruženích, jako je např. Asociace poskytovatelů sociálních služeb. V rámci plánovaného systému vzdělávání pracovníci absolvují vzdělávání, které jim pomůže seznámit se s novými informacemi a trendy. Aktivity konkurentů poznáváme při stážích, které jsou součástí vzdělávání. Poznatky ze stáží musí pracovník předat ostatním kolegům v pracovním týmu a je vedena diskuze o tom, jak by se daly nové poznatky aplikovat.

Na základě informací a poznatků dochází ke zlepšování naší sociální služby.

Důkazem jsou:

- Zápisy z pracovních cest
- Zprávy pracovníků prezentované na poradách pracovního týmu

Strategie je tvořena systematicky každý rok v „Plánu rozvojových cílů střediska pro daný rok. Pokud se při vyhodnocování zjistí, že strategii je třeba změnit, přikročí se ke změně, která se zanesou do plánu činnosti.


Kontrola kvality práce je zabezpečena mechanismem kontroly, který je pravidelně prováděn na jednotlivých úrovních vedení.



Důkazem jsou:

- Plán činnosti
- Plán rozvojových cílů střediska pro daný rok
- Každoroční hodnocení kvality poskytované služby
- SQ 7
- SQ 15
- Vnitřní kontrolní systém – Finanční kontrola v organizaci
- Plán kontrolní činnosti

Dílčí kritérium 2d: Strategie a na to navazující politiky sociální služby jsou komunikovány, implementovány a monitorovány.



V praxi excelentní sociální služby mají např.: stanovit požadované strategické cíle a s tím související ukazatele výkonnosti tak, aby byly v souladu s výsledky porovnávání (benchmarkingu) vlastní výkonnosti s výkonností jiných sociální služby a misí i vizí sociální služby, monitorovat, zda strategické cíle jsou orientovány na inovace studijních programů a nabídku dalších produktů služby, systematicky rozšiřovat svou strategii a související politiky a cíle na všechny organizační jednotky sociální služby tak, aby byly dosaženy takové výsledky, jež vzájemně vyvažují krátkodobé i dlouhodobé cíle sociální služby, speciálně formulovat, rozvíjet a přezkoumávat strategii a politiky orientované na prosazování hloubkového přístupu ke vzdělávání, udržovat a přizpůsobovat svou organizační strukturu, strukturu procesů a rámec klíčových procesů tak, aby naplňovaly strategii způsobem, který přidává efektivně a účinně skutečnou hodnotu všem zainteresovaným stranám sociální služby, transformovat strategii a politiky do relevantních plánů a úloh jednotlivých organizačních jednotek sociální služby, případně i úloh jednotlivců, stanovovat cílové hodnoty výkonnosti jednotlivých procesů sociální služby v souladu s jejími strategickými cíli

VZOR

2d) Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.

Se strategií jsou pracovníci týmu seznámeni na pracovních schůzkách a schůzkách se standardy kvality. Základní body strategie jsou zveřejněny na webu a v informačních letácích. Klienti jsou s naší strategií seznámeni již před zahájením poskytování sociální služby prostřednictvím informačních materiálů. Pokud dojde ke změnám, jsou se změnou seznámeni s dostatečným časovým předstihem. Zřizovatel je průběžně informován o strategii.



Důkazem jsou:

- Schůzky pracovníků přímé péče – zápisy z provozních porad
- Schůzky se standardy kvality – zápisy ze schůzek
- Pracovní porady vedení – zápisy z porad vedení
- Schůzky s klienty a opatrovníky
- Schůzky vedení organizace se zřizovatelem
- Setkání se sponzory
- SQ 15

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice:

Excelentní sociální služby plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní vztahy v zájmu podpory strategie a politik a v zájmu efektivního vykonávání procesů. Tím zároveň zajišťují efektivní řízení environmentálních a společenských aspektů.

Dílčí kritérium 4e: Znalosti a informace jsou v sociálních službách řízeny tak, aby podporovaly efektivní rozhodování a její celkovou výkonnost.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: zabezpečovat, aby jejich řídicí pracovníci měli dostatek přesných, spolehlivých a aktuálních informací z interních i externích zdrojů, které by umožňovaly, efektivní a rychlé rozhodování a efektivní předvídání budoucí výkonnosti služby, neustále monitorovat aktuálnost dat a informací a garantovat jejich bezpečnost, resp. důvěrnost,

měnit data na informace a tam kde je to vhodné i na znalosti tak, aby poté byly efektivně v rámci sociální služby sdíleny a využívány, efektivně řídit znalosti v rámci sociální služby, včetně sdílení lepší a nejlepší praxe, zpřístupňovat relevantní informace a znalosti jak svým zaměstnancům, tak i externím uživatelům, při současném garantování bezpečnosti jejich uchování. Chránit duševní vlastnictví zaměstnanců sociální služby, zavádět a řídit vzájemnou spolupráci s partnery za účelem identifikování příležitostí k inovacím na základě přijímání podnětů z interního i externího prostředí, využívat inovace způsobem, který zachází za rámce pouhých technických změn a odhalovat nové směry v nabízení hodnoty zákazníkům, v práci zaměstnanců, při tvorbě partnerství, využívání zdrojů a kompetencí, využívat data a informace o současné výkonnosti procesů sociální služby k identifikování příležitostí pro tvorbu inovací, uchovávat informace a znalosti i v případech, že určití zaměstnanci ze sociální služby odejdou systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost svých přístupů k řízení znalostí a informací.



VZOR

4e) Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace

Externí uživatel má možnost získat potřebné informace o organizaci a dané službě na webových stránkách organizace a zřizovatele;

Standard č. 6 – Dokumentace o poskytování soc. služby obsahuje pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace klientů. Cílem těchto pravidel je, aby každý, kdo v zařízení pracuje s dokumentací uživatele, měl přehledný systém v tom kdo, za co zodpovídá, kde co najde, kdo k čemu má přístup. V případě, že něco neví, může pomocí těchto pravidel najít odpověď. Tento standard obsahuje postup. Zásady pro ochranu osobních údajů při nakládání s dokumentací.

- Zápisy z porad vedení
- SQ 6
- SQ 12
- SQ 13
- SQ 1

2. VYTVÁŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKY

Excelentní organizace (sociální služby) vědí, že externí zákazníci jsou primárním důvodem jejich existence a tak usilují o inovace a vytváření hodnoty pro zákazníky na základě porozumění a budoucího předvídání jejich potřeb a očekávání.



Kritérium 5: PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

Definice:

Excelentní sociální služby navrhují, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Dílčí kritérium 5b: Produkty jsou sociální službou navrhovány tak, aby vytvářely optimální hodnotu pro zákazníky.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: vyvíjet úsilí k inovacím svých produktů a tvorbě hodnoty pro své zákazníky, využívat průzkumy trhu, průzkumy názorů zákazníků a další formy zpětné vazby k předvídání a identifikování nutných zlepšení svého produktového portfolia, zapojovat své zaměstnance, zákazníky, partnery a dodavatele do návrhu a vývoje nových, resp. inovovaných produktů, chápat a předvídat vliv nových technologií na





produkty poskytované zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám, brát zřetel na jakýkoliv vliv životního cyklu svých produktů na ekonomickou, společenskou a ekologickou udržitelnost.

VZOR

5b) Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zainteresované strany

Každoročně se aktualizují a probíhají společné porady všech sociálních pracovníků s vedením organizace, kde se jednotlivé standardy projednávají a upravují.

Vedoucí zařízení, popřípadě sociální pracovník kontroluje, zda pracovník pracuje dle daných standardů kvality a metodických pokynů. Pokud posoudíme, že metodické postupy nejsou vyhovující, společně je projednáme na poradě a na základě připomínek sociální pracovník vypracuje nový postup, se kterým se všichni pracovníci seznámí.

Individuální plánování s uživateli začíná již ve fázi jednání se zájemcem (SQ 3) s kompetentním pracovníkem, pokračuje při tvorbě Smlouvy a poté probíhá mezi uživatelem a klíčovým pracovníkem (pověřený pracovník v sociálních službách). Klíčový pracovník je stanoven každému uživateli při nástupu do zařízení, který s uživatelem plánuje průběh služby, podílí se na sestavování individuálního plánu a společně hodnotí stanovené cíle. Každý klíčový pracovník vytváří individuální plány, které jsou uloženy ve Složce klíčového pracovníka.

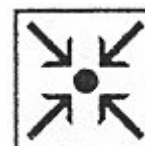
Sociální pracovník, popřípadě vedoucí pravidelně kontroluje složky klíčového pracovníka, zda jsou zpracovány dle dané metodiky

Důkazem jsou:

- SQ 1
- Zápisy z kontrol
- SQ 5
- SQ 15

Díličí kritérium 5c: Produkty jsou efektivně podporovány marketingem sociální služby.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: jasně definovat nabídku svých produktů, jež zajišťuje trvalý úspěch sociální služby prostřednictvím vyváženého uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran, zavádět takové modely nabídky svých produktů, jež by zvýrazňovaly jejich jedinečné stránky, zaručily umístování produktů na vhodné segmenty trhu (včetně trhů potenciálních), stanovovaly cílové skupiny zákazníků apod., komunikovat nabídku svých produktů i ve světových jazycích a využívat k tomu všechny dostupné komunikační prostředky, rozvíjet marketingové strategie, které by efektivně podporovaly produkty sociální služby u cílových skupin zákazníků, zabezpečovat, že budou vždy schopni dostát svým závazkům vůči zákazníkům.





VZOR

5c) Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh

Zřízení nové služby vychází vždy z potřeb uživatelů, ale my jako organizace nemůžeme zaregistrovat novou službu. Potřeby uživatelů, které vycházejí při hodnocení služby, můžeme prezentovat na komunitním plánování a pokud se zjistit potřebnost této služby zařadí se do Střednědobé plánování rozvoje sociálních služeb a poté zakomponuje ve strategickém plánu daného kraje.

➤ Uživatelé:

- spokojenost uživatelů s poskytovanými službami zjišťujeme pomocí **dotazníků spokojenosti**, které jsou uživatelům rozdány k jejich vyplnění 1x ročně, zpravidla ke konci kalendářního roku. Uživatel (příp. ve spolupráci s opatrovníky) hodnotí úroveň poskytovaných služeb, přístup pracovníků k uživateli, vyjadřuje vlastní názory, připomínky, podněty a přání, ale také nedostatky týkající se poskytovaných služeb a navrhnout jejich zlepšení atd.,
- **setkávání se na společných schůzkách s uživateli**, které probíhá jednou měsíčně zpravidla na začátku měsíce, z těchto schůzek jsou pořizovány zápisy, které jsou uloženy v kanceláři sociálního pracovníka,
- **podávání stížností** a jejich vyhodnocování 1 ročně, které je součástí Hodnocení kvality poskytovaných služeb.

Díličí kritérium 5d: Produkty sociální služby jsou řízeným způsobem realizovány a dodávány.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: realizovat a dodávat své produkty tak, aby splňovaly, resp. převyšovaly potřeby a očekávání zákazníků a byly rovněž v souladu s nabízenou hodnotou, při uzavírání smluv o poskytování svých produktů jiným organizacím přihlížet k celkové strategii sociální služby a jejím dlouhodobým cílům, poskytovat své produkty ve formě a jazykových mutacích, odpovídajících rozsahu akreditace, zlepšovat dostupnost svých produktů v rámci regionu a státu, aktivně zapojovat do realizace produktů i klienty sociální služby, zajišťovat, že zaměstnanci sociální služby mají potřebné nástroje, kompetence, informace a zmocnění k tomu, aby maximalizovali úroveň pozitivního vnímání produktů ze strany zákazníků, řídit své produkty v rámci celého životního cyklu, včetně jejich případné recyklace tak, aby byly zohledněny všechny vlivy na veřejné zdraví, bezpečnost a životní prostředí.





VZOR

5d) Výrobky a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny

Jednou ročně je v organizaci sestaven Plán činnosti příspěvkové organizace, ve kterém jsou stanoveny hlavní cíle organizace, rozvojové cíle organizace další období, ale rovněž aktivity a akce pro daný rok. Na základě tohoto plánu se organizují společenské akce jak s opatrovníky či rodiči uživatelů (1x ročně posezení s rodiči) tak rovněž společné akce pro sponzory, kde prezentujeme a seznamujeme s činností našich zařízení.

Spolupracujeme s institucemi a s jinými organizacemi (školy, školky, vzdělávací agentury, jiní poskytovatelé soc. služeb, využívají dobrovolníky pro práci v organizaci), umožňujeme studentům, stážistům konání praxe, stáže v naší organizaci.

Prezentujeme činnost zařízení v médiích a účastníme se kulturních akcích a rovněž pořádáme Den otevřených dveří v rámci Týdne sociálních služeb, kde veřejnost se může seznámit a našimi aktivitami.

Důkazem jsou:

- Kronika – dokumentace tohoto setkání, účast na různých společenských akcích, spolupráce se studenty prostřednictvím workshopu apod.

Hodnocení naplňování osobních cílů uživatelů stanovených v individuálním plánu

Hodnocení probíhá v týmu klíčových pracovníků zpravidla na konci roku. Při hodnocení se zaměřujeme na to, do jaké míry si uživatel plnil stanovené osobní cíle, jestli byly naplňovány jeho očekávání a potřeby, kolik cílů si uživatel během roku stanovil, zda cíle splnil či nesplnil.

Důkazem jsou:

- SQ 3
- SQ 5
- SQ 15
- Hodnocení kvality poskytovaných služeb za daný rok

Dílčí kritérium 5e: Sociální službou jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: rozlišovat jednotlivé skupiny svých zákazníků a reagovat na jejich různorodé potřeby a očekávání, zejména pak na jejich budoucí požadavky, určovat a naplňovat požadavky zákazníků na udržování kontaktů s nimi a to jak okamžitých, tak i dlouhodobých, dbát o podporu budoucího kariérního rozvoje studentů, budovat a udržovat účinný dialog se všemi zákazníky (včetně bývalých klientů), založený na schopnosti jim naslouchat, otevřenosti, průhlednosti a vzájemné důvěře, být otevřené kritickým podnětům a stížnostem svých zákazníků a tyto stížnosti efektivně a pružně řídit, vhodnými přístupy a metodami průběžně monitorovat a přezkoumávat zkušenosti a vnímání zákazníků, týkající se jejich spokojenosti a loajality a na zjištění z této zpětné vazby





rychle a efektivně reagovat, poskytovat svým zákazníkům poradenství jak produkty sociální služby využívat, získávat od studentů a dalších zainteresovaných stran informace o jejich budoucích záměrech a požadavcích a tyto informace analyzovat s cílem promítnout je do změn strategie, politik a jednotlivých procesů, jakož i do inovací produktů sociální služby.

V následujících kritériích lze najít kromě jiného i seznam ukazatelů (měřítek), charakterizujících, čeho daná sociální služba dosáhla, resp. dosahuje.

VZOR

5e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány

Rozvoj vztahu s klienty je zajišťován:

- prostřednictvím pravidelných schůzek s uživateli, které se konají 1x měsíčně, zpravidla začátkem měsíce, kde jsou projednávány jejich návrhy, plánuje se aktivity na příští měsíc a uživatelé mají možnost se na cokoliv zeptat. Ze schůzek jsou pořizovány zápisy, které jsou uloženy v kanceláři sociálního pracovníka,
- vyplňování dotazníků spokojenosti uživatelů, které jsou rozdávány vždy koncem roku, a sociální pracovník je vyhodnocuje. Vyhodnocení dotazníků je součástí Hodnocení kvality poskytovaných služeb za daný rok, který je k nahlédnutí v kanceláři sociálního pracovníka,
- individuální plánování je proces, který má za cíl nastavit jednotlivé činnosti zajišťované v rámci služby tak, aby odpovídaly individuálním potřebám a požadavkům uživatelů. Probíhá po celou dobu poskytování služby a je založeno na zjišťování potřeb, přání a cílů uživatelů, stanovování kroků směřujících k jejich naplnění, ověřování úspěšnosti jejich dosahování a jejich průběžném vyhodnocování a přehodnocování. Každý uživatel má přiděleného klíčového pracovníka, který odpovídá za průběh a plánování služby. Klíčový pracovník vypracovává složku klíčového pracovníka.

Důkazem jsou:

- SQ10
- Hodnocení kvality poskytovaných služeb za daný rok
- SQ 5
- Složka klíčového pracovníka
- Články v médiích a novinách

Nejdůležitějším měřítkem kvality procesu poskytování služeb je spokojenost uživatelů. Pro zajištění spokojenosti se způsobem poskytování sociální služby a odpovídající kvality služeb má zařízení následující nástroje.



- **Rozhovor s uživatelem** - rozhovor pracovníků s uživateli je veden nahodile, četnost a obsah nejsou nijak předem stanoveny. Pracovník se snaží zjistit spokojenost uživatele s poskytovanými službami, případně společně hledají možnost jejich zlepšení. Zjištěné skutečnosti podle jejich povahy zaznamenávají pracovníci do „Záznamu o důležitých událostech v průběhu sociální služby“, který je součástí individuálního plánu (SQ5) a následně projednány v rámci pracovní porady s ostatními pracovníky nebo na poradě s uživateli.
- **Pozorování uživatele** - pracovníci účelně pozorují uživatele při běžných činnostech, případně si všímají projevu chování daného uživatele (projevy emocí: výraz v obličeji, pohyby těla, smích, pláč, křik, smutná či veselá nálada, projevy libosti – nelibosti, zda chodí do zařízení s chutí nebo se mu naopak nechce, je vzteklý, otrávený, snaha zapojit se do činnosti nebo snaha službu využít, četnost problémového chování, apod.). Zjištěné skutečnosti podle jejich povahy zaznamenávají pracovníci do „Záznamu o důležitých událostech v průběhu sociální služby“, který je součástí individuálního plánu (SQ 5)
- **Dotazníky spokojenosti uživatelů** - Spokojenost uživatelů s poskytovanými službami zjišťujeme pomocí dotazníků spokojenosti, které jsou uživatelům rozdány k jejich vyplnění 1x ročně, zpravidla ke konci kalendářního roku. Uživatel (příp. ve spolupráci s opatrovníky) hodnotí úroveň poskytovaných služeb, přístup pracovníků k uživateli, vyjadřuje vlastní názory, připomínky, podněty a přání, ale také nedostatky týkající se poskytovaných služeb a navrhnout jejich zlepšení atd. Dotazník spokojenosti uživatelů sestavuje sociální pracovník ve spolupráci s vedoucím zařízení, příp. jeho zástupcem. Jsou rozdávaný minimálně jednou ročně všem uživatelům, zpravidla ke konci roku. Dotazník je dostatečně srozumitelný pro jednotlivé uživatele. Vyplňuje jej uživatel ve spolupráci se svými rodinnými příslušníky či opatrovníkem a může jej buď odevzdat pracovníkům, nebo anonymně vhodit do Schránky důvěry.
- **Dotazník pro opatrovníky** – součástí dotazníků spokojenosti uživatelů jsou otázky pro opatrovníky, kteří mají možnost vyjádřit svoji spokojenost/nespokojenost s poskytovanými sociálními službami. Při sestavování dotazníku je dbáno na to, aby byly otázky kladeny otevřeně, aby se k nim mohli opatrovníci volně vyjádřit.
- **Pravidelné porady s uživateli** - zjišťování spokojenosti uživatelů zařízení probíhá také na společných poradách s uživateli, na kterých mohou uživatelé sdělovat své připomínky ke zlepšení provozu, rozšíření aktivit, mají prostor vyjádřit své názory, požadavky a přání. Na těchto poradách se také řeší stížnosti uživatelů (anonymní stížnosti nebo jiné podněty a připomínky vhozené do Schránky důvěry). Porady s uživateli se konají pravidelně vždy na počátku měsíce, případně dle aktuálních potřeb častěji. Sociální pracovník provede zápis, který je uložen v kanceláři sociálního pracovníka.



- **Společná setkávání uživatelů, opatrovníků a pracovníků zařízení** - zjišťování spokojenosti uživatelů, opatrovníku probíhá také na společných setkáních s uživateli, opatrovníky u příležitosti Dne matek, Vánoc – jedná se o neformální schůzky, kde vládne příjemná atmosféra. Na společných setkáních uživatelé, opatrovníci předkládají své připomínky ke zlepšení provozu. Uživatelé, opatrovníci mají prostor vyjádřit své názory, požadavky a přání. Jiné výjimečné události, nějaké konkrétní změny v organizaci, v nabídce služeb – schůzky sjednává buď vedoucí zařízení či ředitelka, vždy předem písemně oznámeno. Ostatní drobné změny, běžné události se sdělují písemně (každému do jeho rukou pomocí informačních materiálů).
- **Hodnocení průběhu poskytování sociální služby** – v rámci individuálního plánování provádí pravidelně klíčový pracovník hodnocení naplňování jednotlivých osobních cílů, ale také průběhu poskytování sociální služby společně s uživatelem. Hodnocení ukazuje, zda potřeby a přání uživatele jsou ve shodě s poskytovanými službami a zároveň, zda je v možnostech organizace takové služby poskytnout. V prosinci na provozní poradě jednotliví klíčoví pracovníci sdělí sociálnímu pracovníkovi, jaká hodnocení služby ze strany jednotlivých uživatelů mají poznamenané v jejich individuálních plánech. Na základě těchto informací sociální pracovník zapíše do Hodnocení činnosti sociální služby míru spokojenosti našich uživatelů.
- **Podávání stížností** – Možnost podat stížnost je otevřena jak uživatelům služby, jejich opatrovníkům či jiným blízkým osobám, tak pracovníkům a komukoliv, kdo má potřebu se k poskytované službě vyjádřit. Podněty, pochvaly a stížnosti jsou v rámci poskytované služby vnímány jako zdroj informací k dalšímu rozvoji a zkvalitňování služby. Uživatelé nejsou z důvodu podání stížnosti v žádném ohledu ohroženi. Pracovníci zařízení mají povinnost k podnětům a stížnostem přistupovat s patřičnou vážností a využívat je ke zkvalitňování poskytovaných služeb. Stížnost může být podána v písemné formě, ústní či anonymní – SQ 7
- **Kniha pochval a podnětů** – každý může rovněž své náměty, návrhy či podněty napsat do knihy pochval a podnětů, která je uložena na okně v šatně.

Na základě zjištěných informací jsou přijata další opatření směřující ke zkvalitnění poskytované služby směrem k přáním a představám uživatelů a jejich opatrovníků. Vyhodnocení všech nástrojů je součástí Hodnocení kvality poskytovaných služeb za daný rok. Na základě vyhodnocení se vytváří Plán činnosti příspěvkové organizace pro daný rok a tvoří rozvojové cíle dané služby, kde se dané změny mohou promítnout.

Důkazem jsou:

- SQ 15
- SQ 7



- Hodnocení kvality poskytovaných služeb za daný rok
- Kniha pochval a podnětů
- Stížnosti

3. VYTVÁŘENÍ TRVALE UDRŽITELNÉ BUDOUCNOSTI

Excelentní organizace (sociální služby) v rámci své kultury také ukotví etická pravidla, jasné hodnoty a ty nejvyšší normy chování, které pak v souhrnu umožní dosahování ekonomické, sociální a ekologické udržitelnosti.

Tyto principy mají svůj praktický odraz v devíti hlavních a 32 dílčích kritériích Modelu komplexního hodnocení kvality sociální služby, kde se formou tzv. naváděcích bodů (tzv. dopředných indikátorů) u každého z dílčích kritérií doporučuje, co by pro efektivní zavedení principů excelence měly sociální služby systematicky vykonávat.

Druhou část tvoří samotný devíti kritériální model, který umožňuje převést základní koncepce excelence do praxe. Tento návrh je adaptací obecně platného rámce EFQM Modelu Excelence v jeho verzi z r. 2010 tak, aby byl použitelný v prostředí institucí sociálních služeb. Obecný rámec EFQM Modelu Excelence je zde doplněn o soubor vstupních informací, označený jako Profil sociální služby – viz schéma na obr. 1.

Nicméně, i v Modelu komplexního hodnocení kvality je uvažováno s 9 hlavními a 32 dílčími kritérii. Těchto 32 dílčích kritérií pokryje všechny zásadní oblasti a procesy systému managementu sociální služby, jakož i všechny hlavní výsledky jejich aktivit.

Kritérium 1: VEDENÍ

Definice:

Excelentní sociální služby mají vůdčí osobnosti, formující a poté i naplňující budoucnost, když jsou zároveň vždy vzorem při dodržování hodnot, etiky a vzájemné důvěry. Jsou natolik flexibilní, aby umožnili sociální službě prognózování budoucích trendů vývoje a rychlé reagování na nejrůznější podněty v zájmu trvalého úspěchu sociální služby.

Dílčí kritéria

Dílčí kritérium 1a: Vůdčí osobnosti sociální služby rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence.

V praxi vůdčí osobnosti excelentní sociální služby mají např.: zabezpečovat budoucnost sociální služby definováním a komunikováním smyslu její existence, což zároveň vytváří bázi pro misi, vizi,





hodnoty, etiku a chování vůči společnosti (okolí), přezkoumávat vhodnost a aktuálnost mise, vize, hodnot a etického rámce chování vůči společnosti (okolí), zavádět a komunikovat jasné strategické směřování, stmelovat zaměstnance při sdílení a naplňování základního účelu existence a cílů sociální služby, prosazovat hodnoty sociální služby a být pozitivním příkladem v oblasti odpovědnosti vůči společnosti a etického chování, jak směrem dovnitř sociální služby, tak i navenek, dlouhodobě působit v souladu se stanoveným strategickým směřováním a hodnotami, podporovat rozvoj sociální služby díky sdíleným hodnotám, společenské odpovědnosti, etice a kultuře vzájemné důvěry a otevřenosti, zajišťovat, aby pracovníci sociální služby, ale i klienti přijímali ty nejvyšší normy etického chování, rozvíjet kulturu sdíleného vůdcovství a přezkoumávat i zlepšovat efektivnost svého vlastního chování a uplatňování své vůdčí role, přijímat odpovědnost za celkové řízení sociální služby, její finanční hospodaření, ochranu zájmů jednotlivých zainteresovaných stran, za pozitivní vliv na společnost apod.

VZOR

1a) Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory

Členové vedení vedli jednání o definování poslání organizace se zřizovatelem organizace. Veřejný závazek jednotlivých soc. služeb byl stanoven v pracovním týmu jednotlivých služeb na společných setkáních (poradách). Zásady etického kodexu byly stanoveny na společných poradách vedení organizace. Vize, hodnoty a zásady etického kodexu členové vedení sdělují na poradách vedení, na provozních poradách v jednotlivých službách, na setkáních s uživateli. Vize a cíle organizace jsou promítnuty do plánů organizace a plánů služby V jednotl. službách je zpracován SQ15. V rámci hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb provádíme:

- hodnocení veřejného závazku (zda je způsob poskytování služeb v souladu s deklarovaným veřejným závazkem, tj. hodnocení poslání, hodnocení cílů poskytované služby, hodnocení zásad, hodnocení cílové skupiny).
- Na webových stránkách organizace jsou prezentovány informace o organizaci, veřejné závazky jednotlivých služeb, další informace jsou vyvěšeny v registru poskytovatelů,
- Plán činnosti organizace je zasílán zřizovateli, hodnoty a vize jsou dále vedením prezentovány na různých společenských a kulturních akcích

Důkazem jsou:

- Zřizovací listina (poslání organizace),
- SQ1 v jednotlivých službách (veřejný závazek služby),
- Etický kodex
- Etický kodex sociálních pracovníků České republiky,
- zápisy z porad vedení organizace,
- zápisy z provozních porad jednotlivých služeb,



- zápisy ze setkání s uživateli, SQ15,
- webové stránky,
- články a reportáže.

Dílčí kritérium 1c: Vůdčí osobnosti sociální služby spolupracují s externími zainteresovanými stranami.

V praxi vůdčí osobnosti excelentní sociální služby mají např.: vědět, kdo (z pohledu sociální služby) reprezentuje různé skupiny externích zainteresovaných stran, vytvářejících okolí sociální služby, identifikovat a chápat politiky zainteresovaných stran, jež mohou ovlivňovat činnosti sociální služby, zapojovat zástupce zainteresovaných stran do formulování strategických záměrů a cílů sociální služby, v zájmu generování nových myšlenek a inovací uplatňovat vhodné přístupy ke spolupráci s partnery, zákazníky a zástupci společnosti, využívat inovace k posilování vážnosti a image sociální služby, jakož i ke zvýšení její přitažlivosti pro nové klienty a partnery, identifikovat dlouhodobá i krátkodobá partnerství odvozená od strategických potřeb sociální služby a nutnosti rozvoje jejích silných stránek a předností, rozvíjet aktivní spolupráci na činnostech profesních a jiných sdružení, resp. zájmových organizací, aktivně se zapojovat do činností jiných organizací, prosazujících koncepcí excelence, zajišťovat transparentní reportování směrem ke všem klíčovým zainteresovaným stranám, včetně vládních orgánů v souladu s jejich očekáváními, usilovat o pozitivní reputaci a uznání sociální služby mezi zainteresovanými stranami, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost spolupráce s jinými zainteresovanými stranami.



VZOR

1c) Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám

Do procesu změn a zlepšování kvality soc. služeb a inovačních aktivit jsou zapojeni zaměstnanci (na poradách vedení, provozních poradách a při hodnocení zaměstnanců), uživatelé (jednou ročně vypisují dotazník spokojenosti s poskytovanou službou, mohou se vyjadřovat na komunitních setkáních 1x měsíčně, vyhodnocují se stížností na kvalitu nebo způsob poskytované služby z řad uživatelů či veřejnosti), praktikanti, stážisti a dobrovolníci (vyplňují dotazník z proběhlé praxe či stáže), nezávislí odborníci, kteří poskytují v organizaci odbornou podporu zavádění SQ (manažeři kvality v soc. službách) se vyjadřují k úrovni kvality služby, osoby z řad veřejnosti (Den otevřených dveří). V rámci individuálního plánování služby s uživatelem dochází k hodnocení poskytované služby min. jednou za 3 měsíce. V jednotl. službách je zpracován SQ15. V rámci hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb provádíme: hodnocení veřejného závazku (zda je způsob poskytování služeb v souladu s deklarovaným veřejným závazkem, tj. hodnocení poslání, hodnocení cílů poskytované služby, hodnocení zásad, hodnocení cílové skupiny), hodnocení souladu osobních cílů uživatelů s cíli



poskytované služby (zda jsou osobní cíle uživatelů v souladu s cíli poskytované služby), hodnocení naplňování osobních cílů uživatelů stanovených v individuálním plánu (zda poskytování služby vede k naplňování osobních cílů uživatelů stanovených v individuálním plánu), hodnocení spokojenost uživatelů s poskytovanými službami (jak uživatelé hodnotí úroveň poskytovaných sociálních služeb, kvalitu práce pracovníků a úroveň naplňování veřejného závazku), hodnocení služby zaměstnanci (jak pracovníci hodnotí úroveň poskytovaných sociálních služeb), hodnocení individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců (v jakých oblastech se pracovníci vzdělávali, zda zaměstnanci splnili požadovaný počet povinného dalšího vzdělávání), hodnocení poskytování sociální služby dalšími zainteresovanými stranami (jak praktikanti, stážisti, dobrovolníci, nezávislí odborníci hodnotí úroveň poskytovaných sociálních služeb), vyhodnocování stížností na kvalitu nebo způsob poskytované služby (kolik stížností bylo podáno, co bylo předmětem stížností, jak byly stížností vyřízeny), hodnocení plánu činnosti pro daný rok (v jaké míře podařily plnit stanovené rozvojové cíle), hodnocení standardů kvality sociálních služeb (jaké změny v standardech kvality sociálních služeb byly provedeny, v jaké míře se podařil naplnit plán revize).

Důkazem jsou:

- Dotazník spokojenosti zaměstnance,
- dotazník spokojenosti s poskytovanými službami pro uživatele,
- stížnosti na kvalitu poskytované služby,
- zápisy z jednání se zřizovatelem,
- dotazník pro praktikanty, stážisty, dobrovolníky,
- hodnocení nezávislými odborníky,
- hodnocení z řad veřejnosti,
- zápisy z porad vedení organizace,
- zápisy z provozních porad jednotlivých služeb,
- zápisy ze setkání s uživateli (komunitní setkání s uživateli),
- SQ15.

Dílčí kritérium 1e: Vůdčí osobnosti sociální služby zajišťují její pružnost a efektivně řídí změny v sociální službě.

V praxi vůdčí osobnosti excelentní sociální služby mají např.: systematicky zkoumat a předvídat rozvojové trendy a vývoj v externím okolí sociální služby, chápat interní a externí faktory, vyvolávající potřebu změn na sociální služby, prokazovat svou schopnost činit vhodná a aktuální rozhodnutí, týkající se změn v sociální službě a založené na dostupných informacích, předchozích zkušenostech a komplexním zvažování dopadů (rizik) těchto rozhodnutí, být flexibilní, přezkoumávat, přijímat, a pokud je to nutné i důvěryhodně upravovat celkové směřování sociální služby, vytvářet prostředí a kulturu



pro plánování a tvorbu inovací i změn, řídit inovace a změny a monitorovat jejich účinky na výkonnost sociální služby, efektivně komunikovat se zaměstnanci důvody a dopady plánovaných změn, zapojovat a hledat možnosti ještě širšího aktivního zapojení zástupců všech relevantních zainteresovaných stran v zájmu dosahování trvalého úspěchu sociální služby a při jakýchkoliv změnách, které tento úspěch podpoří, prokazovat svou způsobilost k udržování a rozvíjení dlouhodobých silných stránek sociální služby díky rychlému učení se a pružné reakci na nové myšlenky a inovace, aktivně podporovat činnosti, jež vedou ke zlepšování stavu životního prostředí a naplňují i jiné oblasti společenské odpovědnosti sociální služby, přerozdělovat své zdroje tak, aby vyhovovaly dlouhodobým a ne pouze krátkodobým snahám o racionální využívání přidělených prostředků a tam kde to je nutné garantovat i udržitelnou konkurenční schopnost sociální služby, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost plánování a realizace změn v prostředí sociální služby.

VZOR

1e) Lídři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně

Členové vedení navštěvují uživatele na pravidelných setkáních (komunitní setkávání), na kterých se uživatelů ptají na jejich potřeby a průběh poskytovaných sociálních služeb, diskutují s uživateli o aktuálních tématech (řešení potřeb komunity, řešení určitého tématu, prosby k ostatním, připomínky a podněty uživatelů ke zlepšení poskytované služby, řešení stížností). Dále realizují pro klienty různé kulturní, společenské či sportovní akce. Reagují na výsledky dotazníků spokojenosti uživatelů s poskytovanými službami a promítají opatření pro zvyšování spokojenosti uživatelů do nových plánů činnosti (nákupy, inovace, investice.)

Důkazem jsou:

- Zápisy ze setkání s uživateli,
- články na webu,
- Dotazník spokojenosti uživatelů s poskytovanými službami,
- Plán činnosti,
- stížnosti

2c) Charakteristika viz. Koncepce 1. Trvale dosahování vynikajících výsledků

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice:

Excelentní sociální služby plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní vztahy v zájmu podpory strategie a politik a v zájmu efektivního vykonávání procesů. Tím zároveň zajišťují efektivní řízení environmentálních a společenských aspektů.



Dílčí kritérium 4b: V zájmu zabezpečení způsobilosti jsou řízeny finanční zdroje sociální služby.



V praxi excelentní sociální služby mají např.: rozvíjet a uplatňovat vhodnou finanční strategii, politiky a procesy řízení finančních zdrojů tak, aby ty podporovaly celkovou strategii sociální služby a zároveň byly dostatečně transparentní, navrhovat procesy finančního plánování, operativního řízení, vykazování a přezkoumání uvnitř sociální služby tak, aby byla optimalizována efektivnost a účinnost využívání zdrojů, delegovat pravomoci a odpovědnosti za řízení finančních zdrojů tak, aby byly v souladu s platnou legislativou a zároveň motivovaly organizační jednotky sociální služby k maximálně hospodárnému využívání finančních zdrojů, zavádět a uplatňovat činnosti interního finančního dohledu, resp. auditování, přizpůsobeného všem vhodným úrovním řízení sociální služby, hodnotit, vybírat a ověřovat správnost investování i zbavování se majetku týkající se jakýchkoliv aktiv sociální služby, berouc na zřetel dlouhodobé ekonomické, společenské a ekologické efekty, poskytovat vysokou míru důvěry zainteresovaným stranám díky včasné identifikaci a řízení finančních rizik, vzájemně propojovat snahy o naplňování dlouhodobých cílů služby s krátkodobými cykly finančního plánování, systematicky porovnávat své finanční výsledky s jinými excelentními sociálními službami, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost svého finančního řízení.

VZOR

4b) Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch.

Každoročně v polovině roku je sestavován rozpočet organizace pro další rok, a to jak rozpočet pro jednotlivé služby, tak rozpočet pro celou organizaci. Tento rozpočet (náklady i výnosy) včetně mzdového limitu jsou předkládány zřizovateli ke schválení. Schválený rozpočet se dále průběžně sleduje během celého účetního roku, dle potřeby se ev. upravuje.

Rozpočet je vázán na provoz, organizační strukturu a mzdový limit; na plán provozních akcí, oprav a investic.

Hospodárnost organizace vychází:

1. z Plánu činnosti organizace, který je sestavován pro každý rok a obsahuje
 - organizační strukturu (plán pracovníků - platovou inventuru) + plánovaný mzdový limit
 - plán provozních akcí, oprav a investic
 - plán využívání dotačních programů z externích zdrojů
 - plán úsporných opatření
 - plán rozvojových cílů organizace na další období
2. z pololetního a ročního hodnocení Plánu činnosti organizace
3. z pololetních a ročních rozborů hospodaření organizace.



Důkazem jsou:

- Plánu činnosti organizace
- Hodnocení Plánu činnosti organizace
- Rozbory hospodaření organizace

Dílčí kritérium 4c: Udržitelným způsobem jsou řízeny budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje, sociální službou využívané.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: rozvíjet a implementovat strategii a podpůrné politiky k takové péči o budovy, zařízení a materiály, jež podporují celkovou strategii sociální služby, optimalizovat využívání zařízení a efektivní řízení životního cyklu a ochrany hmotného majetku, včetně budov a materiálů, zabezpečovat vhodné prostory a jejich vybavení tak, aby zaměstnanci sociální služby mohli spolehlivě plnit stanovené úlohy, uplatňovat vhodné přístupy k údržbě budov a zařízení služby, efektivně využívat vozový park a energetické zdroje, zabezpečovat přístup na pracoviště služby osobám s tělesným postižením, garantovat bezpečnou a ekologickou likvidaci, resp. recyklaci hmotného majetku, prokazovat, že aktivně řídí jakékoli negativní dopady svých činností na obecné zdraví, bezpečnost a životní prostředí, měřit a řídit jakékoli negativní dopady činností sociální služby na okolí a své zaměstnance, přijímat a implementovat vhodné politiky a přístupy k minimalizaci dopadů na místní a globální prostředí, včetně nastavení takových cílů, jež vyzývají k tomu, aby sociální služba překračovala pouhý legislativní rámec a požadavky zákonů; systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost řízení budov, zařízení, materiálů a přírodních zdrojů.



VZOR

4c) Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem

Pořízení hmotného majetku vychází z potřeb dané služby – cílové skupiny služby a s finančními možnostmi pro pořízení.

Potřeba akutního pořízení je schvalována vedoucím služby a vedením organizace. Plánované pořizování investic, majetku musí být v souladu s potřebami a cílovou skupinou služby, je ne základě návrhu pracovníků přímé péče dané služby

Za účelem hospodárného využívání majetku slouží kontrolní činnost v organizaci, inventarizace majetku a závazků, analýza rizik.

Důkazy jsou:

- Inventarizace, majetku a závazků
- Zápisy z porad vedení
- Zápisy z porad dané služby
- SQ 15



Kritérium 5: PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

Definice:

Excelentní sociální služby navrhují, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Dílčí kritérium 5b: Produkty jsou sociální službou navrhovány tak, aby vytvářely optimální hodnotu pro zákazníky.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: vyvíjet úsilí k inovacím svých produktů a tvorbě hodnoty pro své zákazníky, využívat průzkumy trhu, průzkumy názorů zákazníků a další formy zpětné vazby k předvídání a identifikování nutných zlepšení svého produktového portfolia, zapojovat své zaměstnance, zákazníky, partnery a dodavatele do návrhu a vývoje nových, resp. inovovaných produktů, chápat a předvídat vliv nových technologií na produkty poskytované zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám, brát zřetel na jakýkoliv vliv životního cyklu svých produktů na ekonomickou, společenskou a ekologickou udržitelnost.



VZOR

5b) Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zainteresované strany

Každoročně se aktualizují a probíhají společné porady všech sociálních pracovníků s vedením organizace, kde se jednotlivé standardy projednávají a upravují.

Vedoucí zařízení, popřípadě sociální pracovník kontroluje, zda pracovník pracuje dle daných standardů kvality a metodických pokynů. Pokud posoudíme, že metodické postupy nejsou vyhovující, společně je projednáme na poradě a na základě připomínek sociální pracovník vypracuje nový postup, se kterým se všichni pracovníci seznámí.

Individuální plánování s uživateli začíná již ve fázi jednání se zájemcem (SQ 3) s kompetentním pracovníkem, pokračuje při tvorbě Smlouvy a poté probíhá mezi uživatelem a klíčovým pracovníkem (pověřený pracovník v sociálních službách). Klíčový pracovník je stanoven každému uživateli při nástupu do zařízení, který s uživatelem plánuje průběh služby, podílí se na sestavování individuálního plánu a společně hodnotí stanovené cíle. Každý klíčový pracovník vytváří individuální plány, které jsou uloženy ve Složce klíčového pracovníka.

Sociální pracovník, popřípadě vedoucí pravidelně kontroluje složky klíčového pracovníka, zda jsou zpracovány dle dané metodiky.



4. ROZVÍJENÍ SCHOPNOSTI ORGANIZACE

1c) viz. KONCEPCE 3. VYTVÁŘENÍ TRVALE UDRŽITELNÉ BUDOUCNOSTI

Kritérium 2: STRATEGIE

Definice:

Excelentní sociální služby uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.



Dílčí kritérium 2b: Strategie sociální služby je založena na pochopení vnitřní výkonnosti a způsobilosti.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: systematicky shromažďovat informace o tom, jak je sociální služby vnímána z pohledu různých zainteresovaných stran (kromě zákazníků sociální služby), analyzovat trendy ve vývoji okamžité výkonnosti, nutných kompetencí a výsledků, aby poznaly momentální i potenciální způsobilost sociální služby, analyzovat data a informace, jež se týkají existujících i potenciálních kompetencí partnerů a zástupců zainteresovaných stran tak, aby pochopily, zda a jakým způsobem by mohli přispět k rozvoji způsobilosti sociální služby, analyzovat data a informace za účelem stanovení vlivu nových technologií a postupů na celkovou výkonnost sociální služby, vhodnými přístupy (např. audit, sebehodnocení apod.) systematicky analyzovat své silné stránky (přednosti) a slabé stránky (tj. příležitosti ke zlepšování), porovnávat svou výkonnost s relevantními benchmarky a dalšími excelentními sociálními službami za účelem poznání vlastních silných stránek a příležitostí ke zlepšování.



VZOR

2b) Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti

Strategie k naplnění poslání a vize je stanovena v „Plánu činnosti“ a „Plánu rozvojových cílů pro jednotlivá střediska“. V plánech jsou stanoveny dlouhodobé a krátkodobé cíle, které jsou v souladu s posláním a vizí a směřují k jejich naplňování. Hodnocení probíhá napřed v týmu s pracovníky přímé péče a dále i s vedením organizace. Výsledky hodnocení jsou podkladem pro zlepšování naplnění poslání a vize.



Důkazem jsou:

- Plán činnosti
- Plán rozvojových cílů střediska pro daný rok

Každým rokem zpracováváme údaje, které se týkají počtu klientů ve službě a počtu hodin, po které službu využívají. Vyhodnocujeme naplňování individuálních plánů klientů a jejich spokojenost s poskytovanou službou. Klienti si mohou stěžovat na kvalitu poskytované sociální služby, stížnosti jsou pro nás významným ukazatelem možnosti zlepšení kvality služby. Tyto údaje jsou pro nás podkladem ke každoročnímu hodnocení, ze kterého vyplynou podklady pro zlepšení služby. Hodnoty poskytované služby jsou zakotveny v dokumentu „Etický kodex pracovníků“

Důkazem jsou:

- Plán rozvojových cílů střediska pro daný rok
- Každoroční hodnocení kvality poskytované služby
- Etický kodex pracovníků
- Směrnice rozdělení a vykazování pracovníků v přímé péči
- SQ 15
- SQ 7

Nové trendy a postupy v sociálních službách se pracovníci učí na vzdělávání. S novými poznatky seznamují pracovní tým zápisy z pracovních cest a prezentací na poradách. Nové trendy jsou aplikovány do praxe sociální služby.

Informace o nových trendech a postupech v sociálních službách jsou zapracovány do „Plánu rozvojových cílů střediska pro daný rok“. V příštím roce je tento plán vyhodnocen a zamýšlíme se nad prospěšností nového postupu a možností zlepšení služby.

Důkazem jsou:

- Plán rozvojových cílů střediska pro daný rok
- SQ 15
- Zápisy z pracovních cest
- Zprávy pracovníků prezentované na poradách pracovního týmu

Dílčí kritérium 2d: Strategie a na to navazující politiky sociální služby jsou komunikovány, implementovány a monitorovány.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: stanovit požadované strategické cíle a s tím související ukazatele výkonnosti tak, aby byly v souladu s výsledky porovnávání (benchmarkingu) vlastní výkonnosti s výkonností jiných sociálních služeb a misí i vizí sociální služby, monitorovat, zda strategické cíle jsou orientovány na inovace studijních programů a nabídku dalších produktů služby, systematicky



rozšiřovat svou strategii a související politiky a cíle na všechny organizační jednotky sociální služby tak, aby byly dosaženy takové výsledky, jež vzájemně vyvažují krátkodobé i dlouhodobé cíle sociální služby, speciálně formulovat, rozvíjet a přezkoumávat strategii a politiky orientované na prosazování hloubkového přístupu ke vzdělávání, udržovat a přizpůsobovat svou organizační strukturu, strukturu procesů a rámec klíčových procesů tak, aby naplňovaly strategii způsobem, který přidává efektivně a účinně skutečnou hodnotu všem zainteresovaným stranám sociální služby, transformovat strategii a politiky do relevantních plánů a úloh jednotlivých organizačních jednotek sociální služby, případně i úloh jednotlivců, stanovovat cílové hodnoty výkonnosti jednotlivých procesů sociální služby v souladu s jejími strategickými cíli.

VZOR

2d) Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.

Se strategií jsou pracovníci týmu seznámeni na pracovních schůzkách a schůzkách se standardy kvality. Základní body strategie jsou zveřejněny na webu a v informačních letácích. Klienti jsou s naší strategií seznámeni již před zahájením poskytování sociální služby prostřednictvím informačních materiálů. Pokud dojde ke změnám, jsou se změnou seznámeni s dostatečným časovým předstihem. Zřizovatel je průběžně informován o strategii. Veřejnost a sponzoři jsou se službou seznamováni na Dni otevřených dveří.

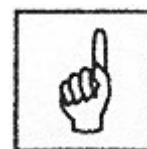
Důkazem jsou:

- Schůzky pracovníků přímé péče – zápisy z provozních porad
- Schůzky se standardy kvality – zápisy ze schůzek
- Pracovní porady vedení – zápisy z porad vedení
- Schůzky s klienty a opatrovníky
- Schůzky vedení organizace se zřizovatelem
- Setkání se sponzory
- SQ 15

Kritérium 3: LIDÉ

Definice:

Excelentní sociální služby si váží svých zaměstnanců a spolupracovníků a rozvíjejí prostředí pro jejich aktivní zapojení v úsilí o dosahování vyvážených výsledků celé sociální služby i jednotlivců. Excelentní sociální služby řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé služby. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a zmocňují. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance





motivuje. A také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch sociální služby.

Dílčí kritéria

Dílčí kritérium 3d: Lidé spolu v rámci sociální služby efektivně komunikují.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: porozumět potřebám a očekáváním svých zaměstnanců v oblasti vzájemné komunikace, rozvíjet politiku, strategii, plány a kanály interní komunikace tak, aby reagovaly na potřeby této komunikace, komunikovat jasné strategické směřování sociální služby tak, aby bylo garantováno, že lidé chápou její misi, vizi, hodnoty a cíle, zabezpečovat, aby zaměstnanci chápali a v praxi mohli prokazovat svůj příspěvek k trvalému úspěchu a způsobilosti sociální služby, umožňovat a podporovat sdílení informací, znalostí a nejlepší praxe a umožňovat dialog na všech úrovních sociální služby, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost dialogu vedení sociální služby se svými zaměstnanci.



VZOR

3d) Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci

V naší organizaci probíhá komunikace několika způsoby. Jedním z hlavních komunikačních toků jsou porady, které se uskutečňují jak na úrovni vedení, tak na nižších úrovních. Vedení organizace sděluje informace nižšímu managementu, který poté uskutečňuje porady ve svých střediscích. Z každé rady je učiněn zápis. Každý zaměstnanec se může s důvěrou obrátit na svého vedoucího, či na ředitelku organizace s jakýmkoliv dotazem, připomínkou či stížností. Přenos informací od dola nahoru probíhá také prostřednictvím přímých nadřízených, kde tyto informace sdělují vedení organizace. Dalším informačním tokem je elektronická cesta, většina informací se uskutečňuje touto cestou.

Důkazem jsou:

- Zápisy z rady,
- mailová komunikace.

Byl vypracován dotazník spokojenosti zaměstnanců. Tento dotazník byl rozdán zaměstnancům k vyplnění, dotazník byl anonymní, byla však možnost podpisu, či napsání názvu střediska. Z výsledky byli seznámeni všichni zaměstnanci organizace. Na poradě vedení jsme tyto výsledky rozebírali a hledali možná řešení. S výsledky dotazníků pravidelně pracujeme. Díky těmto výsledkům jsme inovovali proces řízení.

Důkazem jsou:

- Dotazník pro zaměstnance,
- dotazník vzdělávacích potřeb



Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice:

Excelentní sociální služby plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní vztahy v zájmu podpory strategie a politik a v zájmu efektivního vykonávání procesů. Tím zároveň zajišťují efektivní řízení environmentálních a společenských aspektů.

Dílčí kritéria

Dílčí kritérium 4a: V zájmu trvalého prospěchu jsou řízeny vztahy s partnery a dodavateli sociální služby

V praxi excelentní sociální služby mají např.: identifikovat ty partnery a dodavatele, kteří budou jednat v souladu se strategií sociální služby a přijímat vhodné politiky a procesy k řízení vztahů s nimi, preferovat partnerství s organizacemi, jež už dosáhly určitý stupeň excellence, resp. samy uplatňují systematicky inovace, budovat smluvní vztahy s partnery a dodavateli, založené na vzájemné důvěře, respektu a otevřenosti, chápat partnerství jako bázi pro vzájemně prospěšnou spolupráci, jež bude zároveň i dlouhodobou hodnotou.

VZOR

4a) Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch

Organizace ve své činnosti spolupracuje s různými institucemi jak v oblasti sociálních služeb, tak v oblasti vzdělávání, v oblasti hospodaření atd.

Při sestavování Plánu činnosti organizace na daný rok hledáme a navrhujeme spolupráci se svými partnery:

- v oblasti vzdělávání navazujeme spolupráci se vzdělávacími agenturami, které nám v příštím období poskytnou vzdělávání našich pracovníků (bezplatné vzdělávání v rámci vyhlášených dotačních programů, ale i v rámci placeného vzdělávání); stáže s organizacemi poskytujícími stejné nebo obdobné služby
- v oblasti kvality poskytování sociálních služeb je úzká spolupráce s APSS – jsme pravidelně zváni na odborné semináře, konference, odebíráme odborný časopis, dostáváme pravidelně informace ohledně změny legislativy, informace týkající se inspekce kvality atd.
- Důkazem jsou:
 - Informace na webových stránkách organizace
 - Plán činnosti organizace
 - Smlouvy (darovací, o spolupráci ...)
 - Směrnice pro přijímání darů

5d) VIZ. KONCEPCE 2. VYTVÁŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKY




5. VYUŽITÍ KREATIVITY A INOVACÍ

Excelentní organizace (sociální služby) generují zvyšování úrovně hodnoty a výkonnosti díky neustálému a systematickému inovování s příspěvkem tvořivosti zainteresovaných stran.

1d) VIZ. KONCEPCE 3. VYTVÁŘENÍ TRVALE UDRŽITELNÉ BUDOUCNOSTI

2d) VIZ. KONCEPCE 4. ROZVÍJENÍ SCHOPNOSTI ORGANIZACE

Dílčí kritérium 3c: Lidé jsou v rámci sociální služby zapojováni a zmocňováni.



V praxi excelentní sociální služby mají např.: mít politiku pro motivaci a podporu svých zaměstnanců, jež je odrazem změn v požadavcích zainteresovaných stran, zabezpečovat, aby zaměstnanci na individuální i týmové úrovni byli seznámeni a plně srozuměni s misí, vizí a strategickými cíli sociální služby, vytvářet kulturu a prostředí, kde znalosti, dovednosti, talent a tvořivost lidí jsou rozvíjeny a oceňovány, vytvářet prostředí pro získávání nápadů a podnětů od zaměstnanců, jež mohou vést ke zlepšování a pozitivním změnám, podporovat zaměstnance k tomu, aby se aktivně podíleli na budoucích úspěších sociální služby, zajišťovat, že lidé budou ochotni využívat svou tvořivost k tomu, aby prostřednictvím inovací pružně reagovali na změny a výzvy, kterým musí sociální služby čelit, zapojovat své zaměstnance do neustálého přezkoumávání, zlepšování a optimalizace efektivnosti všech procesů a činností sociální služby, systematicky posuzovat vhodnost a rozsah zapojení a zmocňování zaměstnanců.

VZOR

3c) Pracovníci jsou ztotožňováni, zapojováni a zmocňováni

V naší organizaci probíhá řízení od shora dolů. Vedení organizace specifikuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků. Vše je uvedeno písemně ve směrnících organizace. Každý pracovník má vyhotoven popis pracovní činnosti, který je mu předán při nástupu do organizace. Dle tohoto popisu se pracovník řídí. Ve směrnici pracovní profily, osobnostní a kvalifikační předpoklady je uveden stručný popis pracovní činnosti. Směrnice definuje Osobnostní a kvalifikační předpoklady, Pracovní profily, oprávnění a povinnosti (zkrácená verze pracovní náplně) jednotlivých pracovních pozic v organizaci. Je podkladem pro tvorbu náplní pracovních činností pracovníků celé organizace. Delegace pravomocí se provádí na poradách vedení, dále na poradách jednotlivých středisek, kde informace od vedení se přenášejí na nižší stupně vedení a poté k jednotlivým pracovníkům.

Důkazem je:

- Zápisy z porad, Směrnice, Pracovní profily a osobnostní předpoklady



V organizaci probíhá periodické hodnocení zaměstnanců v intervalu jednoročním. Je vypracována směrnice, jejímž účelem je definovat postup při hodnocení zaměstnanců v rámci celé organizace (v souladu s ustanovením § 302 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění je každý zaměstnavatel povinen pravidelně hodnotit podřízené zaměstnance). Hodnocení pracovníků umožňuje:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zdokonalovat komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými pracovníky,
- vyjádřit názory vedoucího pracovníka na podřízené pracovníky,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat vzdělávací aktivity,
- stanovovat pohyblivou složku mzdy – osobní ohodnocení, mimořádné odměny,
- pracovníkovi získat pohled vedoucího pracovníka na svou práci,
- Pracovníkovi oficiálně prezentovat své potřeby a osobní cíle.

Dílčí kritérium 4e: Znalosti a informace jsou v sociálních službách řízeny tak, aby podporovaly efektivní rozhodování a její celkovou výkonnost.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: zabezpečovat, aby jejich řídicí pracovníci měli dostatek přesných, spolehlivých a aktuálních informací z interních i externích zdrojů, které by umožňovaly, efektivní a rychlé rozhodování a efektivní předvídání budoucí výkonnosti služby, neustále monitorovat aktuálnost dat a informací a garantovat jejich bezpečnost, resp. důvěrnost, měnit data na informace a tam kde je to vhodné i na znalosti tak, aby poté byly efektivně v rámci sociální služby sdíleny a využívány, efektivně řídit znalosti v rámci sociální služby, včetně sdílení lepší a nejlepší praxe, zpřístupňovat relevantní informace a znalosti jak svým zaměstnancům, tak i externím uživatelům, při současném garantování bezpečnosti jejich uchování. Chránit duševní vlastnictví zaměstnanců sociální služby, zavádět a řídit vzájemnou spolupráci s partnery za účelem identifikování příležitostí k inovacím na základě přijímání podnětů z interního i externího prostředí, využívat inovace způsobem, který zachází za rámce pouhých technických změn a odhalovat nové směry v nabízení hodnoty zákazníkům, v práci zaměstnanců, při tvorbě partnerství, využívání zdrojů a kompetencí, využívat data a informace o současné výkonnosti procesů sociální služby k identifikování příležitostí pro tvorbu inovací, uchovávat informace a znalosti i v případech, že určití zaměstnanci ze sociální služby odejdou systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost svých přístupů k řízení znalostí a informací.



VZOR

4e) Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace

Externí uživatel má možnost získat potřebné informace o organizaci a dané službě na webových stránkách organizace a zřizovatele.

Standard č. 6 – Dokumentace o poskytování soc. služby obsahuje pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace klientů. Cílem těchto pravidel je, aby každý, kdo v zařízení pracuje s dokumentací uživatele, měl přehledný systém v tom kdo, za co zodpovídá, kde co najde, kdo k čemu má přístup. V případě, že něco neví, může pomocí těchto pravidel najít odpověď. Tento standard obsahuje postup - Zásady pro ochranu osobních údajů při nakládání s dokumentací.

- Zápisy z porad vedení
- SQ 6
- SQ 12
- SQ 13
- SQ 1

6. VEDENÍ NA ZÁKLADĚ VIZE, INSPIRACE A INTEGRITY

1a) VIZ KONCEPCE 3. VYTVÁŘENÍ TRVALE UDRŽITELNÉ BUDOUCNOSTI

1c) VIZ KONCEPCE 3. a 4.

1d) VIZ KONCEPCE 3. VYTVÁŘENÍ TRVALE UDRŽITELNÉ BUDOUCNOSTI

1e) VIZ KONCEPCE 3. a 5.

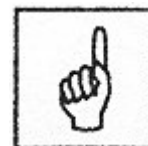
7. AGILNÍ ŘÍZENÍ

1e) VIZ KONCEPCE 3., 5. a 7.

Kritérium 2: STRATEGIE

Definice:

Excelentní sociální služby uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.





Dílčí kritéria

Dílčí kritérium 2a: Strategie sociální služby je založena na porozumění potřeb i očekávání jak zainteresovaných stran, tak i vnějšího prostředí.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: systematicky shromažďovat a analyzovat informace o potřebách a očekáváních zainteresovaných stran, jež pak slouží jako vstupy k navrhování a přezkoumávání strategie sociální služby a na to navazujících politik, když však zároveň zůstanou vstřícné k nutným změnám, mít svou politiku v oblasti vztahů s veřejností, identifikovat, rozumět a předvídat další vývoj v externím okolí sociální služby, identifikovat, analyzovat a chápat externí indikátory ekonomických, tržních a společenských trendů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj sociální služby, chápat a umět odhadovat dlouhodobé i krátkodobé vlivy změn v politických, ekologických, demografických i legislativních požadavcích, jež také mohou ovlivnit budoucí vývoj sociální služby, identifikovat, chápat a předvídat příležitosti i hrozby (pro sociální služby) a to na základě uplatňování zpětné vazby od zainteresovaných stran a využívání i jiných informací z vnějšího prostředí, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost shromažďování a analýzy informací o požadavcích zainteresovaných stran.



VZOR

2a) Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí

Služby jsou definovány ve „Zřizovací listině“. Služba je podrobně specifikována ve Standardu kvality č. 1 a v dokumentu „Popis realizace služby“. „Popis realizace služby“ je součástí dokumentace v Registru poskytovatelů sociálních služeb v ČR.

Standard kvality č. 1 je v praxi průběžně aplikován. Je v něm uveden tzv. veřejný závazek, to znamená, co je posláním sociální služby, jaká je její cílová skupina, jaké jsou cíle a zásady sociální služby.

Důkazem jsou:

- SQ 1
- Zápisy ze schůzek sociálních pracovníků s ředitelkou
- Zřizovací listina
- Registr poskytovatelů sociálních služeb v ČR

Průběžně zjišťujeme očekávání našich klientů. Tato očekávání a míra spokojenosti jsou zaznamenávány v jejich individuálních plánech. Jednou ročně dáváme uživatelům a jejich opatrovníkům dotazníky, ve kterých zjišťujeme jejich míru spokojenosti s poskytovanou službou a dáváme zde prostor pro vyjádření jejich očekávání.



Opatrovníci a další rodinní příslušníci nebo blízké osoby se s námi setkávají pravidelně. Setkání se rovněž uskutečňuje v rámci různých společných akcí, jako jsou besídky apod. Zde je prostor pro komunikaci s pracovníky.

Názory veřejnosti se snažíme získat prostřednictvím dotazníku při různých příležitostech.

V letošním roce byl zaměstnancům rozdán „Dotazník spokojenosti zaměstnanců“, kde měli prostor pro vyjádření svých očekávání.

Důkazem jsou:

- Zápisy ze schůzek pracovníků přímé péče
- Individuální plány uživatelů
- Dotazníky spokojenosti uživatelů
- Dotazníky pro opatrovníky
- Dotazníky pro veřejnosti
- Dotazník spokojenosti zaměstnanců
- Dotazníky praktikantů
- SQ 15

2d) VIZ KONCEPCE 4. a 5.

Dílčí kritérium 3a: Plánování lidských zdrojů podporuje strategii sociální služby.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: jasně definovat úroveň výkonnosti svých lidí, jež je vyžadována pro dosahování strategických cílů, analyzovat současné a budoucí potřeby na lidské zdroje s ohledem na požadavky zainteresovaných stran, propojovat politiku a plány rozvoje svých zaměstnanců se strategií, organizační strukturou, novými technologiemi a přístupy, jakož i s klíčovými procesy sociální služby, zapojovat zaměstnance do rozvoje a přezkoumávání strategie, politiky a plánů v oblasti lidských zdrojů s využitím tvořivých přístupů tam, kde je to vhodné, řídit nábor, kariérní rozvoj, mobilitu a plánování lidských zdrojů tak, aby byla zajištěna spravedlnost a rovnost příležitostí, pravidelně přezkoumávat efektivnost a účinnost rozvoje znalostí a kompetencí zaměstnanců, identifikovat klíčové faktory spokojenosti a loajality svých zaměstnanců, využívat přehledy o názorech zaměstnanců a jiné formy zpětné vazby ke zlepšování politiky, strategie a plánů rozvoje lidských zdrojů.





3a) Plány pracovníků podporují strategii organizace

Organizace má stanovenou jasnou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů. Máme zpracovanou organizační strukturu, kde je stanoven počet pracovníků na danou službu. Organizační struktura organizace i jednotlivých sociálních služeb je zpracována v grafické podobě a je pravidelně revidována v návaznosti na vývoj a potřeby jednotlivých služeb.

Přiměřená organizační struktura a počty zaměstnanců:

- vyhovuje druhu, rozsahu a charakteru sociální služby,
- je přiměřená aktuálnímu počtu uživatelů a potřebám uživatelů,
- představuje jasný systém podřízenosti.

Organizační strukturu sociální služby konzultujeme se zřizovatelem. Pokud dojde k navýšení počtu klientů či jejich obměně a tím i zvýšení náročnosti služby, požadujeme navýšení pracovníků. Pravidelně jednou ročně vyhodnocujeme počet pracovníků na danou službu, zda je dostačující, zda není třeba pozměnit kvalifikaci pracovníků (doškolení v určité oblasti).

Důkazem jsou:

- Standard kvality 9,
- organizační struktura

Díličí kritérium 4d: V zájmu naplňování strategie jsou řízeny technologie, sociální službou využíváné.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: rozvíjet strategii a podpůrné politiky pro řízení spektra technologií, jež podporují celkovou strategii sociální služby, ve svých procesech a činnostech používat takové technologie, včetně informačních technologií, jež podporují a zlepšují efektivní realizaci těchto činností, standardizovat a harmonizovat využívání technologií, řídit své spektrum technologií, včetně optimalizace využívání stávajících technologií a nahrazování technologií zastaralých, zapojovat své zaměstnance i relevantní další zainteresované strany do vývoje a rozšiřování nových technologií a to v zájmu maximalizace sdílených přínosů, identifikovat a posuzovat alternativní, resp. nově se objevující technologie z pohledu jejich vlivu na výkonnost sociální služby a životní prostředí, využívat vhodné technologie k podpoře znalostí, inovací a tvořivosti v sociální službě, zabezpečovat spolehlivost a bezpečnost informačních technologií, jakož i jejich uživatelskou přívětivost, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost řízení svých technologií.





VZOR

4d) Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie

Za účelem efektivního hospodaření s využívanými zdroji jsou realizována určitá opatření: zateplení budov; schůzky energetického managementu; nákup energie i materiálu na základě výběrových řízení pro dodavatele; výhodné nákupy materiálu za snížené ceny ve vybraných hypermarketech v rámci partnerství; porovnávání cen. Za účelem minimalizace spotřeby slouží nastavený systém kontrolní činnosti v organizaci. Odpad vyprodukovaný činností organizace je tříděn.

Důkazem jsou:

- Projekty realizace zateplení budov
- Zápisy ze schůzek energetického managementu
- Výběrová řízení
- Porovnávání cen
- Faktury za odvoz odpadu

Do procesu rozvoje organizace jsou zapojeni:

- zaměstnanci – cenným zdrojem informací o možnostech, jak zkvalitnit poskytování služeb a vytvoření nových aktivit jsou pracovníci, věnující se přímé práci s uživateli. Pracovníci jsou zdrojem nápadů a inovací, protože jsou v přímém kontaktu s uživatelem a vidí, co by bylo třeba změnit. Vytváří rovněž individuální plány, na základě kterých ví, co uživatelé by chtěli změnit nebo zlepšit. Svoje nápady můžou sdělit na:
 - pravidelných poradách týmu
 - při hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem
- klienti:
 - spokojenost uživatelů s poskytovanými službami zjišťujeme pomocí dotazníků spokojenosti,
 - setkávání se na společných schůzkách s uživateli, které probíhá jednou měsíčně
 - podávání stížnosti a jejich vyhodnocování 1 ročně, které je součástí Hodnocení kvality poskytovaných služeb.

Na základě hodnocení výše uvedených skupin dochází ke každoročnímu celkovému hodnocení služby a posléze hodnocení s vedením organizace - jejich výstupy, doporučení za danou službu se můžou promítnout v Plánu činnosti Důkazem jsou:

- SQ10
- SQ 15
- SQ 7



- Dotazníky spokojenosti uživatelů
- Zápisy ze schůzek s uživateli
- Dotazníky pro dobrovolníky stážisty či
- Dotazník pro praktikanty, stážisty, dobrovolníky
- Kronika – záznam z konání Dne otevřených dveří

Dílčí kritérium 5a: Procesy jsou v sociální službě navrhovány a řízeny tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: systematicky analyzovat požadavky zainteresovaných stran na navrhování nových, resp. inovovaných procesů, analyzovat, strukturovat a vybírat své procesy z hlediska jejich významu tak, aby byly součástí celkového systému managementu, a také přijímat přístupy k efektivnímu řízení a zlepšování procesů, včetně těch procesů, které mají přesah i mimo sociální službu, navrhovat své procesy i na základě mezinárodní partnerské spolupráce s jinými excelentními sociálními službami; klást důraz na aplikaci, rozvoj a vnitřní přezkoumávání účinnosti hloubkových přístupů ke vzdělávání, procesy a metody vzdělávání navrhovat s ohledem na předem definované výstupy z učení, aktivně zapojovat zaměstnance a zástupce partnerů a zainteresovaných stran do navrhování a zlepšování klíčových procesů sociální služby, při navrhování procesů zvažovat a plánovat nutné zajištění zdroji, jak lidskými, tak i materiálními, zvažovat účelnost případného outsourcingu (nakupování) některých procesů sociální služby, jasně určit vlastníky procesů a jejich role, odpovědnosti a pravomoci při rozvoji, řízení a zlepšování procesů, rozvíjet systém vhodných ukazatelů výkonnosti procesů, jež jsou zřetelně provázány s celkovými strategickými cíli sociální služby, vhodným způsobem dokumentovat své procesy.



VZOR

5a) Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany

Předpisy naší organizace jsou rozděleny podle druhu na:

- dokumenty vydané zřizovatelem
- dokumenty vydané vedením organizace
- standardy kvality, Metodické postupy pro danou službu organizace, za které zodpovídá sociální pracovník a vedoucí služby.




Důkazem jsou:

- SQ 1,
- SQ 5,
- SQ 10.
- SQ 15

8. DOSAHOVÁNÍ ÚSPĚCHU DÍKY SCHOPNOSTEM PRACOVNÍKŮ

Dílčí kritérium 3b: V sociálních službách jsou rozvíjeny znalosti a kompetence lidí.



V praxi excelentní sociální služby mají např.: porozumět požadavkům na znalosti a kompetence lidí, jež jsou potřebné pro dosahování mise, vize a strategických cílů sociální služby, průběžně posuzovat míru odborné způsobilosti (kompetencí) zaměstnanců, zajišťovat, aby rozvoj znalostí zaměstnanců a plány tohoto rozvoje napomáhaly získávání takových znalostí a budoucí odborné způsobilosti, jež bude sociální službou vyžadována, podporovat všechny vhodné přístupy ke zvyšování znalostí a kompetencí lidí a uvolňovat pro toto zvyšování adekvátní zdroje, pro řídicí pracovníky realizovat výcvik manažerských dovedností, řídit transfer znalostí zaměstnanců odcházejících např. do důchodu k zaměstnancům mladším, aktuálně přizpůsobovat a přezkoumávat individuální, resp. týmové cíle s ohledem na cíle sociální služby, hodnotit a pomáhat lidem při zlepšování jejich výkonnosti, mobility a zaměstnatelnosti, zajišťovat, aby lidé byli v rámci získávání znalostí vybaveni potřebnými metodami, nástroji, kompetencemi, informacemi a byli zmocňováni takovým způsobem, aby mohli maximalizovat svůj příspěvek k rozvoji organizace.

VZOR

3b) Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.

Organizace má zpracovanou směrnici, jejímž účelem v souvislosti s personálními standardy je definovat postup při náboru a výběru zaměstnanců v rámci celé organizace. Pracovníci jsou přijímáni na základě potřeby organizace, která vyplývá z cílové skupiny a počtu uživatelů daného střediska a v souladu s organizačním schématem a dle finančních možností organizace.

Pracovník pověřený vedením personální agendy je pověřen vedením evidence žádosti o zaměstnání a úkolem organizace výběrového řízení.

V naší organizaci máme zpracovanou směrnici, která podává ucelený přehled možností vzdělávání formou zaškolení a zaučení, prohlubování či zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců v organizaci s vymezením povinného plnění na straně zaměstnance a zaměstnavatele.



Cílem této směrnice je upravit a popsat možné způsoby vzdělávání v organizaci.

Důkazem je:

- Směrnice

3c) VIZ KONCEPCE 5. VYUŽÍVÁNÍ KREATIVITY A INOVACÍ

3d) VIZ KONCEPCE 4. ROZVÍJENÍ SCHOPNOSTÍ ORGANIZACE

Dílčí kritérium 3e: Lidé spolu v rámci sociální služby efektivně komunikují.

V praxi excelentní sociální služby mají např.: porozumět potřebám a očekáváním svých zaměstnanců v oblasti vzájemné komunikace, rozvíjet politiku, strategii, plány a kanály interní komunikace tak, aby reagovaly na potřeby této komunikace, komunikovat jasné strategické směřování sociální služby tak, aby bylo garantováno, že lidé chápou její misi, vizi, hodnoty a cíle, zabezpečovat, aby zaměstnanci chápali a v praxi mohli prokazovat svůj příspěvek k trvalému úspěchu a způsobilosti sociální služby, umožňovat a podporovat sdílení informací, znalostí a nejlepší praxe a umožňovat dialog na všech úrovních sociální služby, systematicky přezkoumávat vhodnost a účinnost dialogu vedení sociální služby se svými zaměstnanci.



VZOR

3e) Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.

S pracovníky je hovořeno o procesu rozvoje organizace při pravidelném hodnocení zaměstnanců, kde vedoucí probírá s hodnoceným pracovníkem i toto téma. Ptá se pracovníka, co by navrhol zlepšit, jak toto dosáhnout atd. výsledky tohoto hodnocení poté vedoucí konzultuje s ředitelkou organizace. Pokud návrhy na zlepšení jsou přínosné, vedení organizace s těmito návrhy dále pracuje. Dále se s pracovníky otevírá toto téma na poradách.

Důkazem jsou:

- Hodnocení zaměstnance,
- zápisy z porad.

Morální oceňování probíhá formou: ústním oceněním a poděkováním pracovníku ředitelem, příp. přímým nadřízeným, v přítomnosti ředitele, vyzdvihnutí, pochvala a poděkování mezi ostatními pracovníky, nabídka účasti na zvláštních školeních a odborných konferencích, nominace pracovníka v různých soutěžích na nejlepšího pracovníka



Důkazem je:

- SMĚRNICE
- Finanční a morální oceňování zaměstnanců

Tyto principy mají svůj praktický odraz v devíti hlavních a 32 dílčích kritériích Modelu komplexního hodnocení kvality sociální služby, kde se formou tzv. naváděcích bodů (tzv. dopředných indikátorů) u každého z dílčích kritérií doporučuje, co by pro efektivní zavedení principů excelence měly sociální služby systematicky vykonávat.

Druhou část tvoří samotný devíti kritériální model, který umožňuje převést základní koncepce excelence do praxe. Tento návrh je adaptací obecně platného rámce EFQM Modelu Excelence v jeho verzi z r. 2010 tak, aby byl použitelný v prostředí sociální služby. Obecný rámec EFQM Modelu Excelence je zde doplněn o soubor vstupních informací, označený jako Profil sociální služby – viz schéma na obr. 1.

Nicméně, i v Modelu komplexního hodnocení kvality sociálních služeb je uvažováno s 9 hlavními a 32 dílčími kritérii. Těchto 32 dílčích kritérií pokryje všechny zásadní oblasti a procesy systému management sociálních služeb, jakož i všechny hlavní výsledky jejich aktivit.