

Vážení čtenáři, v souvislosti s evropskými trendy a souvisejícími transformacemi sociálních a zdravotních služeb se odborné kruhy stále častěji zabývají významem pojmu „kvalita služby.“ Legislativně zavedené standardy kvality se ukazují jako solidní základ – jsou však pouhým základem. Samotná kvalita je totiž onou špičkou ledovce, kdy se pod hladinou skrývá komplexní systém procesního fungování služby včetně mechanismu zpětné vazby (evaluace – o které jsme psali v minulém čísle). Svůj pohled na kvalitu služeb nám v tomto čísle představí Jan Syrový, inspektor sociálních služeb a manažerka kvality projektu Podpora zkvalitňování sociálních služeb Centra sociálních služeb Ostrava, paní Petra Schwarzová.

## Pohled JANA SYROVÉHO

### Standardy nejsou jediným měřítkem, poskytovatelé musí hledat vyšší kvalitu i za jejich hranicemi

**Kvalita v sociálních službách prokazatelně narůstá, přesto o ní v odborných ani laických kruzích nelze hovořit jako o samozřejmosti. Je to neoddelitelný aspekt rozvoje veškerých sociálních služeb. I z toho důvodu vznikají způsoby a metody, jak kvalitu kontrolovat. Některé jsou známé a používané, jiné naopak v plenkách. I o tom je následující rozhovor s poradcem, supervizorem a inspektorem poskytování sociálních služeb Janem Syrovým. „Dnes už víme, že standardy jsou sice základ, samy o sobě ale nestačí. Přesto se v Čechách vyskytuje interní systém kvality nad rámec standardů spíše výjimečně.“, hodnotí Syrový.**

#### **Když se řekne hodnocení služby mimo standardy kvality sociálních služeb, co Vás napadne?**

Napadají mě projekty, které jsem v souvislosti na toto téma realizoval. Je obtížné vůbec toto téma uchopit a pochopit. Samozřejmě pro mnoho lidí kvalita standardy začíná a končí. Nic moc dál si zatím nedovedou představit. Já jsem vždycky

standardy kvality považoval za minimum nikoliv za maximum. Pořád si myslím, že standardy jsou dobrý základ. Zároveň ale vidím spoustu prostoru pro řízení kvality nad rámec standardů kvality.

Standardy kvality nejsou v určitém slova smyslu konkrétní systém řízení kvality, je to spíš soubor požadavků státu, kterými stát říká: „tohle musíte mít, abyste mohli poskytovat služby.“ Standardy kvality nelze zaměňovat za systémy kvality, jako jsou např. normy řady ISO 9000 nebo EFQM (CAF).

#### **Proč si myslíš, že pro mnoho lidí systém kvality začíná a končí právě standardy kvality?**

Oblast řízení kvality v sociálních službách je pořád trochu v začátcích. Bohužel většina lidí si nic dalšího kromě standardů kvality neumí představit. A to proto, že nikdy nic dalšího neviděli. Mnozí si vlastně ani nedokáží představit, že by něco dále za nimi mohlo být. Systém kvality je pro ně jako „slepá mapa.“

## Pohled PETRY SCHWARZOVÉ

### Procesní audit sociálních služeb z pohledu samotného poskytovatele

#### **Co management organizace od auditu očekával a požadoval?**

Centrum sociálních služeb Ostrava jako poskytovatel několika sociálních služeb dlouhodobě udržuje statut kvalitního poskytovatele. Záměr provést procesní audit vyplynul z více potřeb:

- Jednak z potřeby organizace poskytovat služby kvalitně, a to nejen naplňováním standardů kvality, ale také poskytovat služby, jejichž dopad je měřitelný, odůvodnitelný.
- Rovněž pak z potřeb pracovníků samotných – vedoucí služeb si na společných poradách a intervizích opakovaně kladli otázky typu: „Ubírají se naše služby správnou cestou? Umí své služby a jejich kvalitu dostatečně a správně zhodnotit? Mají k hodnocení nastavené dostatečné ukazatele? Jsou procesy služeb nastaveny správně, neprobíhají paralelně? Podporují služby uživatele v jejich sociálním začleňování? Je výstupem služby normalizace života uživatele?“

- Dále z potřeby vedení organizace podpořit pracovníky v odpovídání na výše uvedené otázky. To znamená především motivovat je v jejich náročných práci s cílovými skupinami tím, že si budou umět validně vyhodnotit a pojmenovat výstupy své práce.

Procesní audit byl zvolen jako jeden z nástrojů se záměrem zrevidovat metodiky pracovních postupů a pravidel poskytovaných služeb z pohledu kvality, z pohledu funkčnosti a také z úrovně optimalizace procesů. To znamená logicky provázat procesy tak, aby byly efektivní a sledovaly cíl. Procesní audit slouží samozřejmě také k získání vhledu a vytváření doporučení k tomu, jak postupovat ve službách jinak – a lépe.

#### **Jak na audit reagovali lidé v organizaci?**

Každý z nás před revizemi, audity, inspekcemi prožívá nejistotu, možná obavy z výsledku, z hodnocení. Tomu se nevyhneme. Celkově mohu říci, že byli lidé v organizaci otevření, očekávali jiný



### Dá se něco udělat pro to, aby ji lidé odkryli a viděli za obzor standardů kvality?

Určitě se dá celkově zvyšovat úroveň vědomostí a informovanosti v sociálních službách. Vlastně se tak už i děje. A to proto, že existuje mnoho certifikací a značek kvality, které můžeme v této oblasti získat – například Neziskovka roku, značka kvality od Asociace poskytovatelů sociálních služeb, Spolehlivá organizace a jiné. Možnosti jsou v tomto smyslu široké. Je však potřeba si uvědomit, že získání certifikátu je něco jiného než interní systém řízení kvality.

### Jak tomu mám rozumět?

U certifikací jde o potvrzení zvenčí, někdo ověří, že to, co dělám, dělám dobře. Naopak interní systém kvality spočívá v tom, že organizace si sama vytvoří systém toho, jak chce řídit sociální služby. Ten nemusí být vůbec potvrzený zvenčí nějakou značkou kvality. A právě tohle v sociálních službách stále chybí. V zahraničí existují různé modely, které do Čech teprve přicházejí na základě jednorázových projektů, ale bohužel po skončení projektu se v nich dále nepokračuje. V současné době u nás není systém řízení kvality nad rámec standardů, o kterém by se dalo říci, že je v sociálních službách běžně rozšířen. Pokud se někde takový systém vyskytne, pořád se jedná o výjimky. Některé organizace mají zavedené ISO, nebo najdeme organizace, které zavádějí systém EFQM (respektive CAF). V rámci něj se potom uchází o Národní cenu kvality České republiky, Takových je ale velice málo, opravdu se jedná o výjimky, rozhodně to není běžná praxe.

**Jaký máš názor na certifikovaný systém řízení kvality pro sociální služby, má to pro ně vůbec nějaký přínos? Patří to**

### vůbec do sociálního sektoru, nebo je to spíš záležitost komerční sféry?

Zda má certifikovaný systém pro nějakou organizaci význam o tom rozhoduje vedení a zaměstnanci té organizace. Tohle platí a je to stejné pro obě sféry, komerční i sociální služby. U certifikací je problém, že si to často nechávají zástupci organizací certifikovat nikoliv proto, že by byli přesvědčeni o tom, že to rozvíjí kvalitu jejich služeb, ale z jiných důvodů – dle svých zkušeností nejvíce prestižních. Jinak řečeno, jde o to mýt na dveřích vyvěšeno pět hvězdiček, nikoliv o kvalitu služeb.

### Využíváš při hodnocení služeb i jiné aspekty než jenom vymezené standardy kvality?

Určitě ano. Samozřejmě se na službu dívám i přes standardy, protože je opravdu vnímám jako naprostý základ. Nikdy bych neřekl o nějaké sociální službě, že je kvalitní, když nesplňuje standardy kvality sociálních služeb. Když služba nenaplní ani tyto základní parametry, zajisté o sobě nemůže tvrdit, že je kvalitní. Můžeme je chápat i jako základní požadavek ze strany jednoho ze dvou primárních zákazníků, neboť v sociálních službách jsou zákazníci dva. První je klient, který využívá služby, a druhý ten, kdo za poskytované služby platí. Ten, kdo platí, v naprosté většině případů není přímo klient, ale stát. Po nějakých patnácti až dvaceti letech vývoje tohoto mého uvažování, se na **kvalitu dívám přes „hvězdu kvality,“ kterou jsem si vytvořil a kterou používám současně se standardy kvality.**

### HVĚZDA KVALITY

Hvězda kvality vytváří 3 úhly pohledu na kvalitu. První úhel pohledu říká, že **kvalita je vždy subjektivní.** Kvalita má svůj subjekt, to znamená, že kvalita ne-



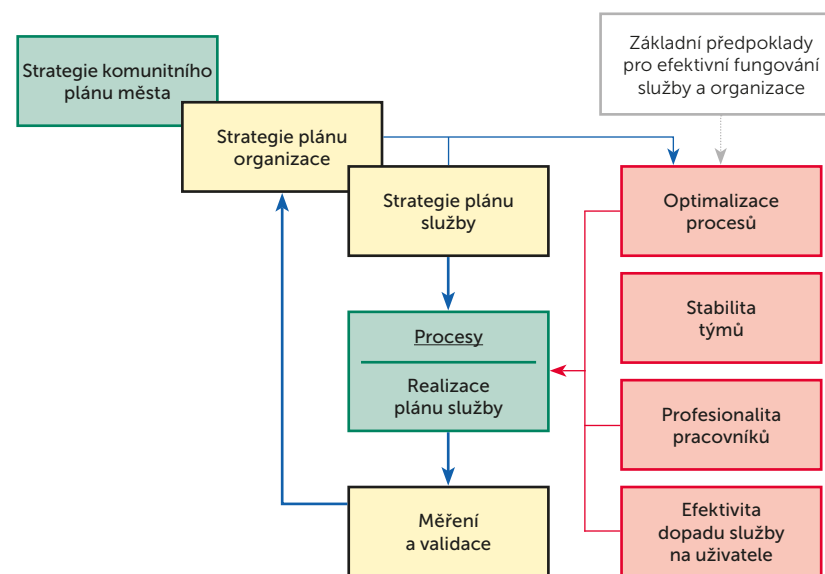
pohled na poskytování služby. Procesní audit byl jedním z nástrojů dvouletého evropského projektu naší organizace „Podpora zkvalitňování sociálních služeb poskytovatele.“ Ještě před realizací projektu se vedoucí podíleli na rozhodování o jeho realizování a sami definovali potřeby svých služeb, to znamená to, co je ve službách těžší, s čím se potýkají, v čem by potřebovali podpořit. Tato spolupráce od samého počátku, dle mého názoru, vedla k otevřenosti a hledání jiné optiky než poskytují standardy kvality. Myslím, že také otevřenosti napomohlo setkání vedoucích s realizátory auditu ještě před samotným začátkem, na kterém jim bylo předáno jasné sdělení, o čem audit je, jak bude probíhat a co bude výstupem.

V pohodové atmosféře otázek a odpovědí auditor reflektoval konkrétní očekávání jednotlivých vedoucích služeb – například v čem budou či nebudou naplněna. Jasně informace a porozumění podpořily otevřenost pracovníků.

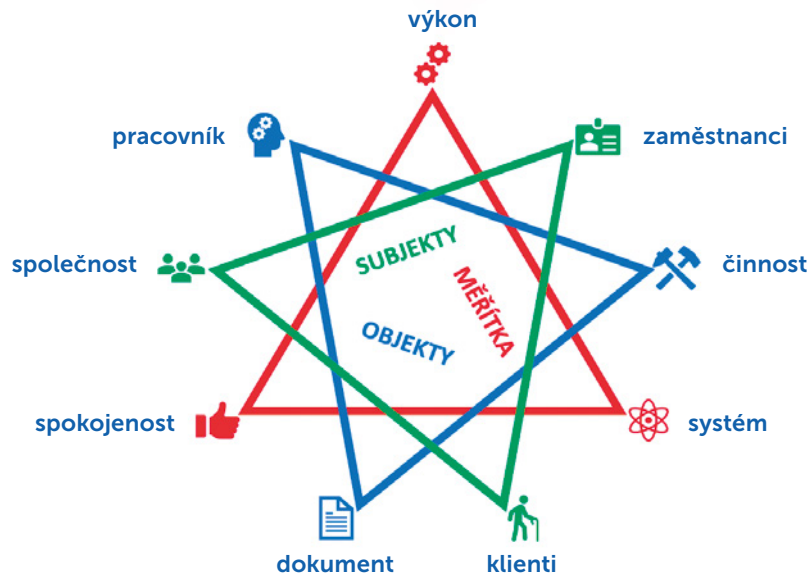
### Jaký vnímáte rozdíl mezi auditem sociálních služeb a inspekcí dle Standardů kvality sociálních služeb? Liší se z vašeho pohledu výstupy obou hodnotících aktivit?

Ano, z mého pohledu se liší. Inspekční služba dokazuje naplňování jednotlivých standardů kvality – výšece celého procesu služby. Nesleduje ale systém služby, logiku provázanosti procesů, efektivitu. Čtyři kritéria standardu 15 nejsou zcela

## PROCESNÍ AUDIT



## HVĚZDA KVALITY



může existovat nezávisle na lidech. Často si poskytovatelé sociálních služeb stěžují na inspekce, říkají, že inspektoři nejsou jednotní, že nejsou objektivní a tak dále. Ale úplná objektivita v jakémkoli hodnocení je v principu nemožná (Pokud to nejsou naprosto jednoduchá a banální kritéria, jako je například velikost pokoje, kdy každý pokoj má mít 6 m<sup>2</sup>, což je tak banální věc, kterou může každý změřit a která působí jako veskrze objektivní. Je to jednoduchý, věcně daný parametr, který je jednoduché změřit.). Jakmile se dostaneme k trošku složitější věc, což jsou právě zmíněné standardy kvality sociálních služeb, tak to hodnocení **musí** být subjektivní, protože to hodnotí člověk. Vždy když se ptáme, zda je něco dobře nebo špatně či správně nebo nesprávně, tak se vždy ptá

a odpovídá nějaký člověk. Každá kvalita je vždy subjektivní ve smyslu, že je vztažena k nějakému člověku, který říká: „S tímhle jsem spokojen, s tímhle spokojen nejsem.“ A v sociálních službách najdeme 3 takové základní subjekty kvality. Je to klient, který využívá služby, dále to, čemu já říkám společnost (pod tím si však můžete představit MPSV, kraje, města, ale i sousedy, zkrátka to, co je zvenčí) a třetí důležitý subjekt jsou zaměstnanci tedy ti, kdo ve službách pracují. Klíčové je, aby všechny tyto 3 strany byly spokojené: „Toto naplňuje moje očekávání a přání, takhle chci, aby sociální služba vypadala, a takhle je to skvělé.“ Kvalita má vždycky svůj subjekt, nějakého člověka, ke kterému se vztahuje a který ji potom hodnotí. V sociálních službách jsou to klienti, společnost a pracovníci.

pokračování na další straně ↓



nastavena pro zjišťování skutečného dopadu poskytování služby. Ze zkušenosti, kterou mám, inspekce také více dohlédává důkazy v konkrétních záznamech, v evidencích, v rozhovorech.

Procesní audit nahlíží šířeji na celý proces služby. Kromě naplňování standardů kvality zjišťuje logiku a systém služby, definování, ohraničení a provázanost procesů, které se služby týkají, tedy jejich efektivitu včetně vyhodnocování dopadu služby. Podává náhled na předpoklady a na výsledky. Nedohledává zcela ve všech zjištěních fyzické důkazy o naplňování systému, celý systém mnohem komplexněji vyhodnocuje.

### Součástí procesního auditu služeb vaší organizace byla i doporučení na změny a zlepšení ve fungování služeb. Byla doporučení trefná a užitečná?

Doporučení trefná a užitečná byla. V každé službě zazněly podněty, které byly v něčem jiné, v něčem společné. Tím, že audit proběhl v organizaci v několika službách, dává pohled i na společné (průřezové) procesy v celé organizaci. Je proto inspirací pro zlepšení procesního řízení celé organizace. Každá služba si vyhodnotila své priority vyplývající ze

zpráv procesního auditu a nyní pracují na kvalitě podle těchto doporučení. Z těch společných průřezových doporučení, která se opakovala, mohu zmínit například evaluaci služeb, s ní související kategorizaci ukazatelů v procesech (činnosti služby, nepříznivé situace, pracovní postupy, kontrolní mechanismy), strategii plánování, práci s lidskými zdroji, a to vše v jejich logických provázanostech.

Příklad provázaností očima pracovníka ☺: strategie komunitního plánu města → strategie plánu organizace → strategie plánu konkrétní služby → validní vyhodnocení dopadu služby na uživatele a společnost → stabilita týmů a profesionalita pracovníků jedno jsou jasné stanovené – kategorizované nepříznivé situace uživatelů → poskytované činnosti služby → pracovní postupy → validní evaluace a následné plánování jedno jsou.

**Mgr. Petra Schwarzová**  
Dlouhodobě působí jako vedoucí zařízení sociálních služeb v Moravskoslezském kraji. Vedoucí pracovnice, manažerka kvality v sociálních službách. V současné chvíli aktivně zapojená do projektu naplňujícího záměry reformy péče o duševní zdraví.

### // Myšlenka dne

Procesní audit může často u pracovníků jakékoli služby vyvolávat nejistoty a pochybnosti o vlastní práci. Zkušenosti z různých organizací však ukazují, že jeho výsledky jsou pro podporu rozvíjení kvality v sociálních službách důležité. Pro úspěšné ukončení a získání nejlepších možných výsledků auditu je nutné vzájemně spolupracovat – výsledek celého auditu je pak výsledkem týmu auditorů, vedoucích, pracovníků a dalších osob zapojených do procesů sociálních služeb.



Druhým úhlem pohledu je to, co hodnotíme. To znamená, že kvalita má vždy svůj předmět, **objekt, který říká, co je hodnoceno**. Mohu hodnotit například kvalitu jídla, kvalitu komunikace pracovníků, systém vzdělávání pracovníků a další. Vždy si jednoznačně vymezím, co teď hodnotím. Vždy se zamýšlím – hodnotím teď kvalitu individuálních plánů, nebo hodnotím kvalitu vzdělávacích plánů pracovníků, nebo hodnotím kvalitu záznamů o klientech? Musím si jednoznačně vymezit, co je objekt, který hodnotím. Opět při tom pracujeme s tím, že v procesu hodnocení jsou tři základní objekty, ke kterým se kvalita vztahuje. Z toho vždy při práci vycházím a myslím si, že v každé organizaci tyto tři složky být musí, protože jejich vzájemné propojení a vztahy mezi nimi vlastně vytváří kvalitu. V každé organizaci jsou realizovány nějaké **činnosti**. Prvním objektem kvality v sociálních službách pak chápeme právě tyto činnosti. Činnost realizuje nějaký člověk, **pracovník**, to je ta druhá složka objektů. A třetí složku můžeme nazvat **dokumenty**, které říkají, jak se ty činnosti mají dělat a jak se potom dělají. To jsou směrnice, předpisy, záznamy a podobně. Je důležité, aby se tyto tři **objekty kvality** propojily. A právě vzájemné propojení je hodně slabá stránka organizací poskytujících sociální služby. Organizace jsou schopné udělat dobré směrnice, ale už je nepropojí s praxí.

Třetí úhel pohledu se pak zaměřuje na to, **jak to hodnotím, nebo jej můžeme také nazvat jako měřítka kvality**. To znamená, že vím, kdo kvalitu hodnotí, to subjekt kvality, vím, co hodnotí, to je objekt kvality, ale potřebuji vědět také to, jak to hodnotit. Jak to tedy má být? A to jsou právě měřítka kvality, která říkají, jak má služba vypadat. Já rozlišuji tři základní oblasti, pilíře měření kvality:

- výkon** – objektivní měřítka výkonnosti, dají se změřit, spočítat – například počet klientů, počet naplněných individuálních plánů... Jsou to objektivní měřítka, která se dají spočítat a která vlastně vypovídají o výkonu služby, jak se jí daří činnosti realizovat.
- spokojenost** – subjektivní měřítka, udávají, jak kvalitu služby vnímá ten, koho se to týká. Někdy se stává, že výkon je naplněný, ale zákazník spokojený být nemusí. Hodnotíme tedy to, jak služby vnímají ti, pro které je to určeno, a cílem je, aby byli spokojeni.
- systém** – zajímáme se o to, jak služba funguje uvnitř, jak se jí daří realizovat například systém vzdělávání pracovníků.

#### Mgr. Jan Syrový

Působí jako lektor, konzultant, poradce, supervizor a kouč v oblastech řízení kvality sociálních služeb, přímé práce s uživateli, řízení dokumentace apod. Pracoval jako inspektor poskytování sociálních služeb, účastnil se realizace mnoha projektů v oblasti rozvoje sociálních služeb.

#### Aktuální projekty

- **TAČR/ZČU:** aplikační garant projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby
- **Koncepce sociálních služeb:** Diecézní charita Brno
- **Evaluace OPZ 022:** Dotyk II
- **Evaluace OPZ 007:** Zlínský kraj (Centrum Áčko Valašské Meziříčí, Dětské centrum Zlín)
- **Koučování managementu:** Pestrá společnost, Magdaléna, SPRP
- **Evaluace OPZ 064:** DaR – Centrum pro dítě a rodinu
- **Evaluace OPZ 052:** Diecézní charita Brno
- **Evaluace sociálních služeb:** Centrum sociálních služeb Ostrava
- **Evaluace OPZ 071:** Cesta pro rodinu
- **Strategické plánování a řízení:** Magdaléna, Iskérka, Jihoměstská sociální
- **Komplexní nastavení řídicích procesů organizace:** PAHOP Uherské Hradiště
- **Evaluace OPZ 064:** Spolek NUDZ
- **Workshopy evaluace sociálních služeb:** Diecézní charita Brno, Anabell



Jsme aplikačním garantem projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby. Garantem projektu je Západočeská univerzita, dalšími členy týmu Masarykova univerzita a IQS-International Quality Services. V rámci projektu budeme realizovat komplexní marketingové audity vybraných neziskových organizací, ve spolupráci celého týmu vytvoříme metodiku marketingového řízení a ve spolupracujících organizacích budeme konzultovat její zavádění.

**Poskytujete sociální služby a chcete se do projektu zapojit jako spolupracující NNO?**

Písemně či telefonicky kontaktujte Andreu Štolfovou  
**E** andrea.stolfova@sanek.cz  
**T** 775 980 704

