



# Standardy kvality v sociálních službách

*Pojďme se spolu vydat na pout' za naplňováním  
standardů kvality sociálních služeb.*

---

## Obsah

Úvod .....	2
Procedurální standardy kvality sociálních služeb .....	4
Personální standardy kvality sociálních služeb .....	14
Provozní standardy kvality sociálních služeb .....	18
Praktické zkušenosti šesti NNO v Plzeňském kraji .....	23
Organizace, které se nachází v procesu zavádění standardů .....	23
Organizace, které již mají standardy kvality zavedené .....	27
Shrnutí .....	45
Literatura .....	46
Kontakty .....	47

---

# Úvod

„Pojďme se vydat na pout' za naplňováním standardů kvality sociálních služeb.“

Proč by se měly nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, pro které je tato brožurka především určená, vydávat na cestu za naplňováním standardů kvality sociálních služeb? A co to vlastně jsou standardy kvality sociálních služeb?

Standardy kvality sociálních služeb, které zpracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, jsou souborem měřitelných kritérií, která definují úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti procedurální, personální a provozní. Popisují jak má vypadat kvalitní sociální služba. Jsou přínosem nejen pro poskytovatele, ale hlavně a především pro uživatele služeb.

Na naší pouti za jejich naplňováním mohou být standardy kvality sociálních služeb považovány za mapu či písemného průvodce. Ukáží nám směr cesty, kterým bychom se měli vydat pro přiblížení se k cíli - k poskytování kvalitnějších služeb.

## Jak se k tomuto cíli přiblížit?

Záměrně píšeme přiblížit se a ne dosáhnout. Kdo by mohl posuzovat, že kvalita služeb, které nestátní neziskové organizace v sociální oblasti poskytují, je „nejlepší“? Cožpak lze říci, že poskytování dané služby by nemohlo být ještě kvalitnější? Po celou dobu existence každé nestátní neziskové organizace, jenž poskytuje sociální služby, se její provozovatelé snaží dosáhnout onoho vrcholu - nejkvalitnější poskytované služby. Nikdy však tohoto vrcholu nedosáhnou, „pouze“ se přiblíží. Nic není nejkvalitnější, nejhezčí, největší, nejúžasnější nebo i opačně nejhorší, nejošklivější, vždy se může najít cokoli kvalitnějšího, hezčího, či horšího a ošklivějšího...

Aby se organizace mohly přibližovat stanovenému cíli, měly by se především vydat na cestu za jeho dosažením. Dalo by se říci, že naše pout', o které tu hovoříme, začíná u prvního standardu, ale není tomu tak. Samotný začátek vnímáme u první myšlenky, touhy pomáhat druhým. Jakmile někdo má potřebu naplnit svůj život poskytováním pomoci, sociálních služeb lidem, kteří to potřebují a tuto svou potřebu si uvědomuje, udělal první krok na naší pouti. Předpokládáme, že většina čtenářů této brožurky je již na cestě, první krůčky má za sebou a snaží se dosáhnout hlavního cíle - poskytovat kvalitní sociální služby pro lidi, kteří potřebují naši pomoc.

Cesta nám tedy začala, už když jsme prvně pocítili touhu pomáhat. Pokračovala, když jsme založili nestátní neziskovou organizaci nebo v některé již založené jsme začali pracovat. Dá se říci, že jsme v tuto chvíli ve vlaku, jenž nás veze do hor. Tam se chystáme překonávat překážky a zdolávat těžký terén, který nás ale odmění pohledem na překrásnou přírodu.

---

Skupina hor je jako skupina měřitelných kritérií (standarty kvality sociálních služeb) a jednotlivé náročné výstupy na vrcholky těchto hor jsou jako pracné vytvoření podmínek pro splňování standardů kvality sociálních služeb. Výsledek však v obou případech stojí za to. Pohled shora nás uchvátí a bude zážitkem pro celý život a v případě splňování standardů nás čeká nesmírně hřejivý pocit, že nyní opravdu poskytujeme kvalitní služby, že naše práce přináší úlevu a radost druhým a my se můžeme radovat s nimi.

Než vystoupíme z vlaku a vrhneme se bezhlavě k vrcholům hor, měli bychom si udělat přibližný časový plán. Je důležitý, jelikož nám přináší určitou jistotu a bezpečí. Za prvé nám poskytne přehled o tom, co již máme za sebou a o tom, co nás ještě čeká, za druhé dodržení termínů bude mít motivační charakter a překonávání překážek se bude zdát lehčí.

Nezapomeňme na personální zajištění (z pohledu naší cesty se personálním zajištěním rozumí, kdo s námi dlouhou cestu absolvuje, kdo s námi bude sdílet rizika výstupů, překážky, ale i úspěchy). Stejně jako se do hor můžete vydat sami, tak můžete sami vytvářet podmínky pro poskytování kvalitních sociálních služeb. Má to ale veliký háček, v případě cesty po horách je to především životu nebezpečné, v případě pouti k naplňování standardů kvality sociálních služeb je to nebezpečné trochu jinak (ostatní pracovníci nebudou příliš motivováni dodržovat nová pravidla, takto nastavená, nebudou jim třeba ani rozumět, a tak celá snaha zlepšit poskytování služeb může mít opačný charakter). Pro vytvoření podmínek vyhovujících standardům kvality sociálních služeb je vhodnější sestavit pracovní tým nebo zapojit všechny pracovníky organizace. Tento způsob přinese organizaci nejen zlepšení poskytování služeb, ale také utužení pracovního kolektivu. To, že se na cestu vydává a společně po ní putuje sehraná skupina, která si navzájem pomáhá, rozumí společně tomu, kam jdou, obohacuje nejen jednotlivé členy týmu, ale organizaci jako takovou.

*„Vydejme se společně na další část cesty, vystupme z vlaku a začněme překonávat první horu, první standardy kvality sociálních služeb.“*

Za obohacení této publikace vlastními zkušenostmi děkujeme následujícím NNO: Diakonii ČCE - středisko v Plzni, Diakonii ČCE - Středisko Přemysla Pittra, Centru dětí a rodičů, Hospicu sv. Lazara v Plzni a Sdružení Ledovec.

---

# Procedurální standardy kvality sociálních služeb

Stojíme pod úpatím z našeho pohledu největší hory. Musíme se motivovat k výstupu. Co nás čeká na konci této asi nejnáročnější části celé pouti?

Procedurální standardy upravují, jak má poskytovaná sociální služba vypadat, na co je potřeba dát si pozor, jak služby přizpůsobit individualitě každého jedince, jak ochránit práva uživatele služeb, jak podávat a vyřizovat stížnosti a jak řešit střet zájmů. Až staneme na jejich vrcholu, budeme moci být spokojeni, povedlo se nám ochránit uživatele služeb před námi samotnými a zlepšit tak proces poskytování služeb.

## 1. Cíle a způsoby poskytování služeb

Cílem sociálních služeb je umožnit lidem v nepříznivé sociální situaci využívat místní instituce, které poskytují služby veřejnosti i přirozené vztahové sítě, zůstat součástí přirozeného místního společenství, žít běžným způsobem. Poskytované sociální služby zachovávají a rozvíjejí důstojný život těch, kteří je využívají, jsou bezpečné a odborné.

### KRITÉRIA

- 1.1 Zařízení sociálních služeb (dále jen zařízení) má písemně definováno poslání, cíle, cílovou skupinu uživatelů a principy poskytovaných služeb, které chápe jako veřejný závazek.
- 1.2 Veřejný závazek definovaný podle 1.1 směřuje k tomu, aby lidé v nepříznivé sociální situaci zůstali součástí přirozeného místního společenství, mohli žít běžným způsobem, mohli využívat místní instituce, které poskytují služby veřejnosti, přirozené vztahové sítě a své vlastní možnosti.
- 1.3 Služby jsou poskytovány v souladu s metodikou, kterou má zařízení za účelem poskytování sociálních služeb písemně vypracovanou. Metodika je běžně přístupná všem pracovníkům.
- 1.4 Zařízení vytváří příležitosti k tomu, aby uživatelé služeb mohli uplatňovat vlastní vůli, jednat na základě vlastních rozhodnutí, aby mohli být sami sebou.
- 1.5 Zařízení má vytvořena vnitřní pravidla pro ochranu uživatelů před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování služby.

Nestátní neziskové organizace, které poskytují sociální služby, vznikají pro lidi proto, aby jim mohly pomáhat v obtížné životní situaci. Lidé, kteří chtějí využívat jejich služeb musí vědět, která konkrétní organizace je určena právě jim. Jak toho docílit? Jak umožnit lidem, aby se orientovali v síti sociálních služeb ve svém okolí? Jak dát najevo lidem, že daná organizace je tu pro ně?

---

Pokud bude samotná organizace a její pracovníci vědět, jaké je jejich poslání, cíle, cílová skupina, na jakých principech poskytují své služby a jaké služby - budou v těchto otázkách jednotní - pak sama organizace nebude pochybovat, komu může a chce své služby nabízet. Jistota organizace samotné může vést k jistotě cílové skupiny, že právě sem - na tuto danou organizaci - se mohou se svým problémem obrátit. Důležité informace o organizaci, jejím zaměření a fungování, se k cílové skupině mohou dostat formou propagace - zveřejňování základních charakteristik organizace na internetu, vydávání letáčků, brožurek, výročních zpráv ...

Aby základní myšlenka každé nestátní neziskové organizace mohla být uchována pro budoucnost, pro nové pracovníky, dobrovolníky či nové uživatele služeb je vhodné vytvořit si tzv. metodiku poskytování služeb. Mohou v ní být obsaženy výše zmíněné charakteristiky organizace, popsání postupu jak pracovat se zájemci o služby, s uživateli služeb, jak postupovat při přijímání a vyřizování stížností a spousta dalších důležitých bodů, na které v této brožurce jistě ještě narazíme. Metodika přispívá v organizaci k jednotnému postupu všech pracovníků a jejich jistotě v konkrétních situacích.

Stejně jako je jedinečná každá nestátní nezisková organizace, je jedinečný každý její pracovník nebo uživatel služeb. Zařízení pracující s lidmi by mělo být připravené na specifčnost všech jedinců a z této jedinečnosti každého z nich vycházet při poskytování sociálních služeb. Rozdílnost všech se rodí z osobnosti, rodinného a pracovního zázemí, aktuálního psychického, fyzického a sociálního rozpoložení a mnoha jiných okolností. Tuto skutečnost by měla dobrá organizace brát v úvahu a nepotlačovat ji ba naopak. Měla by být připravena na možnosti a využívat specifických vlastností a možností každého z nich v jejich prospěch.

Nebezpečím každého společenství jsou předsudky lidí. I pracovníci nestátních neziskových organizací jsou „jen lidé“ a lidé mají své předsudky, které si během života vytvořili. Vychází z jejich osobních zkušeností nebo zkušeností jiných. Podstatné je, že tu jsou a organizace, které chtějí poskytovat kvalitní služby, si to musí umět přiznat. Není v silách poskytovatele odstranit tyto předsudky u všech svých pracovníků, ale je v jeho silách a možnostech na jejich existenci upozornit a pokusit se nalézt způsob, jak minimalizovat jejich vliv na poskytování služeb.

Při poskytování sociálních služeb by si měly dát dané organizace pozor na zachování a rozvíjení důstojného života všech svých uživatelů. Měly by dbát na to, aby služby, jež poskytují, byly odborné a pro uživatele služeb bezpečné.

---

## 2. Ochrana práv uživatele sociálních služeb

Zařízení ve své činnosti respektuje základní lidská práva uživatelů služeb, jejich nároky vyplývající z dalších platných obecně závazných norem a pravidla občanského soužití.

### KRITÉRIA

- 2.1 Zařízení má stanoveny oblasti, v nichž by mohlo dojít v souvislosti s poskytováním služeb k porušení práv uživatelů. Jde zejména o následující oblasti: ochranu osobní svobody, soukromí, osobních údajů, práva na vzdělání a svobodnou volbu povolání, ochranu před jakýmkoli formami zneužívání, nucenými pracemi, diskriminací, apod.
- 2.2 Pro oblasti definované ve 2.1 má zařízení psaná vnitřní pravidla, která v praxi účinně zamezují porušování práv uživatelů služeb. Zařízení má mechanismy nápravy pro případy zjištění porušování práv uživatelů zařízením nebo jeho pracovníky.
- 2.3 Zařízení má definovány situace, kdy by mohlo dojít ke střetům zájmů zařízení či pracovníků zařízení se zájmy uživatelů a psaná vnitřní pravidla, která možným střetům zájmů zamezují.
- 2.4 Rozhodnutí uživatele o řešení vlastní nepříznivé sociální situace prostřednictvím sociální služby je respektováno.

Přestože nestátní neziskové organizace poskytují sociální služby ve snaze pomáhat potřebným, mohou svou neodborností a neopatrností porušovat základní lidská práva. Prvním krokem k odstranění tohoto nebezpečí, je uvědomit si tuto možnost, následně pak tyto situace ošetřit a naučit se jim předcházet. Například v metodice organizace, o které jsme se již zmiňovali.

Cílené přemýšlení o právech uživatelů služeb, které by mohly být porušovány, vypracování postupu, jak tomuto porušování předcházet a jak řešit případné porušení těchto práv, je jedním z nezbytných kroků přibližujících organizaci k cíli - ke kvalitněji poskytované službě.

Jedno z nejdůležitějších práv, které by mohlo být porušováno, je právo svobodné volby. Vždy musí být respektováno svobodné rozhodnutí uživatele služeb, byť s tímto rozhodnutím poskytovatel dané služby nesouhlasí. Přestože ví, že tato volba uživateli situaci nevyřeší, možná i dokonce zhorší, musí rozhodnutí respektovat. Jedinou možností, jak zabránit nevhodným volbám, je řádně seznamovat uživatele s jejich důsledky. Při probírání výhod a nevýhod jednotlivých možností řešení je potřeba brát ohled na jeho komunikační dovednosti a aktuální psychické rozpoložení.

---

### 3. Jednání se zájemcem o službu

Zájemce o službu je před uzavřením dohody seznámen se všemi podmínkami poskytování služby. Pracovník zařízení zjišťuje, co zájemce od služby očekává, a společně pak formulují, jakým způsobem bude poskytovaná služba dohodnuté cíle naplňovat.

#### KRITÉRIA

- 3.1 Zařízení na základě vnitřních pravidel aktivně informuje zájemce o nabízené sociální službě a o všech povinnostech, které pro něj z dohody o poskytování služby vyplývají včetně podmínek, způsobu poskytování služby a její ceny.
- 3.2 Cíle, které by sociální služba měla naplňovat, stanovuje uživatel. Zařízení podporuje zájemce o službu při formulování osobních cílů.
- 3.3 Příslušný pracovník zařízení dohodne se zájemcem o službu, jaké osobní cíle bude služba naplňovat, a jaká bude konkrétní forma, průběh, podmínky a rozsah poskytovaných služeb.
- 3.4 Osobní cíle vycházejí z možností a schopností zájemce o službu. Sociální a zdravotní diagnóza a omezení z ní plynoucí jsou uplatňovány zejména ve fázi, kdy je plánován způsob dosažení stanoveného cíle, připravována strategie omezení rizik, atd.
- 3.5 Informace o službě jsou zájemci o službu poskytovány s ohledem na jeho situaci a možnosti vnímat a chápat takovým způsobem, a v takovém rozsahu, aby zájemce o službu poznal, zda služba naplňuje jeho potřeby a mohl se informovaně rozhodnout, zda ji využije či nikoli.
- 3.6 Zařízení stanoví pravidla pro odmítnutí zájemce o službu z důvodu nedostatečné kapacity či nesplnění rozhodujících kritérií pro cílovou skupinu uživatelů.

Kritéria, která by měla být při jednání se zájemcem splňována jsou - navázání vzájemné důvěry, předání veškerých důležitých informací tak, aby jim zájemce porozuměl a nabízení služby na základě zjištěných potřeb a přání zájemce.

Pod důležitými informacemi nemyslíme statistiky, příjmy, výdaje či složení vedení, ale jasné informace potřebné pro rozhodnutí se, zda zájemce chce/nechce nebo může/nemůže využít daných služeb. Rozumíme tím poskytnutí informací o poslání, cílech, cílové skupině, nabídnutí služeb, které daná organizace poskytuje a vysvětlení podmínek, za kterých je poskytuje. Toto informování a jednání se zájemcem o služby by mělo předcházet uzavření tzv. dohody o poskytnutí sociální služby, a měl by ho zajišťovat pracovník pověřený komunikací se zájemci o služby (tzn. vyškolený či seznámený s postupem při tomto jednání).

Zájemce by měl být také seznámen s podmínkami, za kterých mu bude poskytnutí služby odmítnuto. Z toho vyplývá, že je pro organizaci nezbytné mít tyto podmínky jasné vymezené ve vnitřních předpisech, např. v již zmiňované metodice, a měly by být doplněny o postup, jak se v takovéto situaci má každý pracovník zachovat.



---

Samotnému jednání by měla vždy předcházet příprava pověřeného pracovníka. Spočívá to v přehledu informací, se kterými chceme zájemce seznámit, jaké materiály mu chceme předat, zajištění si místa a dostatku času pro jednání. Patří sem ale také zaškolení pracovníka, zpracování propagačního materiálu a veškerých charakteristik organizace (poslání, cíl, cílová skupina, ...).

Následuje první kontakt zájemce s organizací a vytvoření si prvního dojmu. Zde je důležité pokusit se vytvořit příjemnou atmosféru, seznámit zájemce s tím, co je úkolem daného pracovníka a jak bude probíhat jejich setkání. Aby mohl pracovník nabídnout zájemci správné služby, musí si vyjasnit, co je pro zájemce důležité, jaké má přání, potřeby, cíle, očekávání, popřípadě co všechno již o organizaci ví. Po té mu pracovník poskytne zbylé upřesněné informace a nabídne službu vhodnou právě pro něj.

#### 4. Dohoda o poskytování služeb

Sociální služby jsou uživateli poskytovány na základě uzavřené dohody o poskytování služby. Dohoda stanoví všechny důležité aspekty poskytování služby včetně osobního cíle, který má služba naplňovat.

##### KRITÉRIA

- 4.1 Stanovený zástupce zařízení a uživatel uzavírají dohodu o poskytování služby.
- 4.2 Dohoda je uzavřena podle potřeb uživatele a charakteru služby ústně nebo písemně. Uzavřené dohody jsou evidovány. Písemná dohoda je uzavírána vždy, když o to zájemce o službu/uživatel projeví zájem, nebo je-li součástí poskytovaných služeb ubytování a/nebo pomoc při zajišťování základních životních potřeb.
- 4.3 Dohoda obsahuje ujednání podle bodu 3.3 a dále vymezuje ujednání o případné zkušební době, postupy při nedodržování dohodnutých podmínek poskytování služby, způsob a podmínky pro ukončení služby a způsob, jakým lze tuto dohodu měnit.
- 4.4 Zařízení dbá na to, aby zájemce o službu/uživatel služby rozuměl obsahu a účelu dohody.
- 4.5 Uživatel může dohodu vypovědět kdykoli, zařízení jen za podmínek stanovených v dohodě.
- 4.6 Postup vypracovaný pro případné ukončení poskytování služby ze strany poskytovatele umožňuje uživateli zajistit náhradní služby.

Po jednání se zájemcem o služby následuje uzavření dohody o poskytnutí služeb. Může být písemná popřípadě ústní podle charakteru služeb.

Dohoda je nástrojem ochrany obou zúčastněných stran. Mělo by z ní být patrné čeho se dohoda týká, jaká práva a povinnosti mají obě zúčastněné strany a k čemu má směřovat poskytnutí dané sjednané služby. Důležité je, aby zájemce o služby/uživatel služby

---

rozuměl obsahu i účelu uzavřené dohody, tzn. předání informací, které jsou v dohodě, musí být přizpůsobeno jeho komunikačním dovednostem.

V každá nestátní neziskové organizaci, která poskytuje sociální služby, by mělo být patrné, kdo je oprávněn uzavírat dohody o poskytnutí služby a za jakých podmínek. Zájemci o služby/uživatelé služby musí být jasné nejen podmínky, které bude muset plnit organizace ve prospěch uživatele, ale také co bude povinností uživatele vůči organizaci. Je nutné zájemce o služby/uživatele služeb seznámit i s takovými možnostmi, jako je ukončení poskytované služby v konkrétních případech (pozor uživatelé služeb musí být umožněno ukončit dohodu bez udání důvodu kdykoli).

Nesmí se zapomenout ani na evidenci jak písemných tak ústních dohod, na základě kterých jsou služby právě poskytované.

## 5. Plánování a průběh poskytování služeb

Poskytování služeb vychází z osobních cílů a potřeb uživatele a je postaveno především na jeho schopnostech. Průběh služby je přiměřeně plánován.

### KRITÉRIA

- 5.1 Průběh služby vychází především z vnitřních zdrojů a možností uživatele, sleduje dosažení dohodnutých osobních cílů a je plánován společně s uživatelem.
- 5.2 Naplňování osobních cílů uživatele je v průběhu služby přehodnocováno. Uživatel má možnost měnit své osobní cíle.
- 5.3 Zařízení má vypracována písemná vnitřní pravidla, kterými se řídí plánování procesu poskytování služeb. Zařízení stanoví tato pravidla v závislosti na charakteru služeb. V závislosti na charakteru služby je stanoven způsob, jakým je zaznamenán průběh jejího poskytování (včetně termínů a způsobu, jakým může být poskytování služby přehodnoceno).
- 5.4 Za plánování a průběh služby pro jednotlivé uživatele odpovídají konkrétní pracovníci zařízení.
- 5.5 V zařízení je uplatňován systém sdílení potřebných informací o službách, které jsou poskytovány jednotlivým uživatelům.
- 5.6 Zařízení má stanovena kritéria pro posouzení toho, zda je dosahováno osobních cílů uživatelů služeb.

S plánováním poskytovaných služeb je to jako s naší cestou do hor. Je nebezpečné vydávat se do neznámého, nového terénu naslepo. Je důležité hlavně pro Vaši bezpečnost - v případě zavádění standardů kvality sociálních služeb i pro bezpečnost uživatelů služeb - vytvořit si plán cesty, plán průběhu celé akce. Do tohoto plánování by měla být zahrnuta také případná nebezpečí a náhodné situace, které bude nutné řešit rychle a hlavně zodpovědně.

---

Plánování poskytování služeb pro uživatele služeb by mělo být vždy specifické. S ohledem na jeho osobní cíle, potřeby a především možnosti a schopnosti. Plnění těchto plánů, sestavených uživateli služeb na míru, přináší určitou jistotu a bezpečí, je možno předcházet rizikům, náhodným situacím či hledat výhodnější řešení nepříznivé sociální situace uživatele služeb.

Díky plánům, které si uživatel služeb vytváří ve spolupráci s organizací (poskytovatelem), je uživatel motivován k aktivnímu přístupu k plnění jednotlivých dílčích cílů, může vnímat efektivitu a přímý dopad poskytovaných služeb na změnu své situace. V již zmiňovaném plánu je také společně dohodnuta míra podpory uživatele služeb, kterou organizace přispívá k jeho rozvoji, udržení nezávislosti a zodpovědnosti všude tam, kde je to možné. Uživatel služeb tak díky jasnému postupu ví, kdo a co musí kdy udělat, aby byly naplňovány dohodnuté cíle.

Každá nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby si musí být vědoma nebezpečí přílišné podpory uživatele služeb, neboli péče. Takto poskytované služby určitě nepřispějí k rozvoji a zplnomocnění uživatelů služeb.

Pokud se vydáte na dovolenou do hor s cestovní agenturou, dostanete naplánovaný program celého výletu. Plán takovéto cesty se dodržuje někdy až úzkostně. V případě poskytování sociálních služeb v nestátních neziskových organizacích by tomu však mělo být jinak. Dohoda, kterou si mezi sebou uzavírají oba zúčastnění je pružná a v průběhu poskytování služeb může být ze strany uživatele průběžně měněna a upravována. Především u dlouhodobě poskytovaných služeb může docházet k nutné aktualizaci plánů.

Přestože je důležité plánovat poskytování služeb pro uživatele tak, aby vyhovovaly právě jim, aby byly v souladu s jejich osobními cíli, potřebami..., je neméně podstatné, aby i organizace měla rámcová pravidla postupu při plánování. Například by poskytování služeb mělo být rovnoměrně rozloženo mezi všechny uživatele služeb, nikdo by neměl dostávat více či méně než ostatní. Za záznamů o průběhu služby by mělo být také zřejmé, který pracovník danému uživateli službu poskytoval. Dodržovaná pravidla organizaci usnadní případné kontroly kvality poskytování služeb.

## 6. Osobní údaje

Zařízení shromažďuje a vede takové údaje o uživateli, které umožňují poskytovat bezpečné, odborné a kvalitní sociální služby. Zařízení vytváří podmínky k tomu, aby zpracování osobních údajů odpovídalo platným obecně závazným normám.

### KRITÉRIA

- 6.1 Zařízení má stanoveno, jaké osobní údaje potřebuje získat od uživatelů svých služeb, aby poskytované služby byly bezpečné, odborné a kvalitní.

- 6.2 Zařízení zpracovává jen ty osobní údaje uživatelů, které jsou stanoveny jako nezbytné pro poskytování bezpečných, odborných a kvalitních služeb.
- 6.3 Vnitřní pravidla umožňují určeným pracovníkům zařízení efektivní využívání osobních údajů za účelem poskytování bezpečných, odborných a kvalitních služeb.
- 6.4 Zařízení vytváří takové podmínky, aby zpracování osobních údajů odpovídalo platným obecně závazným normám.
- 6.5 Pokud to vyžaduje charakter služby nebo sám uživatel, zajišťuje zařízení anonymní evidenci jednotlivých uživatelů.
- 6.6 Dokumenty, které jsou vedeny o službách poskytovaných jednotlivým uživatelům, jsou po přiměřenou dobu archivovány.

Ne všechny osobní údaje musí nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby od uživatelů služeb vyžadovat. K poskytování kvalitní, bezpečné a odborné služby často spousta údajů nepotřebuje. Existují dokonce sociální služby, pro jejichž poskytování nepotřebuje organizace žádné osobní údaje uživatelů služeb.

Zjišťováním pouze opravdu potřebných osobních údajů nedochází ke zbytečné byrokratické organizaci, naopak to napomáhá k získání si důvěry uživatelů služeb a k poskytnutí opravdu kvalitní a cílené služby. Definování údajů potřebných pro práci s daným uživatelem služeb je základním požadavkem pro kvalitně a bezpečně poskytovanou službu.

Postupy pro zpracování osobních údajů a jejich evidenci musí být v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, který upravuje právě uchovávání osobních údajů a práci s nimi. Archivování osobní složky uživatele služeb jsou po určité době (v organizaci pevně stanovené) skartovány.

Uživatel služeb, který poskytne organizaci osobní údaje, má právo vědět, jak s nimi bude nakládáno a po jakou dobu budou v organizaci archivovány.

## **7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociálních služeb**

Uživatelé si mohou stěžovat na kvalitu nebo způsob poskytování sociálních služeb, aniž by tím byli jakýmkoli způsobem ohroženi. Zařízení za tímto účelem má stanovená a uplatňuje vnitřní pravidla, se kterým jsou seznámeni uživatelé i pracovníci.

### **KRITÉRIA**

- 7.1 Uživatelé služeb jsou informováni o tom, že mají možnost si stěžovat, jakou formou je možné stížnost uplatnit, a kdo ji bude vyřizovat, jakým způsobem bude vyřizování stížnosti probíhat. S těmito postupy jsou rovněž obeznámeni pracovníci zařízení.
- 7.2 Z pravidel pro podávání stížností je zřejmé, na koho konkrétně se uživatelé mají se stížností obracet, a kdo další (pracovníci, instituce) je oprávněn účastnit se

---

vyřizování stížnosti.

- 7.3 Uživatelé jsou zařízením poučeni o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti k nadřízenému nebo nezávislému orgánu s podnětem k prošetření postupu při vyřizování stížnosti. Pravidla pro vyřizování stížností obsahují kontakt na tyto orgány.
- 7.4 Podmínky pro podávání a vyřizování stížností jsou pro uživatele bezpečné a umožňují rychlé a odpovídající řešení. Lhůta pro vyřízení stížnosti je přiměřená.
- 7.5 Stížnosti jsou vyřizovány písemně a jsou evidovány.
- 7.6 Stížnosti jsou zaznamenávány tak, aby odpovídaly tomu, co jimi chtěl stěžovatel říci.
- 7.7 Stěžovatel má možnost si svobodně zvolit nezávislého zástupce, který ho bude při vyřizování stížnosti zastupovat.
- 7.8 V případě potřeby má stěžovatel k dispozici tlumočnicka.
- 7.9 Pravidla pro podávání a vyřizování stížností existují v písemné podobě a dále v takové formě, která je srozumitelná uživatelům.

Pravidla pro přijímání stížností a seznamování uživatelů služeb s možností podávat stížnosti na kvalitu zprostředkovaných služeb, by mělo být samozřejmostí každé nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby. O tom, jakým způsobem a co všechno by mělo být uživateli služeb zřejmé v této oblasti definuje standard č.5 dostatečně.

Co nám ale přijde důležité zde zdůraznit je, že organizace by neměly vnímat kritiku negativně, ale pozitivně. Jedná se totiž o zpětnou vazbu, kterou uživatel služeb organizaci poskytuje. Jde o dobrý způsob jak se dozvědět o vlastních nedostacích. Otevírá se tu možnost tyto nedostatky odstranit v zájmu všech uživatelů služeb a organizace samotné.

Když Vám bude v horách zkušený průvodce říkat, co děláte špatně a co byste měli dělat jinak, abyste neohrozili vlastní život, pravděpodobně ho poslechnete. Když bude ale kritizovat Vaše chování uživatel služeb (odborník na svou situaci a vlastní potřeby, pocity, cíle), vezmete si to k srdci? Pokusíte se dané chování změnit?

Pokud bude nějaká organizace ke stížnostem přistupovat negativně, pak jí hrozí reálné nebezpečí, že přes vlastní pýchu a neochotu vidět realitu, nebude poskytovat kvalitní sociální služby. Postupem času jí bude hrozit až úplný zánik. Nezvládne totiž výstup na vrcholek této hory ne proto, že jí nestačily síly překážku zdolat, ale proto že lehkovážně riskovala a opustila ostatní účastníky výpravy.

## 8. Návaznost na další zdroje

Zařízení aktivně podporuje uživatele ve využívání běžných služeb, které jsou v daném místě veřejné. Dále zařízení podporuje uživatele ve využívání vlastních přirozených sítí, jako je rodina, přátelé a snaží se předejít jeho návyku na sociální službu. V případě potřeby umožňuje využívání dalších sociálních služeb.

## KRITÉRIA

- 8.1 Zařízení nenahrazuje instituce, které poskytují běžné služby veřejnosti, jakými jsou škola, úřad práce, zaměstnavatel, zdravotnické zařízení, spolky, zájmové kluby, atd. S těmito institucemi naopak v případě potřeby zařízení spolupracuje, a tak vytváří příležitosti, aby je uživatel mohl využívat, jak je to běžné v případě jeho vrstevníků.
- 8.2 Zařízení spolupracuje s institucemi, odborníky a dalšími lidmi, které uživatel stanoví ze svého okolí, a to tak, aby uživatel směřoval k dosažení svých osobních cílů.
- 8.3 Zařízení pomáhá uživateli kontaktovat a využívat další služby podle jeho potřeb a přání, zejména ty, které směřují ke zvyšování samostatnosti a nezávislosti na systému sociálních služeb.
- 8.4 Nemůže-li zařízení pokrýt rozsahem, odborností či kompetentností potřeby uživatele služeb, zprostředkovává pro uživatele služby jiných odborníků a/nebo institucí.
- 8.5 V souladu s přáním uživatele vytváří zařízení příležitosti pro smysluplné vztahy uživatele s rodinou a dalšími blízkými lidmi. V případě konfliktu zachovává zařízení neutralitu.

Nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby tu nejsou proto, aby dělaly lépe práci jiných institucí a organizací, ale aby jejich práci doplňovaly nebo poskytovaly úplně nový druh služeb.

Stejně jako není dobré jednoho člověka úplně izolovat od ostatních lidí, není žádoucí ani izolování nestátní neziskové organizace od ostatních institucí a organizací v okolí. Nikdo nemůže být odborníkem na všechno, proto je potřeba spolupracovat s ostatními a vytvářet tak provázanou síť služeb. Neměli bychom zapomínat ani na přirozené okolí uživatelů služeb a zapojit, přizvat ho ke spolupráci.

Pro nestátní neziskovou organizaci je dobré uvědomit si, co všechno a v jakém rozsahu může zvládnout vlastními silami. A to co již přesahuje rámec jejich možností pak přenechat jiné, na danou věc specializované, organizaci či instituci. Nejen, že tím bude dávat veřejně najevo, že dokáže uvažovat reálně, ale může tím také dávat příklad samotným uživatelům služeb (i oni se mohou obrátit na odborníka, když si sami nevědí rady).

Pokud jsme nejen v čtení, ale i v reálném zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe došli až sem, můžeme si navzájem pográtulovat, poklepat si na ramena. Můžeme si dopřát třeba i drobného odpočinku a kochat se výsledkem naší práce.

Ale ani odpočinek nemůže být příliš dlouhý, aby nám „nezdřevěněly“ nohy a my mohli pokračovat ve výstupu na druhou vysokou horu plnou překážek, nebezpečí, ale i odměn.

---

# Personální standardy kvality sociálních služeb

Vydal byste se někdo na cestu do nebezpečných hor, plných nástrah s někým, kdo nikdy v horách nebyl, neumí základy přežití v nehostinném terénu, nemá fyzické a vlastně ani psychické předpoklady ustát tak náročnou výpravu?

Je namístě se v tuto chvíli zabývat otázkou personálního zajištění v neziskových organizacích poskytujících sociální služby. Dosud jsem se snažili zajistit, co nejkvalitnější proces poskytování sociálních služeb. Každý dobře vymyšlený proces a systém však může ztroskotat na pracovnících organizace. Poskytování služby je přímo závislé na schopnostech, dovednostech a znalostech pracovníků daného zařízení.

## 9. Personální zajištění služeb

Struktura, počet pracovníků i jejich vzdělání a dovednosti odpovídají potřebám uživatelů služeb a umožňují naplňování standardů kvality sociální služby. Noví pracovníci jsou zaškoleni.

### KRITÉRIA

- 9.1 Zařízení má stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní a morální předpoklady zaměstnanců. Struktura i velikost personálu odpovídají definovaným potřebám zařízení a aktuálnímu počtu uživatelů služeb a jejich potřebám. Složení a doplňování pracovního týmu umožňuje naplňování standardů kvality.
- 9.2 Zařízení má vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků. Zvláštní pozornost je při zaškolování věnována principům, které zařízení uplatňuje v oblasti ochrany práv uživatelů služeb a způsobům naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů, se kterými má nový pracovník pracovat.
- 9.3 Pro uživatele se specifickými potřebami pracuje personál s odpovídajícím odborným vzděláním a dovednostmi.
- 9.4 Zařízení vytváří podmínky k tomu, aby způsob přijímání a zaškolování pracovníků odpovídal platným obecně závazným normám a stanoveným vnitřním pravidlům.

Každá nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby (výprava do hor) by měla mít určený počet a strukturu svých pracovníků (účastníků výpravy) tak, aby bylo zajištěno dostatečné fungování organizace (úspěšné absolvování výpravy). Přičemž nám přijde důležité apelovat spíše na kvalitu nežli na kvantitu.

Pokud chce nestátní nezisková organizace poskytovat kvalitní sociální služby je její

---

povinností zajistit také odbornost svých pracovníků. Všichni, kdo jsou v přímé práci s uživateli služeb, musí mít určité odborné vzdělání nebo specifické dovednosti (popřípadě obojí). Odvozují se od cílové skupiny a druhu služeb, jež daná organizace poskytuje.

Nové pracovníky je nejdříve potřeba zaškolit do práce s uživateli služeb dané nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby. Nelze spoléhat pouze na obecné předpoklady pro výkon práce v sociálních službách (jako je například sociální citění). Jelikož každá organizace pracuje na jiných principech, s jiným typem uživatelů služeb, poskytuje jiný druh služeb, atd., je potřeba nového pracovníka řádně seznámit s vnitřními pravidly (dotýkajícími se procedurálních standardů kvality sociálních služeb).

System zaškolování by neměla opominou žádná organizace věnující se poskytování sociálních služeb pro druhé. Stejně jako může člověk nesmírně pomoci druhému v těžké životní situaci, tak může i velice ublížit. Poskytovatelé služeb by si však neměli dovolit spoléhat pouze na osobnost nového pracovníka a nechat ho tak činit co umí, ale měli by ho v precizně vypracovaném postupu pro zaškolování naučit, jak kvalitně poskytovat sociální služby a neubližovat svou neodborností uživateli služeb.

Ukažme si to na drobném příkladu. Když budeme mít jako nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby perfektně vypracovaný systém přijímání a vyřizování stížností, ale pracovníci organizace nebudou z osobního přesvědčení tyto stížnosti přijímat, pak nám systém v určité části selhal. Ten totiž musí počítat i s takovouto překážkou ve funkčnosti systému, jako je lidský faktor.

Jak se říká: „Vše souvisí se vším, a jedno bez druhého nemůže dobře fungovat.“

## 10. Pracovní podmínky a řízení poskytování služeb

Vedení zařízení zajišťuje pracovníkům podmínky pro výkon kvalitní práce, stanoví a zpřístupňuje pravidla pro jejich práci.

### KRITÉRIA

- 10.1 Zařízení má definovanou organizační strukturu, z níž jsou patrná oprávnění a povinnosti jednotlivých pracovníků.
- 10.2 V případě využívání pracovníků, kteří nejsou se zařízením v pracovněprávním vztahu, má zařízení vnitřní pravidla pro uzavírání dohod o provedení práce a zajištění pracovních podmínek, zejména pojištění, stanovení zodpovědnosti, závazku mlčenlivosti, atd.
- 10.3 Zařízení vytváří podmínky k tomu, aby pracovní podmínky odpovídaly platným obecně závazným normám a stanoveným vnitřním pravidlům.



---

Pracovní podmínky musí být v souladu se závaznými právními předpisy, jako je např. Zákoník práce a měly by zároveň být nastaveny kvalitně, tedy tak, aby umožňovaly pracovníkům dané organizace poskytovat kvalitní sociální služby. Zajišťuje a nastavuje je vedení dané organizace. To by mělo mít neustále na paměti, že bez kvalitních pracovních podmínek a kvalitních pracovníků nemůžou být kvalitně naplňovány ani procedurální standardy kvality sociálních služeb, tedy poskytována kvalitní služba.

Zjednoduše si to opět na příkladu naší cesty do hor. Pokud si vedoucí výpravy nevybere ty správné hory, nezajistí si správné potřeby na celou výpravu a hlavně přijme-li do výpravy většinu osob, které nejsou připraveny na tak náročnou cestu, pak se výprava může jen obtížně vydařit..

Nepostradatelnou podmínkou každé organizace pracující v oblasti poskytování sociálních služeb je mlčenlivost. Tato povinnost každého pracovníka by měla být vždy ošetřena písemně a to především u těch pracovníků, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu s organizací (dobrovolníci, studenti na praxích,...).

S dobrovolníky, studenty aj., kteří nejsou v pracovním poměru s organizací, by měla být uzavírána také určitá smlouva. Měli by být informováni a seznámeni se svými právy, povinnostmi, kompetencemi v organizaci, zodpovědností, povinností mlčenlivosti a pozicí ve struktuře celé organizace.

## 11. Profesní rozvoj pracovníků a pracovních týmů

Zařízení zajišťuje profesní rozvoj pracovních týmů a jednotlivých pracovníků, jejich dovedností a schopností potřebných pro splnění veřejných závazků zařízení i osobních cílů uživatelů služeb.

### KRITÉRIA

- 11.1 Zařízení uplatňuje postup pro pravidelné hodnocení pracovníků. Ten zahrnuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů, úkolů a potřeby další odborné kvalifikace.
- 11.2 Zařízení pracovníkům umožňuje zapojit se do rozvoje a zkvalitňování poskytovaných sociálních služeb.
- 11.3 V zařízení je uplatňován systém obousměrné komunikace mezi vedením a pracovníky.
- 11.4 Zařízení má vypracovaný a uplatňovaný systém oceňování pracovníků, a to nejen finanční odměnou, ale i jinými způsoby (pochvala, zvyšování kvalifikace, atd.).
- 11.5 Je uplatňován program dalšího vzdělávání pracovníků, zejména těch, kteří se věnují přímé práci s uživatelem. Každý pracovník je s ním seznámen. Další vzdělávání pracovníků se odvíjí zejména od zjištěných potřeb uživatelů služeb a trendů v sociálních službách.

---

11.6 Pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli, zajišťuje zařízení podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání.

Poskytování sociálních služeb je nelehké. Pracovníci, kteří jsou s uživateli služeb v přímém kontaktu, „nesou na svých bedrech“ velkou zodpovědnost. Nejen že často mají v rukou životní osudy jiných lidí, ale také je podle jejich práce posuzováno poskytování služby v dané organizaci z hlediska kvality. Je proto důležité věnovat se nejen novým pracovníkům, které seznamujeme s fungováním organizace, ale i pracovníkům s dlouhodobějším působením v dané organizaci.

Organizace by měla vědět, jaké osobní plány, cíle mají jejich pracovníci., aby mohla na tyto jejich potřeby reagovat, aby mohla rozvíjet jejich zájem o určité oblasti týkající se poskytování daných služeb organizace a aby je mohla také využívat ve prospěch uživatelů služeb.

Pracovníci v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby, jsou často lidé se silným sociálním citěním, citliví a vnímaví nejen k potřebám druhých, ale jako každý člověk také k potřebám vlastním. Aby se jejich touha pomáhat nezměnila v syndrom vyhoření, je nutné se jim pravidelně věnovat. Nejen formou supervize, která se v posledních letech v oblasti poskytování sociálních služeb dost rozšířila, ale i jinými způsoby. Máme na mysli oceňovat jejich práci, podporovat je, dávat jim prostor pro osobní a profesní rozvoj a motivovat je k další práci.

Pro každého pracovníka je důležité vědět, kam se může obrátit v případě problému, nespokojenosti, přání, ... Pro organizaci, ve které působí, to znamená mít možnost komunikovat nejen se spolupracovníky ale i s vedením bez větších obtíží.

Závěrem této kapitoly snad jen zbývá upozornit, že stejně jako věnuje nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby pozornost a péči uživatelům služeb, tak by měla „opečovat“ a věnovat pozornost svým pracovníkům.

---

## Provozní standardy kvality sociálních služeb

Máme naplánovanou cestu. Víme jak bude přibližně probíhat. Jsme připraveni na určitá nebezpečí, známe řešení těchto náhodných situací. Již jsme se také seznámili s celým osazenstvem výpravy, které prošlo důkladným školením. Nezbyvá než připravit se na technické zajištění výpravy (kdy, kde, za kolik, jak se o naší cestě dozví ostatní, atd.)

„Procedurální“ horu i „Personální“ horu se nám povedlo zdolat, před námi na obzoru můžeme zahlédnout poslední „Provozní“ horu. Je menší než ty ostatní, výstup na ní bude snad jednodušší než tomu bylo v předchozích dvou případech.

Provozní standardy kvality sociálních služeb upravují podmínky pro poskytování služeb jako jsou prostory, dostupnost, ekonomické zajištění služeb, rozvoj jejich kvality, ...

### 12. Místní a časová dostupnost služby

Místo a denní doba poskytování služby odpovídají cílům a charakteru služby a potřebám cílové skupiny uživatelů.

#### KRITÉRIA

- 12.1 Určené místo a doba, během níž je služba poskytována, odpovídají potřebám cílové skupiny uživatelů služby.
- 12.2 Poskytovaná služba je pro uživatele ze stanovené oblasti působnosti v uvedené dobu a na uvedeném místě dostupná.

Bylo by zcela kontraproduktivní, kdyby poskytovatelé sociálních služeb nepřemýšleli nad umístěním své organizace a nad otevírací dobou pro zájemce o služby/uživatele služeb.

Specifika různých cílových skupin, kladou jiné požadavky na náročnost dostupnosti (místní i časové). Aby cílová skupina organizace mohla bez větších obtíží organizaci kontaktovat a využívat jejich služeb, je potřeba se otázce dostupnosti věnovat.

Nezbytným předpokladem dobré dostupnosti poskytovaných služeb je fakt, že v organizaci zveřejňované otevírací době jsou služby na daném místě skutečně poskytovány. Případnou nespolehlivostí ztrácí organizace důvěru potenciálních uživatelů služeb a pověst dobré organizace.

---

## 13. Informovanost o službě

Zařízení zpřístupňuje veřejnosti informace o poslání, cílech, principech a cílové skupině uživatelů služeb a další informace, které usnadní orientaci pro zájemce o služby a jiné subjekty, čímž přispívá k dostupnosti služeb.

### KRITÉRIA

- 13.1 Zařízení má zpracován soubor informací o své službě, který je dostupný veřejnosti a to ve formě odpovídající potřebám a možnostem cílové skupiny (písemná podoba, audio nebo video záznam, webové stránky, speciální podoby dokumentů pro lidi se speciálními potřebami v oblasti komunikace a porozumění).
- 13.2 Veřejně přístupný soubor informací obsahuje zejména následující informace: právní formu, IČO, statutárního zástupce a zodpovědného pracovníka, adresu sídla poskytovatele a místo poskytování služby, telefonické spojení, poslání, cíle služby a principy jejich dosahování, označení cílové skupiny uživatelů, podmínky pro poskytování služby, kapacitu zařízení, cenu služby pro uživatele.
- 13.3 Zařízení vydává a zveřejňuje výroční zprávu o své činnosti.

Jakým způsobem můžete zájemce o služby informovat, je patrné z definice standardu č.13. Proč je ale tato informovanost veřejnosti tak důležitá? Nestátní neziskový sektor se začal v ČR rozvíjet až po sametové revoluci. Po zkušenostech z komunistického režimu je patrná nedůvěra lidí v druhé. Do dnešní doby se sice situace zlepšila, ale přesto je potřeba dávat lidem jasně najevo, co je jaká organizace zač, pro koho je, proč je, co dělá, jak to dělá, kdy a kde to dělá a jaké má dosavadní výsledky.

I způsob propagace organizace může leccos prozradit (vzhled webových stránek, letáčků, druh informací ve výročních zprávách, ...).

Jak jsme již výše zmínili, vše souvisí se vším. Povinností organizací poskytujících sociální služby by mělo být vydávání výročních zpráv.

## 14. Prostředí a podmínky pro poskytování služeb

Prostředí a podmínky v zařízení odpovídají kapacitě, charakteru služeb a potřebám uživatelů. Zařízení dbá na to, aby byly plněny všechny platné obecně závazné normy související s poskytováním sociálních služeb.

### KRITÉRIA

- 14.1 Prostředí a vybavení zařízení (zejména bezbariérovost, možnost soukromí, sociální zařízení, světelná a tepelná pohoda, kompenzační zařízení a pomůcky) odpovídají kapacitě, charakteru poskytované služby a potřebám a zájmům uživatelů.

- 
- 14.2 Prostory zařízení, kde je služba poskytována, jsou čisté, upravené, bez biologických či chemických zápachů.
  - 14.3 Zařízení vytváří podmínky pro to, aby prostory pro poskytování služeb odpovídaly platným obecně závazným normám.
  - 14.4 V případě potřeby vydává a uplatňuje vnitřní pravidla, s nimiž jsou seznámeni uživatelé i pracovníci zařízení.

První dojem si potencionální uživatel služeb o organizaci neutváří až při rozhovoru s pověřeným pracovníkem, ale hned při vstupu do zařízení. Vzhled, čistota, upravenost, vůně, ... to jsou první dojmy, které tato osoba vnímá.

Nejde tu ale pouze o první dojem zájemce o služby/uživatele služeb, ale také o splňování všech základních technických předpokladů pro poskytování kvalitní sociální služby. Ty by měly být poskytovány v takovém prostředí, které odpovídá potřebám cílové skupiny a typu poskytovaných služeb.

Pro poskytování kvalitní sociální služby platí také to, že je její poskytování dostupné skutečně všem, komu daný typ služeb může být prospěšný. Máme v tuto chvíli na mysli například lidi s různým typem postižení. Prostory, ve kterých je služba poskytována, by měly být bezbariérové.

## 15. Nouzové a havarijní situace

Zařízení, pracovníci i uživatelé jsou připraveni na řešení havarijních a nouzových situací.

### KRITÉRIA

- 15.1 Zařízení definuje možné havarijní a nouzové situace a způsoby jejich řešení.
- 15.2 Uživatelé i pracovníci jsou seznámeni s postupem při havarijních a nouzových situacích. Zařízení vytváří podmínky pro to, aby pracovníci i uživatelé byli schopni v případě potřeby definované postupy použít.
- 15.3 O průběhu a řešení nouzových a havarijních situací je vedena dokumentace.

Abyste se mohli připravit na případné nebezpečí, nouzovou situaci, pak je potřeba zjistit (popřemýšlet), jaké nouzové situace skutečně mohou nastat, jaké nebezpečí může v daném zařízení vzniknout. Následuje sestavení postupu, jak je tyto konkrétní situace možno řešit a seznámení všech pracovníků s tímto postupem.

Pokud to provoz a typ poskytované služby umožňuje, jsou s těmito postupy seznámeni také uživatelé služeb. Při utváření postupu je potřeba brát v úvahu, zda daný postup je v zařízení uskutečnitelný (proč připravovat v horách jako řešení nouzové situace například úrazu jednoho člena výpravy, zavolání helikoptéry a záchranářů, když v tamních místech

---

není ani telefonní budka a ani tam nedosahuje signál pro mobilní telefony?), popřípadě podmínky k jeho uskutečnění vytvořit.

## 16. Zajištění kvality služeb

Vedení zařízení dbá o to, aby se kvalita poskytovaných služeb zvyšovala. Do hodnocení kvality služeb zapojuje uživatele služeb i pracovníky.

### KRITÉRIA

- 16.1 Zařízení kontroluje a hodnotí, zda je poskytování služeb v souladu s veřejným závazkem, a zda naplňuje osobní cíle jednotlivých uživatelů. Z případných neshod vyvozuje potřebná opatření.
- 16.2 Zařízení má vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti uživatelů se službami, prostředím, kde jsou služby poskytovány, atd. a zjištěné skutečnosti využívá při přípravě plánů na zlepšení služby.
- 16.3 Zařízení zapojuje do hodnocení služby pracovníky na všech úrovních a zástupce dalších zájmových skupin (obec, spolupracující instituce, apod.).
- 16.4 Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služeb jsou brány jako možný podnět pro rozvoj a zlepšování služby.
- 16.5 Zařízení vytváří podmínky pro šetrný přístup k životnímu prostředí, zacházení s globálními zdroji a plnění platných obecně závazných norem v této oblasti.

Nyní jsme z pohledu naší cesty do hor již pár kroků před zdoláním posledního vrcholu, poslední hory. Zavedli jsem si podmínky pro splňování standardů kvality sociálních služeb, je možné je používat v praxi.

Poslední, co nám zbývá, je přehled o funkčnosti zavedeného systému pravidel a postupů pro poskytování kvalitní služby. Nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, jež se nachází v této fázi zavádění standardů, by měly vytvořit systém vnitřní kontroly své organizace

A na co by se taková vnitřní kontrola organizace měla zaměřit? Důležité je dostat zpětnou vazbu, zda jsou skutečně naplňovány nejen cíle organizace, ale hlavně osobní cíle uživatelů služeb, že se skutečně poskytuje služba stanovené cílové skupině.

Pokud organizace zjistí nedostatky, je potřeba odhalit jejich zdroj (v případě pracovníka učinit příslušná opatření například dle sankčního řádu a v případě špatného vnitřního pravidla, je nutné ho přepracovat).

---

## 17. Ekonomika

Zařízení má plán zajištění zdrojů pro financování poskytovaných služeb, vytváří podmínky pro to, aby hospodaření odpovídalo platným obecně závazným normám a bylo transparentní.

### KRITÉRIA

- 17.1 Zařízení má rozpočet na příslušný kalendářní rok obsahující zejména plánované výdaje a příjmy na zajištění služeb. Rozpočet odpovídá plánovanému rozsahu služeb na dané období.
- 17.2 Zařízení zpracovává a zveřejňuje výroční zprávu o hospodaření, z níž jsou patrné příjmy a výdaje na zajištění služeb zařízení v daném roce.
- 17.3 Zařízení má stanovená a uplatňována vnitřní pravidla pro přijímání darů.
- 17.4 Zařízení má zavedený systém, který umožňuje, aby byly plněny platné obecně závazné normy i případná další vnitřní pravidla.

Z pohledu fungování nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby je jednou z neopomenutelných povinností zajistit finanční prostředky pro chod organizace v daném kalendářním roce. Pro dobrou pověst organizace je vhodné, aby hospodaření s těmito penězi bylo zcela transparentní pro širokou veřejnost - např. formou uveřejnění ve výroční zprávě.

Speciálně je nutné upravit si pravidla pro přijímání darů - jak darů finanční tak i nefinančních. Rozdíl v postupu při přijímání darů bude pravděpodobně i ve výši finančního obnosu. Všechny tyto varianty by si měla organizace poskytující sociální služby upravit.

---

# Praktické zkušenosti šesti NNO v Plzeňském kraji

## Organizace, které se nachází v procesu zavádění standardů

Centrum dětí a rodičů

### **Mateřské centrum jako poskytovatel sociálních služeb**

#### *Stručná historie organizace*

Centrum dětí a rodičů (CeDR) je občanské sdružení, které bylo založeno v roce 1996 jako mateřské centrum.

Cílem činnosti mateřských center je odstranění sociální izolace žen na mateřské dovolené a pomoc při jejich návratu po mateřské dovolené do společnosti a na trh práce.

Mateřská centra vznikají spontánně, v převážné míře bez metodického zázemí poskytování sociálních služeb. Mají společný cíl, ale způsoby jeho naplňování jsou velmi různorodé.

Programy vymýšlejí a realizují matky na mateřské dovolené pro další matky na mateřské dovolené ve svém volném čase, na základě svých potřeb a schopností. Mateřská centra fungují v převážné míře jako dobrovolnické organizace bez placených zaměstnanců. Možnost dlouhodobé práce sociální práce je v plně dobrovolnickém mateřském centru obtížně realizovatelná.

Ačkoliv jsou mateřská centra svými organizátorkami vnímána jako komplexní sociální služba pro maminky s dětmi, není tato služba definována obecnými kritérii, chybí metodické zázemí poskytovaných služeb.

Sociální služby mateřských center nejsou zařazeny v typologii sociálních služeb.

Zastřešující organizace Síť mateřských center jedná s Ministerstvem práce a sociálních věcí o zařazení mateřských center do této typologie. Dalším jejím cílem je vytvoření obecných standardů kvality sociálních služeb mateřských center. Tato jednání probíhají úspěšně a jsou důležitým a nezbytným východiskem pro mateřská centra, která chtějí vytvářet standardy kvality svých služeb.

Centrum dětí a rodičů fungovalo zpočátku své činnosti jako mateřské centrum se všemi výše uvedenými specifiky. Během rozvoje organizace došlo k zásadním změnám v jejím charakteru.



---

Cílová skupina CeDRu se rozšířila na rodiny s dětmi Plzeňského kraje. Činnost organizace se postupně profesionalizovala. V současné době má organizace tři placené pracovnice, tři pravidelně pracující dobrovolnice a zázemí přibližně patnácti nepravidelně pomáhajících dobrovolníků.

Program CeDRu se vyprofiloval do dvou základních oblastí poskytování sociálních služeb:

**- služby pro matky na a po mateřské dovolené vracející se na trh práce**

vzdělávací aktivity (kursy, semináře..)

sociální poradenství

**- služby mateřského centra**

kluby pro děti předškolního věku, víkendové akce pro děti a rodiny

pobytové programy pro rodiny, relaxační aktivity pro rodiny

### ***Zavádění standardů kvality sociální práce***

CeDR od svého vzniku narážel na problémy se specifikací a prezentací svých služeb.

Tento problém se projevuje především v oblasti prezentace sociálních služeb poskytovaných CeDRem vůči veřejnosti i vůči dárcům (nadace, ministerstva..) Organizace dále řeší problém se zařazením svých služeb do systému sociálních služeb města Plzně.

Potřeba přesné definice a vymezení sociálních služeb, které poskytuje CeDR matkám na a po mateřské dovolené, vedla k potřebě vytvořit standardy kvality sociální práce CeDRu.

Byly definovány dva typy sociálních služeb, které organizace poskytuje a pro které budou tvořeny a zaváděny standardy kvality:

- služby mateřského centra

- služby pro maminky na a po mateřské dovolené vracející se na trh práce

V rámci projektu Odstraňování subjektivních bariér v reintegraci matek s dětmi Plzeňského kraje na trh práce a do společnosti (tato akce je spolufinancována Plzeňským krajem a Evropskou unií v rámci Společného regionálního operačního programu - grantové schéma Podpora sociální integrace v Plzeňském kraji) CeDR pilotně připravuje metodiku sociálního poradenství pro matky na a po mateřské dovolené vracející se na trh práce.

V rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, grantové schéma Posílení kapacity poskytovatelů sociálních služeb (tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky), budou vytvořeny a zavedeny standardy kvality sociálních služeb mateřského centra. Bude proveden monitoring přípravy a zavádění standardů kvality sociálních služeb a audit kvality těchto služeb.

---

V obou projektech na tvorbě a zavádění standardů kvality spolupracuje s Centrem dětí a rodičů Občanská poradna Plzeň.

Příprava a zavádění standardů kvality sociálních služeb je naplánováno přibližně na období let 2006-2007.

Přínos zavedení standardů kvality sociálních služeb je očekáván v působení do vnitřní struktury organizace a v působení organizace navenek.

Zavedení standardů kvality přinese systémovou stabilizaci organizace s pozitivním účinkem na motivaci jejích pracovníků.

Organizace se bude prezentovat jako poskytovatel sociálních služeb podle obecně platných kritérií, což bude prospěšné pro transparentnost její činnosti i fundraisingové aktivity.

Pracovnice organizace vnímají zavedení standardů kvality sociální práce jako prostředek intenzivní komunikace o systému poskytovaných služeb a hledání možností jejich zlepšení, zavedení jasných kritérií jejich poskytování i vyhodnocování. Zavedení standardů kvality je vnímáno jako prostředek nárůstu efektivity práce a zvýšení osobní motivace.

Dalším očekávaným efektem je vypracování podrobného systému práce s dobrovolníky.

V rámci příprav standardů kvality se jako nejméně obtížné jeví provozní standardy. Provozní standardy budou tvořeny převážně na základě sumarizace a úprav již vytvořených dokumentů.

Nejobtížnější bude pro organizaci tvorba procedurálních standardů. Vytvoření metodiky poskytovaných služeb bude nejnáročnější etapou této práce.

## Hospic sv. Lazara v Plzni

### ***Zkušenosti s tvorbou standardů kvality v Hospici sv. Lazara***

#### ***Stručné představení organizace***

Hospic sv. Lazara v Plzni je nestátní neziskové zdravotnické zařízení - provozované občanským sdružením. Slouží těžce nemocným pacientům nejčastěji v pokročilém stadiu onkologického onemocnění. Zakladateli občanského sdružení je Diecézní charita Plzeň a Korandův sbor CČE Plzeň.

---

Hospic je specializované zařízení, poskytující tzv. paliativní péči, tedy péči zaměřenou na úlevu zejména od bolesti, kterou postupující nemoc přináší, na rozdíl od standardní lékařské péče zaměřené na léčbu nemoci. V principu to znamená, že před tím, než se těžce nemocný člověk dostane do hospice, byly vyčerpány všechny ostatní možnosti léčby základního onemocnění. Hospic je určen pro umírající nemocné. Neslibuje uzdravení, ale také nebere naději. Neslibuje vyléčení, slibuje léčitelnost. Dalším důležitým úkolem hospicové péče je vytváření podpůrného systému, který pomáhá rodině nemocného vyrovnat se s pacientovou nemocí.

### ***Stručná historie organizace***

Jako třetí otevřený hospic v České republice sloužíme těžce nemocným od 1.4.1998. Kolektiv 50 zaměstnanců a 15 dobrovolníků pečuje o 28 hospitalizovaných pacientů. Od zahájení provozu jsme přijali okolo 1500 pacientů, okolo 1100 pacientů u nás zemřelo.

### ***Motivace pro vytváření standardů kvality***

Standardy kvality jsou pro nás podnětem k revizi původních ideálů a vizí. Po osmi letech se potřebujeme „zahledět do zrcadla“ a porovnat existující realitu s počáteční vizí. Jednotlivé skupiny standardů umožní precizněji definovat motivy, cíle ale i postupy a pravidla, která v současnosti existují v „ústním“ podání.

### ***Očekávání od vytvořených standardů kvality***

Vytvořené standardy kvality budou „opětovně“ definovat proč je Hospic sv. Lazara zde, jaké má cíle, jaké principy jsou důležité, jaké konkrétní aktivity jsou prioritní v určitém období. Dále vznikne ucelený a přehledný systém pravidel a pracovních postupů, která v současnosti buď neexistují, nebo jsou specifická jen pro úzké spektrum činností.

### ***Obavy z procesu zavádění standardů kvality.***

Máme obavy z toho, že se do tvorby standardů kvality zapojí jen část pracovního kolektivu. Výsledek potom bude obtížně přijatelný pro ty, kteří se nezapojili do jejich tvorby.

### ***Kterých standardů kvality se nejvíce obáváme a proč***

Personální standardy mám na jedné straně umožňují detailně definovat strukturu pracovního kolektivu co do počtu zaměstnanců a jejich kvalifikace, ale na druhé straně „komplikují“ přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru, pokud se z těchto „kritérií“ profesně vymyká. To vede na jedné straně k jasné profesionalizaci poskytovaných služeb, ale na druhé straně to omezuje přijetí zaměstnanců „se srdcem“ pro klienty. V tom spatřujeme „ústup“ od „výhod“ služeb poskytovaných především lidmi lidem.

---

## ***Způsob vytváření standardů kvality***

Standardy kvality vytváříme na společných setkáních. V předstihu dostávají zaměstnanci podklady, které si mohou prostudovat, prodiskutovat mezi sebou. Na samotném setkání již probíhá řízená diskuse, která má za cíl definovat jednotlivé závěry, které určené standardy vyžadují.

## ***Vnímání standardů kvality do budoucna***

Budoucnost standardů kvality spatřujeme v tom, že jejich tvorba není uzavřeným procesem. Cíle lze stanovovat na každý následující rok jiné, podle hodnocení vizí a dalších kritérií. Pohled „do zrcadla“ a podle zjištěných skutečností provedená revize postupů a procesů, případně postojů se nám zdá vhodný opakovat minimálně jedenkrát ročně.

Ing. Jakub Forejt  
ředitel Hospice sv. Lazara

## ***Organizace, které již mají standardy kvality zavedené***

### **Občanská poradna Plzeň**

#### ***Praktické zkušenosti se zaváděním standardů kvality sociálních služeb v Občanské poradně Plzeň***

##### ***Obecná charakteristika a historie***

Občanská poradna Plzeň je jednou z nestátních neziskových organizací plzeňského kraje. Poskytuje základní sociální poradenství, jehož základní idea vznikla ve 20. letech 20. století ve Velké Británii. V České republice se občanské poradenství systematictěji rozvíjí od roku 1996, kdy zástupci 6 neziskových organizací založili Sdružení pro vybudování sítě občanských poraden. V roce 1998 bylo sdružení přejmenováno na Asociaci občanských poraden (AOP), jejímž hlavním cílem je garantovat kvalitu občanského poradenství v ČR. V současnosti sdružuje Asociace občanských poraden 37 občanských poraden po celé ČR.

Občanská poradna Plzeň byla otevřena v březnu 1998 jako projekt Centra neziskových organizací Plzeň. Jako samostatné občanské sdružení byla zaregistrována Ministerstvem vnitra ČR v červenci 1999.

---

Jejím posláním je:

- Poskytovat rady, informace a pomoc všem, kteří se na ni obrátí.
- Být nezávislým místem bezplatné, důvěrné a nestranné pomoci, provázet občany při jejich obtížích.
- Usilovat o to, aby občané netrpěli neznalostí svých práv a povinností, neznalostí dostupných služeb nebo neschopností vyjádřit své potřeby či hájit své oprávněné zájmy.
- Podílet se na činnosti Asociace občanských poraden a společně upozorňovat příslušné státní a místní orgány na nedostatky legislativy a na neřešené problémy občanů ve snaze ovlivnit vývoj politiky a sociálních služeb.

Cílovou skupinou služeb poskytovaných Občanskou poradnou Plzeň jsou všichni lidé, kteří se ocitli v obtížné životní situaci, nemají vlastní zdroje k jejímu řešení a obrátili se na Občanskou poradnu Plzeň.

Poskytované poradenství se týká zejména následujících oblastí:

- bydlení
- rodina a mezilidské vztahy
- občanskoprávní a majetkoprávní vztahy
- pracovněprávní vztahy
- systém sociálních dávek a pomoci
- finanční problematika
- ochrana spotřebitele
- sociální a zdravotní pojištění
- správní řízení (jednání s úřady)

Každoročně zaznamenává poradna nárůst počtu uživatelů služeb. Z původních 53 uživatelů za rok 1998, vzrostl počet osob vyhledávající její služby na 2 372 uživatelů za rok 2005.

Spolu s rostoucím počtem osob, které se na Občanskou poradnu Plzeň obrátí, roste i počet jejích pracovníků. V samých počátcích poskytování poradenství se na chodu celé poradny podíleli pouze 3 lidé a to ve svém volném čase. Dnes zde pracuje 8 stálých zaměstnanců a 12 dobrovolných pracovníků. Přímé poradenské práci s uživateli služeb se věnuje 11 vyškolených poradců.

Se standardy kvality sociálních služeb se Občanská poradna seznámila při spolupráci s Asociací občanských poraden na projektu „Kvalita v občanských poradnách“, v rámci kterého byly vytvářeny standardy kvality občanských poraden. Nebyli jsme pouhým členem pracovního týmu při vytváření těchto standardů, ale poskytovali jsme také podporu ostatním občanským poradnám při jejich snaze vytvořit podmínky pro poskytování služeb v souladu s těmito standardy.

---

V souvislosti s vytvořením standardů kvality občanských poraden a zavedením nové povinnosti pro všechny členy Asociace občanských poraden poskytovat kvalitní služby v oblasti poradenství dle výše zmíněných standardů, proběhla v loňském roce kontrola Asociace občanských poraden Občanská poradna Plzeň prošla touto kontrolou jak se říká „na výbornou.“

### ***Motivace a očekávání od poskytování služeb v souladu se standardy kvality sociálních služeb***

K vytváření podmínek pro poskytování kvalitních služeb podle standardů kvality občanských poraden nás nejvíce motivovala naše očekávání, tedy to, co jsme se domnívali, že tento proces přinese Občanské poradně Plzeň.

Jako poměrně fungující a stabilizující se organizace jsme začali pociťovat, že bez vnitřní struktury a jasných pracovních postupů bychom dokázali poskytovat kvalitní sociální služby jen obtížně. Zvyšující se počet našich pracovníků a zájem o občanské poradenství nás přivedl k rozhodnutí, zavést mechanismy směřující k naplňování standardů kvality občanských poraden. Vnímali jsem to jako nutnost, bez které by se naše služby nemohly rozvíjet tím správným směrem, tzn. k poskytování ještě kvalitnějších služeb v kvalitních podmínkách a kvalitními lidmi.

Jelikož občanské poradenství jako takové nepatří mezi nejznámější sociální služby poskytované v ČR, bylo pro nás důležité dát lidem otevřeně najevo, co mohou od nás - od občanské poradny - očekávat, jaké služby poskytujeme, komu a za jakých podmínek. Od vytvoření a zavedení podmínek pro poskytování kvalitních služeb, které vyplývají ze standardů kvality občanských poraden, jsme očekávali, že se námi poskytované služby stanou transparentnějšími pro potencionální uživatele služeb.

Jedním z našich, z tehdejšího pohledu, realistických očekávání bylo, že přestože se „prokoušeme“ standardy kvality sociálních služeb a upravíme fungování Občanské poradny Plzeň tak, aby poskytování služeb bylo v souladu s těmito standardy, práce na zkvalitňování poskytovaných služeb nikdy nepřestane. Očekávali jsem práci na drobných úpravách vnitřních pravidel podle měnících se podmínek naší organizace.

K práci na vytváření podmínek pro poskytování sociálních služeb v souladu se standardy kvality nás tedy motivovala následující očekávání:

- transparentnost služeb
- kvalita služeb
- rozvoj služeb
- plánovanost služeb

---

## **Přínos poskytování služeb v souladu se standardy kvality sociálních služeb**

Poskytování našich služeb v souladu se standardy kvality sociálních služeb splnilo téměř všechna naše očekávání. Tím, že jsem si přesně definovali poslání, cíle organizace, cílovou skupinu, principy, podle kterých nabízené služby poskytujeme a popsali jsme si pracovní postupy staly se naše služby pro zájemce o službu i uživatele služeb transparentnější, kvalitnější a plánované.

Úspěchem, který si tróufáme také připisovat právě zavedeným vnitřním mechanismům naplňování standardů kvality sociálních služeb, je pro nás nominace od Plzeňského kraje do celostátní soutěže „Cena kvality sociální péče“. Tuto celorepublikovou soutěž jsme vyhráli a stali se tak vítězem prvního ročníku celé soutěže. Vnímáme to jako pozitivní zpětnou vazbu, že dílčí cíl naší organizace - poskytování služeb v souladu se standardy kvality sociálních služeb - se nám podařil úspěšně splnit.

V současnosti se připravujeme na audit kvality sociálních služeb, který jsme si objednali u organizace Centrum kvality služeb a který budou provádět auditoři se zaměřením na poskytování poradenských služeb. Bereme to jako zkoušku před připravovaným „národním“ auditem kvality sociálních služeb. Zajímavé pro nás bude porovnání, jak a kde se liší standardy kvality Asociace občanských poraden a „národní“ standardy kvality sociálních služeb.

## **Nesplněná očekávání od poskytování služeb v souladu se standardy kvality sociálních služeb**

Naše „realistické“ očekávání, že budou následovat pouze drobné úpravy již vytvořených vnitřních pravidel, se nesplnilo. Zjistili jsme, že následná práce na zkvalitňování služeb není jednoduchá a rozhodně se netýká jen drobných úprav. Jde o náročnou a nekonečnou práci, která ale vždy přinese své „ovoce“ a to nás motivuje k pokračování v započaté věci.

Ostatní očekávání se nám splnila bezezbytku, ale ...

*Vždy když se Vám v osobním či pracovním životě něco povede, má to své „ALE“. S nestátní neziskovou organizací je to podobné, přestože se jí povede velký krok správným směrem k poskytování kvalitních sociálních služeb, má to své „ALE“.*

*V případě zavedených standardů kvality sociálních služeb ho vidíme zaprvé v tzv. lidském faktoru (v negativním slova smyslu), který je nevyzpytatelný, zavedenými pravidly ho můžeme pouze minimalizovat, ale nikdy ne úplně odstranit, a zadruhé v možnosti zkonstatění celé organizace.*

*Je krásné sepsat si pracovní postupy, jak se zachovat při té či oné situaci s uživatelem*

---

služeb, ale nesmíme zapomenout, že uživatel je individuální osobnost a přichází s individuální životní situací. Pravidla musí být brána pouze jako vodítko, mantinely, hranice, které nás nasměrují správným směrem, ale nikdy samy nenavedou k cíli - ke kvalitně a citlivě poskytnuté službě.

### ***Způsob zavádění standardů kvality sociálních služeb***

Nejdříve byl sestaven užší pracovní tým, který vypracoval základní návrhy jednotlivých dokumentů (Podmínky poskytování služeb, interní směrnice, apod.) a celý systém jejich vzájemného provázání. Pak následovala široká diskuze, do které byli zapojeni všichni pracovníci organizace.

Důležitým vodítkem pro zpracování jednotlivých dokumentů byly průvodce standardů Asociace občanských poraden, metodické požadavky občanského poradenství a poměrování návrhů znění dokumentů v kontextu etických norem občanského poradenství a jeho poslání.

V naší organizaci respektujeme názory všech jednotlivců - pracovníků. Proto jsme se všichni jeden den sešli a diskutovali o navržených změnách, dokumentech, vnitřních pravidlech. Každý se mohl zapojit, vyjádřit svou obavu a požádat o vysvětlení pravidla, kterému nerozuměl.

Nakonec jsme se dohodli na přesném znění všech interních směrnic a jiných důležitých dokumentů. Zároveň se s nimi všichni pracovníci seznámili a my je mohli bez problému uvést do praxe.

Samozřejmě, že ani takovýmto způsobem se nám nepodařilo vyladit vše do plné dokonalosti, ale byla za námi ta nejtěžší fáze zavádění standardů. Nyní již pouze užší tým doladuje detaily a vytváří nová časem potřebná pravidla pro poskytování kvalitních služeb.

### ***Vnímání standardů kvality sociálních služeb do budoucna***

Z pohledu naší organizace vnímáme, že standardy nás budou provázet po celou dobu naší existence. Naším úkolem bude je aktuálně doplňovat a měnit s ohledem na dané potřeby uživatelů služeb a organizace samotné. Jako velký úkol do budoucna vidíme, že bude potřeba pečlivě hlídat, zda se nám ze standardů nestávají rigidní pravidla, která přestávají vyhovovat všem účastníkům poskytovaných služeb.

Z pohledu celého neziskového sektoru doufáme, že standardy kvality sociálních služeb se jednou stanou povinností každé nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby a že sama registrace bude zaručovat určitou úroveň kvality poskytovaných sociálních služeb.



---

## Sdružení Ledovec

### **Boj o Ledovec**

#### ***Jak se zavádějí standardy v nestandardní organizaci***

Následující text o zavádění standardů kvality ve Sdružení Ledovec je koncipován jako fiktivní paralelní monolog dvou pracovníků organizace: ředitele - laika, filosofujícího vizionáře a sociální pracovníce - profesionálky, která stojí nohama na zemi. Jakákoliv podobnost se skutečnými pracovníky Ledovce je čistě náhodná.

#### **Co je Ledovec**

*Ledovec je můj naplněný sen. Tedy aspoň v tom, že dům, kde spolu jsou a něco smysluplného dělají lidé s různými zdravotními omezeními a lidé takzvaně zdraví, funguje od roku 2001 v Ledcích u Plzně. Kdyby mi ale tehdy někdo řekl, že Ledovec bude jednou „vytvářet komplex sociálních služeb pro lidi s duševním onemocněním v plzeňském regionu“, bude mít přes dvacet zaměstnanců a já tomu budu ředitelovat, tak mu řeknu, že je blázen.*

Posláním Sdružení Ledovec je nabízet lidem s duševním onemocněním a/nebo mentálním handicapem z plzeňského regionu podporu při udržování a zlepšování kvality jejich života v běžných podmínkách. Cílem sdružení je vytvořit pro tuto cílovou skupinu v regionu provázaný komplex kvalitních sociálních služeb.

Za tímto účelem Sdružení Ledovec:

- nabízí sociální služby (poradenství, dlouhodobé doprovázení, sociální a pracovní rehabilitaci, podporované zaměstnávání, podporované vzdělávání, terapeutické, zájmové a vzdělávací aktivity apod.)
- prosazuje a obhajuje práva a zájmy klientů a jejich blízkých
- podporuje pozitivní vztah veřejnosti k lidem s duševním onemocněním a mentálním handicapem a informuje o problematice duševního zdraví
- pracuje na zvyšování kvality a rozvoji služeb pro lidi s duševním onemocněním v regionu

Jedním z nejdůležitějších principů Sdružení Ledovec, na základě kterých služby poskytujeme, je princip tzv. oboustranné sociální rehabilitace, tj. pomáháme nejen lidem s omezením v integraci do společnosti, ale působením na veřejnost se snažíme zvýšit potenciál společnosti takto znevýhodněné lidi integrovat.

#### ***Jak se Ledovec rozvíjel***

*Ledovec jsme začínali jako „rodinnou terapeutickou komunitu pro lidi s mentálním*

---

*handicapem a/nebo psychiatrickými problémy“. Prostě jsme na faře se ženou bydleli a první klienti přijížděli k nám „domů“. Česali jsme vlnu, předli a tkali. Terapeutické centrum Ledovec, jak se dneska jmenuje středisko, jehož je náš dům částí, má teď kromě tkalcovny ještě další dílny: svíčkárnou, dílnu pana malíře Hory, dílnu Zahrada a hospodářství a tak dál. A pak máme další dvě střediska, která dělají něco úplně jiného.*

*Sice často říkám, „kdo se nerozvíjí, ten upadá“, ale někdy si musíme pořádně držet klobouky, jak rychle to jede.*

Sdružení Ledovec vzniklo s cílem vybudovat na faře v Ledcích terapeutickou komunitu pro lidi s mentálním handicapem a/nebo s duševním onemocněním inspirovanou komunitami typu Camphill. Zároveň zaštitilo kulturní a řemeslné aktivity pro veřejnost, které zde probíhaly od roku 1999, kdy se na faru přistěhovali iniciátoři projektu manželé Fojtíčkovi.

Na podzim 2001 bylo na faře otevřeno denní centrum rodinného typu, které poskytovalo služby sociální a pracovní rehabilitace v domě, v hospodářství a v tkalcovské dílně prvním pěti klientům. V roce 2002 proběhla 1. etapa rekonstrukce budovy centra a významně přibýlo uživatelů služeb. V roce 2003 začala pracovat svíčkářská dílna. Souběžně začaly probíhat v Plzni doprovodné aktivity terapeutického centra - výtvarný ateliér, keramika, kurz počítačů, angličtina apod. Nyní Terapeutické centrum Ledovec nabízí širokou škálu aktivit pracovní a sociální rehabilitace v Ledcích i v Plzni.

Na podzim 2004 byla otevřena Agentura podporovaného zaměstnávání Ledovec v Plzni, která poskytuje podporu při vyhledávání, získání a udržení zaměstnání na otevřeném trhu práce. Ke konci roku 2005 byla otevřena její pobočka v Rokycanech.

Na podzim 2005 začalo pracovat Poradenské centrum Ledovec v Plzni, které poskytuje službu poradenství a službu dlouhodobého doprovázení (jinak také case management nebo případové vedení). V rámci služby dlouhodobého doprovázení nabízí mimo jiné programy a aktivity probíhající v Terapeutickém centru Ledovec.

V současné době má Sdružení Ledovec téměř 25 zaměstnanců a řadu dalších externích spolupracovníků a českých i zahraničních dobrovolníků.

### **Proč jsme začali zavádět standardy kvality pro Ledovec**

*O standardech jsem původně nevěděl vůbec nic a nebýt toho, že jsme si jako první spolupracovníci vybrali studentku posledního ročníku sociální práce na filosofické fakultě, asi bych o nich nevěděl ještě dlouho. Ona jich ale byla plná a já, přestože jsem si tehdy myslel, že by mohla dělat mnohem užitečnější věci, jsem ji nechal, ať teda začne dělat na jejich zavádění na Ledovci. Asi jsem tehdy udělal dobře.*

---

Motivaci pro zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe Sdružení Ledovec můžeme rozdělit do dvou pomyslných oblastí.

Jednak šlo o potřebu organizace dosáhnout na finanční prostředky určené pro neziskový sektor a vystupovat jako kvalitní partner v očích odborné veřejnosti, zejména hodnotitelů. Na prvním místě jmenujme MPSV, které naplňování standardů kvality ve svých dotačních programech zohledňovalo již v roce 2002, tj. v roce, kdy jsme poprvé žádali o dotace ze státních zdrojů.

Zároveň šlo o snahu definovat strukturu i obsah služeb, které poskytujeme, vzhledem k zájemcům o tyto služby a hlavně vzhledem k jejich uživatelům. Tak aby oběma stranám bylo jasné co, jak, kdy děláme, za jakých podmínek a čeho tím chceme dosáhnout. Standardy jsme považovali za nástroj, který nám v tom může být užitečným vodítkem.

### ***Co jsme si od vytvářených standardů kvality slibovali***

*Mně se zdálo, že když to MPSV chce, tak že bude dobrý to mít. Taky jsem si myslel, že nám moc prospěje, když se něco z toho, co a jak děláme, nějak popíše a nastrukturuje, protože projekt se v prvních letech nesl v duchu permanentní revoluce, a to se nedá dlouho vydržet. On se sice v tom duchu nese i dnes, ale už je to revoluce podle standardů, což se přece jen dá vydržet o něco lépe - nejsou na tom totiž bití uživatelé služby. A pracovníci čím dál tím míň.*

Naše očekávání od zavedení standardů kvality souviselo do značné míry s výše popsanou motivací. Očekávali jsme tedy, že standardy budou mít pozitivní vliv na kvalitu a odbornost námi poskytovaných služeb, kterou ocenění odborná i laická veřejnost a také uživatelé našich služeb. A protože zavádění standardů se týká (nebo aspoň by se mělo týkat) všech pracovníků organizace, očekávali jsme, že proces jejich zavádění bude mít pozitivní vliv na kvalitu jejich práce. Očekávali jsme také, že vytvoření standardů stabilizuje a zpřehlední naši službu.

### ***Co nám standardy skutečně přinesly***

*Co se týče přínosu standardů, tak pro mě osobně je to jednoznačný - já jsem se skrze standardy vyučil v sociální práci. Hodně jsem kvůli nim přečetl, hodně o tom přemýšlel a mluvil s ostatními. Fakt mám pocit, že dělám pro klienta mnohem bezpečnější službu a pozná to on i já. Ne, že bych teď díky standardům vždycky věděl, co mám dělat, to ne. Ta rozhodnutí jsou ale teď opřená o jasnější kritéria a to dřív nebylo.*

*No a ne že jsme naše služby zglajchšaltovali, nacpali do škatulek, to ne! Vždyť právě ta „živelnost“, či „zemitost“ je to, co se mi zdá na některých našich službách to bytostně „ledovcové“. Skrze standardy se nám otevřela cesta, na které je taková „zemitost“ pro klienty víc pomáhající než ohrožující.*

---

*Jo, a taky od té doby, co máme jasno v poslání a cílech, vím, co mám dělat. Sám jsem byl překvapený, jak mi to zjednodušilo rozhodování, do čeho se pouštět a do čeho ne.*

Přínos zavádění (ne zavedení) standardů do praxe spatřujeme zejména v souvislosti s růstem organizace - Ledovec není již jen fara v Ledcích. Uvědomili jsme si důležitost naší organizaci a služby, které poskytujeme, jasně pojmenovat a vymezit v systému sociálních služeb vůbec. Tak aby bylo na první pohled jasné, kdo/co jsme a co děláme. To se ukazuje dobré a užitečné jednak navenek -k uživatelům našich služeb a vzhledem k široké veřejnosti, jednak dovnitř - vzhledem k organizaci jako takové, resp. jejím pracovníkům.

Nelze se již spoléhat na to, že se všichni pracovníci navzájem znají, všichni vědí o všem a o všech, každý je ochotný cokoli udělat apod. Každý pracovník nyní ví, co je náplní jeho práce, jaké má povinnosti, jaké možnosti, jaká v organizaci platí pravidla apod. Alespoň se o to snažíme. Tak jako je jasná role pracovníka, je nyní jasná (pracovníkům i uživatelům) role klienta se všemi jeho právy a povinnostmi.

Dalším výsledkem zavádění standardů do naší praxe je i poměrně značné množství různých písemných dokumentů, kterými disponujeme. Byť se nám občas zdá, že zbytečně plýtváme papírem, ukazuje se to jako dobré minimálně vzhledem k hodnotitelům našich služeb. Předpokládáme také, že by tyto dokumenty mohly být v budoucnu prospěšné novým pracovníkům a dalším osobám, kteří se procesu jejich vytváření neúčastnili.

V neposlední řadě považujeme za zajímavé zmínit, že standardy se staly díky procesu zavádění všeobecně známým tématem v naší organizaci. Dovolíme si dokonce i říci, že každý pracovník je zná a ví co obsahují. A to dokonce i ředitel, jak se výše pochlubil.

### ***Co nám standardy nepřinesly (a my si mysleli, že přinesou)***

*Nesplněná očekávání od standardů? Myslel jsem, že jejich zavedením se rázem vyjasní hodně věcí, ale standardy nestačí držet krok. Ze strany MPSV: jejich požadavky zastarávají rychleji, než se je daří implementovat. A na Ledovci je to podobně: jejich vypracování vždy jen zrcadlí situaci, ve které už zase nejsme, protože jsme někde dál. Přitom se nedá uhádnout, kde za půl roku budeme, takže nemůžeme vytvořit „do zásoby“! Tak je vlastně tak trochu táhneme za sebou. Pomáhají nám sice hlídat podstatné věci, ale brzdí.*

Co se nesplněných očekávání týče, je třeba říct, že standardy ovlivňují spíše strukturu, v které se daná organizace a jí poskytované služby pohybují, než obsah jednotlivých činností. Vždy záleží více na konkrétním pracovníkovi a na konkrétním uživateli, jejich vztahu, osobnostních dispozicích apod., jak bude daná služba vypadat. Standardy mohou dát pracovníkovi rámeček, v kterém se pohybuje, jen minimálně však ovlivní kvalitu jeho práce.

Standardy také nereagují a nemohou pojmut různé aktuální situace, podněty způsobené

---

vnějšími i vnitřními faktory, které chod organizace i poskytované služby bezprostředně ovlivňují a mají vliv i na změnu struktury celé organizace, její činnosti apod.

### ***Jak jsme standardy pro Ledovec vytvářeli (a vytváříme)***

*Vytváření standardů byla a je fuška. Já jsem velký nepřítel papírů, ale když nám naše standartová tahounka odjela na dlouho do ciziny, jsem si uvědomil, jaký poklad v metodikách, vzorech dohod, pravidlech a dalších dokumentech zanechala.*

*A když se vrátila zpátky, tak se to rozjelo skoro tak, že bych si myslel, že tak to má asi být, že to je ukázkový. I já jsem se hádal s ostatními o slovíčka, brousil formulace, vymýšlel.*

*Pravidelně při vytváření standardů s boulemi proplouváme mezi Skylou a Charybdou. Skyla jsou filosofické hlubiny, na kterých každé standardizování péče člověka o člověka stojí. Když se na filosofický základ vykašleme, zůstaneme ve vzduchoprázdnu bezbřehé tolerance k jakémukoliv přístupu (každý ať si službu poskytuje, jak chce) nebo sklouzneme k některé ideologii, která přináší nesvobodu (takhle je to jedině správně, kdo to tak nedělá, musí pryč).*

*Charybda je kritérium užitečnosti pro naši každodenní práci. Příliš obecné standardy nám orientaci v situacích každodenního života neposkytnou, ale popsat všechny možné situace a jejich řešení nejsme schopní. Nikdy nenaplánujeme chování lidí a život navíc neustále plodí spíš nestandardní než standardní situace.*

Zavádění standardů do praxe Sdružení Ledovec se děje postupně od roku 2003. A to jednak díky aktivitě tehdejších pracovníků, kterým se o jejich důležitosti podařilo přesvědčit vedení, jednak díky úsilí sdružení dosáhnout na finance MPSV, které naplňování standardů zohledňovalo ve svých dotačních programech. Pomůckou pro zavádění standardů se stal dokument „Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe“ vydaný MPSV v roce 2002.

Vznikla první verze Metodiky Terapeutického centra Ledovec, toho času stěžejní aktivity Sdružení Ledovec. Metodika se zaměřovala zejména na oblast tzv. procedurálních standardů a pokoušela se popsat, jak vypadá poskytování služeb v terapeutickém centru. Tehdy Sdružení Ledovec mělo i s dobrovolníky celkem 4 pracovníky. Nebyl tedy problém, aby se na vytváření metodiky podílel celý tým. Metodika měla z dnešního pohledu řadu nedostatků, přinesla však i řadu nových prvků - písemná dohoda, spolupráce s rodinou, ošetřujícím lékařem, pravidla terapeutického centra, pokus o individuální plány, souhlas s poskytováním osobních údajů, osobní složky klientů apod., které poskytování služeb významně ovlivnily. Do jisté míry ukázala i na důležitost písemných dokumentů.

S rozšiřováním činnosti Terapeutického centra Ledovec resp. celého sdružení, s přibývajícím

---

počtem pracovníků i klientů, byla metodika průběžně aktualizována. Tentokrát však šlo o aktivitu jen několika pracovníků. Ostatní pracovníci k ní nebyli přizváni nebo jí nepřisuzovali příliš důležitou úlohu. Noví pracovníci s metodikou nebyli seznamováni. Metodika postupně ztrácela na své důležitosti a čím dál tím méně reflektovala aktuální dění ve sdružení. V množství změn a situací, které bylo třeba naléhavě řešit, teoretizování ustoupilo do pozadí.

Podstatným pro další zavádění standardů se stal rok 2005, během kterého došlo díky podpoře tzv. evropských projektů k výraznému rozšíření činnosti Sdružení Ledovec i k výraznému nárůstu zaměstnanců sdružení. V rámci Globálního grantu jsme získali možnost realizovat projekt zaměřený na posílení kapacity pracovníků Sdružení Ledovec. V závěru roku 2005 jsme díky Občanské poradně Plzeň podstoupili rozvojový audit zaměřený na naplňování standardů v Terapeutickém centru Ledovec. Cílem bylo zjistit naše slabé a silné stránky vzhledem ke standardům a zajistit si vnější nástroj, díky kterému budeme nuceni se procesem zavádění standardů více zabývat.

Několik měsíců před plánovaným auditem se standardy kvality staly poměrně frekventovaným tématem ve Sdružení Ledovec. Několik pracovníků se pokoušelo aktualizovat původní metodiku terapeutického centra, všichni pracovníci terapeutického centra byli seznámeni s obsahem a smyslem publikovaných standardů, proběhlo několik školení týmu na toto téma apod. Slabou stránkou bylo, že ačkoli pracovníci byli se standardy a procesem jejich zavádění seznámeni, z různých důvodů se na něm však příliš nepodíleli.

Kromě toho, že audit ukázal na dobré stránky, upozornil také na nedostatky. Řada z nich byla způsobena skutečností, že audit probíhal v době, kdy Terapeutické centrum přestalo být jediným střediskem Sdružení Ledovec a další střediska nebyla ještě plně zavedena. Zejména činnost Poradenského centra Ledovec, které nyní služby Terapeutického centra Ledovec zprostředkovává, vnesla přirozený nárok na rasantní změnu podoby poskytované služby v terapeutickém centru.

Nicméně audit sám i jeho výsledky pro nás byly v mnohém podnětné a inspirující. I vzhledem k tomu, že jsme si další audit, který by měl identifikovat pokrok ve vytváření standardů, naplánovali na červen 2006, začali jsme se procesem zavádění standardů intenzivně zabývat. Uvědomili jsme si zejména potřebu zavádět standardy na dvou úrovních - na úrovni organizace jako takové a na úrovni jednotlivých středisek resp. jednotlivých služeb, které střediska poskytují.

Jelikož jsme usoudili, že je neefektivní zabývat se standardy ve skupině všech pracovníků Sdružení Ledovec (tj. více než 20 zaměstnanců a řada dalších spolupracovníků), vytvořili jsme pracovní skupinu, která se zabývá zaváděním standardů do celé organizace. Pracovní skupinu tvoří ředitel sdružení, vedoucí jednotlivých středisek a několik dalších zaměstnanců. Skupina má celkem 6 členů a schází se cca 1 x týdně. Cílem této skupiny je písemně vymezit Sdružení Ledovec jako takové a zakotvit základní principy a postupy,

---

kteřé platí v celém sdružení a jdou napříč všemi středisky bez ohledu na jimi poskytované služby. Zároveň je úkolem všech členů, aby s prací skupiny seznamovali ostatní pracovníky v jednotlivých střediscích a sbírali od nich podněty k tématům, kterými se skupina zabývá. Paralelně s touto aktivitou se naše střediska pokoušejí písemně vymezit a definovat sebe sama a služby, které poskytují. Vznikají metodiky jednotlivých služeb a činností.

Poněkud zvláštní postavení mají Agentury podporovaného zaměstnávání, které mají své vlastní „na míru šité“ standardy, kterými se jako členové Asociace pro podporované zaměstnávání mají povinnost řídit.

Poslední fází tohoto procesu, která nás ještě čeká, bude sladit všechny takto vzniklé dokumenty.

Během celého procesu zavádění standardů do činnosti Sdružení Ledovec se řídíme strategií, že děláme jen to, co je pro sdružení užitečné. Snažíme se tedy vyhýbat doslovnému naplňování standardů, tvorbě samoúčelných písemných dokumentů apod.

### **Co bychom se standardy chtěli dělat dál**

*Moc bych si přál, aby standardy po nás někdo opravdu vyžadoval. Pak bych měl lepší motivaci věnovat jim tolik, kolik jim na Ledovci věnujeme. Kdyby to totiž bylo jen pro nás, stanovili bychom si standardy s jinými důrazy, možná víc odpovídající našim službám.*

*A ovlivněn svou filosofickou minulostí bych v sociální práci vyhlásil válku více či méně skrytě přítomnému objektivismu (projevující se mj. přesvědčením, že víme lépe než klient, co potřebuje). Jinak totiž nebudeme moci nikdy obhájit, že to, co v sociálních službách děláme, děláme pro klienta. A nám o to na Ledovci jde.*

Jak z výše uvedeného vyplývá s procesem zavádění standardů do praxe Sdružení Ledovec jsme ještě neskončili a to i přesto, že se jím zabýváme již několik let. Jsme přesvědčeni, že jde o proces, s kterým nebudeme hotovi nikdy.

Na jednu stranu jde o do značné míry frustrující zjištění, na stranu druhou i o zjištění osvobozující. Naše zkušenost ukazuje, že se nezávisle na nás děje spousta věcí, na které je třeba reagovat a které zásadně mění rozsah i způsob námi poskytovaných služeb. Dochází k rozšiřování nabídky některých služeb a naopak k zániku jiných. Jsme nuceni pružně reagovat na poptávku ze strany uživatelů, ale i na aktuální dotační politiku země apod. Je tedy nutné neustále aktualizovat a často úplně měnit již zavedené a v určitém období fungující standardy organizace i poskytovaných služeb.

Domníváme se také, že i samotné standardy budou s přibývajícím časem, nárůstem zkušeností a s objevováním nových modernějších metod práce postupně revidovány a měněny. V některých oblastech se nám zdají v rozporu s principy moderního

---

strategického plánování, které na Ledovci používáme. Máme dojem, že standardy jsou jakoby koncipované pro klasická zařízení typu ÚSP, DD atd., kam přinášejí výrazné změny v myšlení a přístupech a narušují tradiční strukturu těchto zařízení. Naše organizace sama ale vznikla jako alternativa k tradičním zařízením a některé standardy, zejména týkající se práv uživatelů, práva volby, individuálního přístupu apod. jsou obsaženy v základu naší práce od počátku. Je pak pro nás těžké tyto prvky nějak více vymezit a zavádění standardů do těchto oblastí jakoby nás vracelo o krok zpět.

Budeme se tedy nadále v naší práci snažit pečlivě rozlišit ty oblasti, kde standardy nenaplnujeme a budeme v nich muset standardy „dohnat“ (jsme pozadu), a ty oblasti, kde standardy nenaplnujeme proto, že standardy nebyly navrženy vhodně a naopak „standardy budou muset dohnat nás“ (jsme vpředu a rozhodně nechceme jen kvůli standardům brzdit).

Víme, že na Ledovci existují oblasti, kde pozadu jsme, ale víme, že v něčem jsme i vpředu. A víme to díky procesu zavádění standardů.

Drahomíra Franzová  
Martin Fojtíček

## Diakonie ČCE - Středisko Přemysla Pittra

### **„Na cestě...“**

Diakonie ČCE - Středisko Přemysla Pittra v Rokycanech je Nízkoprahové centrum pro děti a mládež, jehož posláním je usilovat o pozitivní změnu v životním způsobu a zlepšování životních podmínek dětí a mládeže z Rokycan a okolí, kteří se ocitají v nepříznivé sociální situaci; poskytovat informace, odbornou pomoc, podporu, a předcházet tak jejich vyloučení ze společnosti.

Služby střediska jsou určeny cca 250 dětem a mládeži ve věku od 7 do 26 let žijící v Rokycanech a okolí, kteří se ocitají v ohrožení vyloučení ze společnosti vlivem chudoby, nízké úrovně vzdělání, věku, místě bydlení a etnickému nebo národnostnímu původu, a/ nebo

se ocitají ve složitých životních situacích ohrožujících mezilidské vztahy, zdraví nebo společenské či profesní uplatnění a/nebo hledají základnu pro realizaci svých vlastních aktivit, a jejich rodičům.

Vznik střediska je datován do prosince roku 1999, kdy se schází skupina zainteresovaných lidí Farního sboru ČCE se zástupcem MěÚ v Rokycanech a definují koncepci projektu a právní zastřešení. Počátkem roku 2000 jsou předány první žádosti o přijetí do struktur



---

Diakonie ČCE, začínají první oficiální jednání se zástupci MěÚ a OkÚ v Rokycanech. 26.6. 2000 z rozhodnutí představenstva Diakonie ČCE - střediska Radost v Merklíně vzniká odloučené pracoviště - středisko v Rokycanech. V červenci roku 2000 - pracuje ve středisku první dobrovolný pracovník. Středisko čerpá první grant. Dne 16.10. 2000 je schválen název: Diakonie ČCE - Středisko Přemysla Pittra, 1.11. 2000 je přijat první placený pracovník střediska. Slavnostním aktem je dne 5.11. 2000 otevřen klub pro děti. 21.6.2001 se ze střediska stává samostatný právní subjekt. a 10.9.2001 je mu udělena registrace Ministerstva kultury ČR a přiděleno identifikační číslo. Dnem 30.9.2001 je slavnostním aktem otevřen klub pro mládež. Renovace prostor pokračuje až do 30.8.2003, kdy je ukončena sanace dřevomorky a stavební práce v suterénu budovy. Středisko rozšiřuje prostory na dvojnásobek předchozí podlahové plochy.

Počátek zavádění standardů kvality poskytovaných služeb v naší organizaci nastal v roce 2002 v souvislosti s vytvářením standardů nízkoprahových zařízení při České asociaci streetwork a následném hodnocení jejich zavedení v roce 2003. Započala éra měření kvality a my si uvědomili, že je to cesta, kterou se chceme ubírat. Následovalo přehodnocení standardů NZDM ve prospěch standardů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, jejich zavádění a kontrola, atd. V této době již středisko absolvovalo několik rozvojových auditů. Na nich vždy sledujeme, jak jsme na cestě zavádění postoupili.

### ***Očekávání a přínos od zavádění standardů kvality spatřujeme v:***

#### **1) Spokojenost uživatelů služeb:**

Doufáme, že kvalitně poskytované služby se zobrazí do spokojenosti uživatelů. I když to zní velmi snadně, je to velmi těžký úkol. Není totiž těžké získat si náklonnost uživatele služby a tedy jakousi spokojenost tím, že vše vyřeším za něj. Je však těžké maximálně posílit uživatelskou spokojenost a poskytovat služby adekvátně uživatelské situaci. O to více je naplnění tohoto očekávání složitější, o kolik je národní systém naladěný na „závislost na systému“ a o kolik se okolní organizace snaží zalíbit uživateli podporou jeho „závislosti“ na vlastních službách.

#### **2) Ekonomický přínos:**

a. Zavedené standardy jsou obrovským přínosem do funkčnosti našeho střediska. V čem jiní vidí papírování, v tom my vidíme přenositelnost. Nejlépe se to ukáže například při zapracování nových pracovníků, kdy se lhůta zkracuje na týdny až měsíce oproti měsícům až rokům, a nebo při udržitelnosti projektu, kdy i při mimořádných personálních proměnách lze zajistit více méně identickou službu. Oboje znamená finanční úspory do zapracování a tréninku.

b. Ověřená kvalita služby našeho střediska pochopitelně napomáhá v důvěryhodnosti nejenom před uživateli, spolupracujícími organizacemi, ale i před donátory služeb,

---

resp. vědomé nenaplnění toho kterého kritéria standardu může být zajímavým tématem fundraisingu - „pomožte nám to naplnit, bez vaší finanční pomoci toho nejsme schopni“.

### 3) Profesionální růst zaměstnanců:

Podílení se zaměstnanců na zavádění standardů kvality přináší spoluzodpovědnost za proces, efektivnější přerozdělování kompetencí a celkovou „firemní kulturu“.

Nesplněné očekávání: Že je nový zákon o sociálních službách vezme více vážně. V návrhu hodnocení je uvedena minimální úroveň „1“ včetně kritických kritérií. To pokládáme za směšné.

V zavádění standardů kvality jsme se řídili doporučeným postupem v „Průvodci zavádění standardů kvality vydaným MPSV“. Dále využíváme dalších nástrojů pro ověřování zavedení standardů, jako například:

- podpůrné seminární prostředky České asociace streetwork
- interní konzultace
- rozvojový audit
- státní dohled

Zavedené standardy vnímáme jako živý materiál. Domníváme se, že fungující organizace, kterou chceme být, se neobejde bez neustálého zkoumání, zda-li tomu, co deklaruujeme, také rozumíme (nejenom pracovníci, ale též veřejnost a uživatelé), zda-li je naše praxe v souladu s tím, co deklaruujeme. Dále se neobejdeme bez přehodnocování, zda-li jsou uplatňované postupy tou nejlepší cestou a v souladu se standardy. Následně jsme připraveni k uplatňování možných změn a ověřování funkčnosti. Z našeho pohledu se tedy jedná o nikdy nekončící cyklus.

S pozdravem

Bc. Petr Neumann

## **Zpráva o zkušenostech při tvorbě a zavádění standardů kvality**

### **NUTNOST, POVINNOST A NEBO DALŠÍ DOBRÝ POMOCNÍK ?**

#### ***Kdo je Diakonie?***

Diakonie Českobratrské církve evangelické (ČCE) představuje důležitou a trvale rozvíjející se komponentu celostátní sítě sociálních a sociálně zdravotních služeb v České republice. Je významným subjektem, který má svá specifika a nezastupitelné přednosti, významně rozšiřuje nabídku služeb a tedy možnost volby pro potenciální uživatele. Křesťanská východiska práce Diakonie ČCE představují pro mnoho uživatelů a jejich rodiny garanci seriózní, vysoce kvalitní služby s důrazem na lidský přístup, čas pro naslouchání, propojení sociální služby s možností duchovního života, duchovní útěchy a hledání životního smyslu.

V létě 24.6. 2003 byla zřízena rozhodnutím představenstva Diakonie ČCE a synodu ČCE, Diakonie ČCE - Středisko v Plzni. Od 1.1.2004 začalo plzeňské středisko svoji práci v programu Denního centra Človíček, který přešel ze střediska Diakonie ČCE Radost v Merklíně na středisko v Plzni.

Diakonie ČCE - Středisko v Plzni je jedním ze 33 středisek na území celé České republiky. Je samostatnou nestátní neziskovou, veřejně prospěšnou organizací. Poskytuje komplexní a kontinuální pomoc. Kvalita poskytovaných služeb vychází z principu péče orientované na klienta, na uspokojování jeho potřeb zdravotních, sociálních, duševních i duchovních. Je založena na úctě k jedinečnosti a lidské důstojnosti každého člověka.

Posláním je poskytovat sociální a pastorační péči osamělým, ohroženým, nemocným a jinak potřebným lidem v Plzni a blízkém okolí.

V současné době zastřešuje organizace čtyři programy:

- Denní centrum Človíček
- Program volnočasových aktivit pro osoby s mentálním postižením „ZKUSME TO“
- Centrum SOS Archa
- Program pracovní rehabilitace Kavárna a čajovna Kačaba

Orgánem řízení a správy střediska je představenstvo střediska, které rozhoduje o všech zásadních záležitostech, pokud k tomu nepotřebuje souhlas jiného orgánu.

---

## **Proč jsme se do zavádění standardů pustili?**

Nikoho z nás netěší (některé určitě ano) plný stůl popsaných papírů a plné šanony „nějakých předpisů“. Vždyť většina z nás, kteří jsme se rozhodli vstoupit na pole sociálních služeb, nechce vyseřávat u telefonu, počítače a multifunkční tiskárny, ale chce nabízet a provádět konkrétní, přímou službu cílové skupině potřebných. Brzo jsme ale zjistili, že je třeba do společnosti jasně volat:

- „Nemáme poradenské služby, ale vzděláváme těžce postižené děti!“
- „Nenabízíme pokojné stáří, ale vedeme k sociálním a pracovním návykům!“

A tak každý z nás již ví, že nestačí dobrá vůle a velké dobré srdce. Je mnoho potřebných a mnoho činností na poli sociální práce a mezi potřebnými (znevýhodněnými) vůbec. Nechceme, aby nás činnosti zahltily, protože všem pomoci nemůžeme. **Chceme, aby sociální služba, pro kterou jsme se rozhodli, byla konkrétní, bezpečná a efektivní - vedla k „nezávislosti na naší pomoci“. A jak to uděláme?**

Standardy nám na to odpověď dávají: „Zaved'te standardy do praxe!“

Odpověď je pro nás výzvou, i když tušíme, že zavádění standardů do praxe není všemohoucí nástroj.

## **Co od zavádění standardů do praxe očekáváme?**

Před námi je nový zákon o sociálních službách z kterého vyplývají kontroly v naplňování standardů kvality. Zavádění standardů hodnotíme jako velmi užitečné a zároveň plně očekávání. Standardy nás učí jinak přemýšlet a mluvit o tom, co děláme, jak to děláme, proč to děláme..... . Hlavním naším očekáváním je, že budeme mít vypracovanou takovou metodiku (jednotlivé, provázané dokumenty - popisy našich činností) , která popisuje všechny oblasti námi poskytované služby. Nečekáme nějaké neměnné dogma, ale odborné nastavení a ověření toho co děláme (naší sociální služby).

## **Co nám to „papírování“ přináší?**

Ted', když jsme všichni namotivováni a přesvědčeni, že zavádění standardů do praxe není jen bezmezné papírování, ale příchod např. dalšího DOBRÉHO PRACOVNÍKA, jsme mnohem klidnější. Využíváme nového pracovníka, jak to jen jde. A vyplácí se to, protože nás přesvědčil, že jeho náplní práce je zkvalitňovat naše služby.

## **A co zklamání (nesplněná očekávání)?**

Jaká by to asi mohla být? Samozřejmě, první smíšené pocity z náporu nové práce ještě nevyprchali a proto si nového DOBRÉHO PRACOVNÍKA dobře hlídáme. Pokud ale nebudou

---

standardy kvality zaváděny a monitorovány tak jak popisuje nový zákon o sociálních službách, nebude možné srovnávat kvalitu služeb v jiných organizacích - zejména pro uživatele služeb. Velkou otázkou ovšem pro nás je, zda toho jsme lidsky všechny organizace schopny. Ale to je zase jiná kapitola a nebo ne?

***My na to jdeme následovně!***

Jednotlivé dokumenty a metodiku zpracováváme v týmu a následně ji ověřujeme uvedením do praxe a za pomoci interních konzultací. Při zavádění standardů do praxe je opravdu mnoho úkolů a proto jsme je rozplánovali za pomoci strategického plánu v každém programu Diakonie na období 2006-08. Strategický plán nepřeceňujeme. Chceme od něj jen to co umí dát a to intenzivní vnitřní komunikaci a společně rozplánované širší cíle.

Se zaváděním standardů do praxe jsme nedávno začali. Je před námi ještě kus cesty a tak je třeba se připravit.

PRACOVNÍCI STŘEDISKA

---

## Shrnutí

Dalo by se říci, že jsem na konci výpravy, že jsme si zavedli standardy kvality sociálních služeb.

*„Vždy když něco končí, něco jiného začíná.“*

Pokořili jsme tři nádherné hory. Opájíme se úspěchem. Sice se před námi objevila kopcovitá krajina a cesta „domů“ (k dalšímu cíli) nevede údolími ale pěkně napříč přes všechny ty zaoblené vršky, ale náš pocit vítězství je mnohonásobně větší než pocit drobného zklamání, že nejsme u konce.

Už teď je nám jasné, že budeme muset pracovat dál, že se nám na cestě za poskytováním kvalitních sociálních služeb budou stále objevovat nové a nové překážky, že budeme muset řešit nové situace, aktualizovat postupy nebo systémy tak, aby pružně reagovaly na změny potřeb našich uživatelů služeb.

Nikdo nemůže být dokonalý a ani po zavedení standardu se dokonalou naše organizace nestane, ale nepochybně bude této dokonalosti blíže než kdy předtím.

### *A co říci na závěr?*

Snad jen že zkušenosti několika z nás potvrzují...

**...TAHLE DOBRODRUŽNÁ CESTA NIKDY NEKONČÍ.**

---

## Literatura

Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. [online]. 23.3. 2006.  
Dostupné z <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1459/pruvodce.pdf>.

Standardy kvality sociálních služeb [online]. 23.3.2006.  
Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/1460>.

---

## Kontakty



Občanská poradna Plzeň  
Barrandova 8, Plzeň  
IČO: 69 46 08 33  
tel.: 377 456 468, 777 964 563  
e-mail: poradna@opplzen.cz

Organizace podílející se na tvorbě této publikace

**Diakonie** 

Diakonie ČCE - středisko Plzeň  
Kralovická 35, Plzeň, 323 00  
IČO: 73 63 27 67  
mobil: 732 372 765  
e-mail: plzen@diakoniecce.cz

**Diakonie** 

Diakonie ČCE - Středisko Přemysla Pittra  
Jiráskova 481/II, 337 01 Rokycany  
IČO: 265 21 032  
Tel: 371 720 486, 776 107 733,  
E-mail: rokycany@diakoniecce.cz



Sdružení Ledovec  
Ledce 1, 330 14  
IČO: 265 17 051  
telefon: (+420) 377 958 256  
mail: ledce@volny.cz nebo ledovec@ledovec.cz



Centrum dětí a rodičů  
sídlo: 1. ZŠ, Západní 18, Plzeň  
IČO: 64354547  
mobil: 777036704  
email: cedr.plzen@seznam.cz



Hospic sv. Lazara v Plzni  
Sladkovského 66, 326 00 Plzeň,  
IČO: 663 61 508  
tel. 377 431 385  
e-mail: hospic@hsl.cz



---

Brožura byla vydána v rámci projektu Občanské poradny Plzeň Posílení kapacity NNO prostřednictvím naplňování standardů kvality služeb.

V roce 2006 vydala:

Občanská poradna Plzeň

náklad 200 výtisků



Tento dokument byl vytvořen s finanční podporou Evropské unie a České republiky. Za obsah tohoto dokumentu je výhradně odpovědná Občanská poradna Plzeň a nelze jej v žádném případě považovat za oficiální stanovisko Evropské unie a České republiky.



V roce 2006 vydala:  
Občanská poradna Plzeň

náklad 200 výtisků