



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

---

**Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb**

## **Konkrétní požadavky na nadstavbovou kvalitu pro poskytovatele sociálních služeb**

Výstup vznikl v rámci individuálního projektu Ministerstva práce a sociálních věcí

„Inovace systému kvality sociálních služeb“

registrační číslo projektu CZ. 1.04 /3. 1. 00 / 04. 00007

podpořen z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky

**Listopad 2015**

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

### Obsah

Úvod .....	3
Cíl a zadání pracovní skupiny.....	4
Harmonogram a forma práce pracovní skupiny.....	4
Struktura dokumentu/výstupu .....	4
Proč výstup vznikl? .....	5
Popis práce pracovní skupiny .....	5
Definování východisek pro práci pracovní skupiny.....	5
Další postup práce pracovní skupiny.....	12
Pojetí nadstandardní kvality sociálních služeb (zásady, odůvodnění, cílové stavy oblastí, kritéria cílového stavu oblastí, metody a důkazy pro zjištění).....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 1 - Vedení a řízení .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 2 - Lidské zdroje .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 3 - Lidskoprávní oblast .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 4 - Organizační kultura .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 5 - Spolupráce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 7 - Dostupnost a potřebnost .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 8 - Výstupy a výsledky .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zásada 9 - Neustálé zlepšování .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

**Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb**

## Úvod

Dokument byl zpracován pracovní skupinou projektu Inovace systému kvality sociálních služeb pro nadstavbový systém ve složení:

<b>Expert/ka - konzultant/ka</b>	<b>Základní charakteristika experta</b>
<b>Mgr. Jan Syrový</b>	Specializovaný odborník - inspektor kvality sociálních služeb, konzultace, realizuje poradenství, vzdělávání a supervize, podílel se na zpracování a implementaci nadstavbového systému řízení kvality.
<b>Bc. Jindra Koldinská</b>	Konzultantka, poradkyně, supervizorka, lektorka z oblasti sociálních služeb, podílela se na zpracování a podporuje zavádění nadstavbového systému řízení kvality. Realizovala audit kvality, je specializovanou odbornicí - inspektorkou poskytování sociálních služeb.
<b>Josef Veselka, MBA</b>	Konzultant, poradce, supervizor, lektor z oblasti sociálních služeb, podílel se na zpracování a implementaci nadstavbového systému řízení kvality.
<b>Mgr. Marián Svoboda</b>	Ředitel společnosti AUGUR Consulting, s. r. o., podílí se na zpracování výzkumů, sociologických šetření, poradenství v sociální oblasti, zpracování sociálních analýz.
<b>Mgr. Jakub Šlajs</b>	Sociální kurátor, veřejný opatrovník, koordinátor služeb prevence, disponuje zkušenostmi a znalostmi systému kvality, který je zpracován střešní organizací poskytovatelů sociálních služeb.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

---

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

---

### Cíl a zadání pracovní skupiny

Pracovní skupina pro nadstavbový systém vznikla a pracovala v rámci nepodstatné změny projektu Inovace systému kvality sociálních služeb v roce 2015. Nadstavbový systém kvality byl rámcově v rámci zadání aktivity definován jako systém, který upravuje oblasti kvality sociálních služeb nad rámec v projektu definovaných povinností a kritérií standardů kvality sociálních služeb. Nepodléhá kontrole inspekce poskytování sociálních služeb a není možné za jeho neplnění uložit správní delikt. Zapojení do nadstavbového systému kvality slouží poskytovateli sociálních služeb k rozvoji kvality. Podstatná je však dobrovolnost celého systému.

Cílem práce pracovní skupiny bylo definování, co považuje za nadstavbovou kvalitou v sociálních službách prostřednictvím formulovaných konkrétních požadavků, k nimž pracovní skupina zpracovala odůvodnění/výklad postupu pracovní skupiny a dílčích kritérií.

### Harmonogram a forma práce pracovní skupiny

Pracovní skupina pracovala od května 2015 do listopadu 2015, a to formou domácí práce a skupinových jednání a práce prostřednictvím elektronického sdíleného dokumentu. Výstupem práce byla vždy individuálně zpracovaná domácí práce a zápisy z dílčích jednání. Dále pak byly dílčí produkty sdíleny a určeným expertem/konzultantem zpracován finální výstup.

### Struktura dokumentu/výstupu

Výstup obsahuje východiska pro práci pracovní skupiny, které se staly odůvodněním pro samotné znění požadavků na nadstandardní kvalitu sociálních služeb<sup>1</sup>. Dále je text členěn do osmi tzv. zásad. Každá zásada obsahuje odůvodnění oblasti, cílový stav oblasti, kritéria cílového stavu oblasti a metody a důkazy pro zjištění.

---

<sup>1</sup> Výstup užívá pojmy „nadstavbová kvalita“ či „nadstandardní kvalita“, termíny jsou inspirovány současným zákonným pojetím kvality sociálních služeb, která je základem, standardem.

---

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

---

### Proč výstup vznikl?

Výstup je výsledkem zpracování zadání v rámci projektu Inovace systému kvality sociálních služeb. Mapuje základní požadavky na nadstandardní kvalitu, je východiskem pro další výstup pracovní skupiny s názvem *Rámcový návrh způsobu hodnocení nadstavbové kvality, včetně způsobu ocenění poskytovatelů, kteří se rozhodnou nadstavbový systém implementovat, projdou hodnocením a uspějí* (výstup je dostupný na webových stránkách projektu: <http://www.mpsv.cz/cs/11748>). Současně obsahuje východisko pro práci pracovní skupiny, které se stalo odůvodněním pro výběr jednotlivých zásad, jejich odůvodněním, definování kritérií, důkazů a metod při zjištění jejich naplnění pro hodnotitele.

### Popis práce pracovní skupiny

#### Definování východisek pro práci pracovní skupiny

Pracovní skupina nejprve hledala východisko pro zpracování požadavků na nadstavbovou kvalitu prostřednictvím definování čtyř základních otázek:

1. Co je nadstavba v kvalitě sociálních služeb?
2. Jaká je míra exkluzivity nadstavbového systému kvality pro poskytovatele?
3. Jaký bude přínos nadstavbového systému kvality pro poskytovatele?
4. Jaké je zaměření nadstavbového systému?

#### 1. Co je nadstavba v kvalitě sociálních služeb?

Nadstavba/nadstandard je výjimečná úroveň kvality sociálních služeb a všech souvisejících činností, dosahovaná prostřednictvím systému řízení kvality některými poskytovateli sociálních služeb. Překračuje standardní vyžadovanou úroveň v kvalitě poskytovaných služeb například v oblasti práce s klientem, plánování služeb, personalistiky. Dosažení výjimečné úrovně kvality je pravidelně kontrolováno.

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

Projevuje se schopností organizace dlouhodobě, systematicky a transparentně řídit poskytování služeb tak, aby byla v maximální možné míře dosažena efektivita služeb (= jsou potřebné, dostupné, za přiměřenou cenu). Je schopná flexibilně reagovat na měnící se požadavky zainteresovaných stran bez kolísání úrovně kvality.

Nadstandard tedy obecně znamená být za stejných výchozích podmínek lepší než "průměr" (= zákonem daný minimální limit pro standard). Zásadní pro prokazování nadstandardu je stabilní a dlouhodobě prokazovaný nadstandardní výkon, zaměření se na hledání a obhajobu přínosů konkrétních výsledků, prezentaci vyšší zralosti organizace, doložení pozitivních zpětných vazeb od zainteresovaných stran na plnění jejich požadavků a viditelnou (objektivizovanou) snahu ke zlepšování a učení se organizace iniciovanou interně (pomocí vedení ke zlepšování a učení se organizace), nikoli externě.

### Základní rozlišující charakteristiky

Oblast	Standard (zákonné pojetí kvality)	Nadstandard
ZACÍLENÍ	<u>Všichni poskytovatelé</u> Úroveň kvality sociálních služeb, požadovaná po všech poskytovatelích sociálních služeb.	<u>Někteří poskytovatelé</u> Úroveň kvality sociálních služeb, požadovaná pouze po některých poskytovatelích sociálních služeb.
SYSTÉM	<u>Dílčí prvky</u> Vyžaduje pouze dílčí prvky systému řízení kvality.	<u>Systém kvality</u> Vyžaduje zavedení, udržování a zlepšování systému řízení kvality.
ÚROVEŇ	<u>Obvyklá úroveň</u> Požaduje kvalitu v obvyklé, ustálené, normální míře.	<u>Výjimečná úroveň</u> Požaduje kvalitu v míře větší než je obvyklá, ustálená, normální.



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

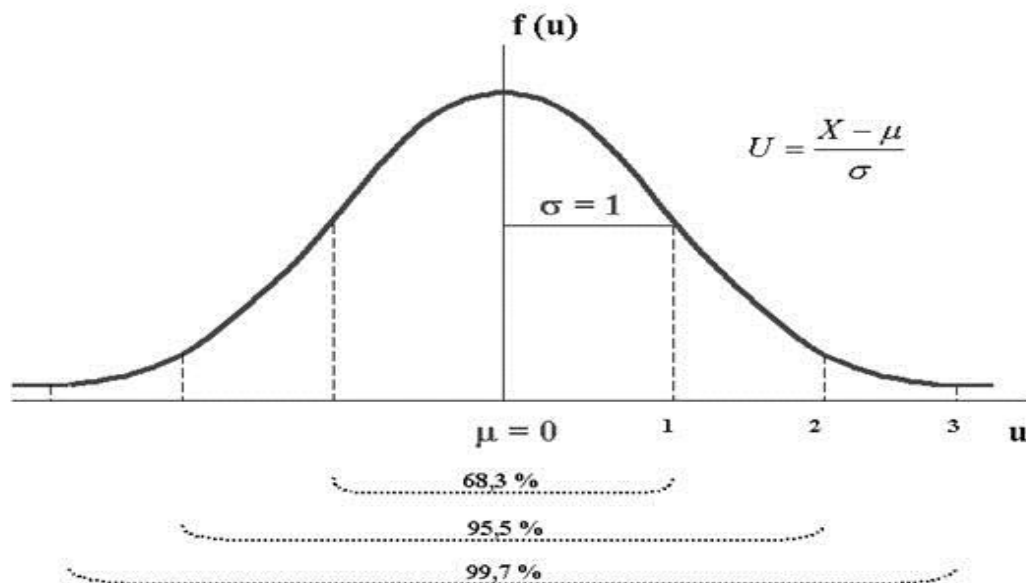
ROZSAH	<u>Omezený rozsah</u> Požadavky na kvalitu pokrývají pouze některé činnosti organizace.	<u>Plný rozsah</u> Požadavky na kvalitu pokrývají všechny činnosti organizace.
--------	--	---

### 2. Jaká je míra exkluzivity nadstavbového systému? Kolik procent poskytovatelů jej dosáhne (míra exkluzivity)?

Požadavky nadstandardního systému by mělo být schopno splnit 20 % (jedna pětina) poskytovatelů. Návrh míry exkluzivity vychází z normovaného normálního rozdělení pravděpodobností - Gaussova křivka.

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

### Gaussova křivka:



### Rozdělení poskytovatelů sociálních služeb dle předpokládané úrovně kvality

- *Velmi špatná* úroveň kvality poskytovaných služeb: 2,25 % (neplní povinnosti a standardy kvality sociálních služeb)
- *Špatná* úroveň kvality sociálních služeb: 15,85 % (mají problémy s plněním povinností a standardů kvality sociálních služeb)
- *Dostačující* úroveň kvality sociálních služeb: 68,3 % (plní povinnosti a standardy kvality sociálních služeb)
- *Velmi dobrá* úroveň kvality sociálních služeb: 15,85 % (plní povinnosti, standardy kvality sociálních služeb a požadavky nadstandardního systému)



---

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

---

- *Vynikající* úroveň kvality sociálních služeb: 2,25 % (plní povinnosti, standardy kvality sociálních služeb a požadavky nadstandardního systému)

### Míra exkluzivity nadstandardního systému

Požadavky nadstandardního systému by mělo být schopno splnit 20 % (jedna pětina) poskytovatelů. Tato míra byla stanovena na základě výše uvedeného rozdělení poskytovatelů sociálních služeb dle předpokládané úrovně kvality sečtením organizací dosahujících velmi dobrou a vynikající úroveň kvality sociálních služeb –  $15,85 + 2,25 = 18,1$  %.

### 3. Jaký bude přínos nadstandardního systému kvality pro poskytovatele?

Pracovní skupina identifikovala následující možné přínosy nadstavbové kvality pro poskytovatele sociálních služeb:

- větší prestiž ve vztahu ke klientům, zřizovateli nebo zadavateli, k externím zainteresovaným stranám, odborná prestiž a dobré renomé v oboru,
- snadnější kontrola efektivity, zpětná vazba použitelná pro další směřování a rozvoj organizace,
- snadnější získání výstupů a výsledků práce organizace,
- naplnění požadavků interních i externích zainteresovaných stran,
- snadné řízení a jasnost odpovědností a pravomocí,
- kultivace kultury učící se organizace,
- vysoká transparentnost služby,
- vstup do "VIP" klubu poskytovatelů, možnost setkávat se a sdílet dobrou praxi,
- vnější potvrzení kvality,
- autorita a vážnost – např. inspekce by se mohla na takové zařízení obrátit jako na garanta odbornosti a požádat ho o stanovisko k praxi běžného poskytovatele,



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

---

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

---

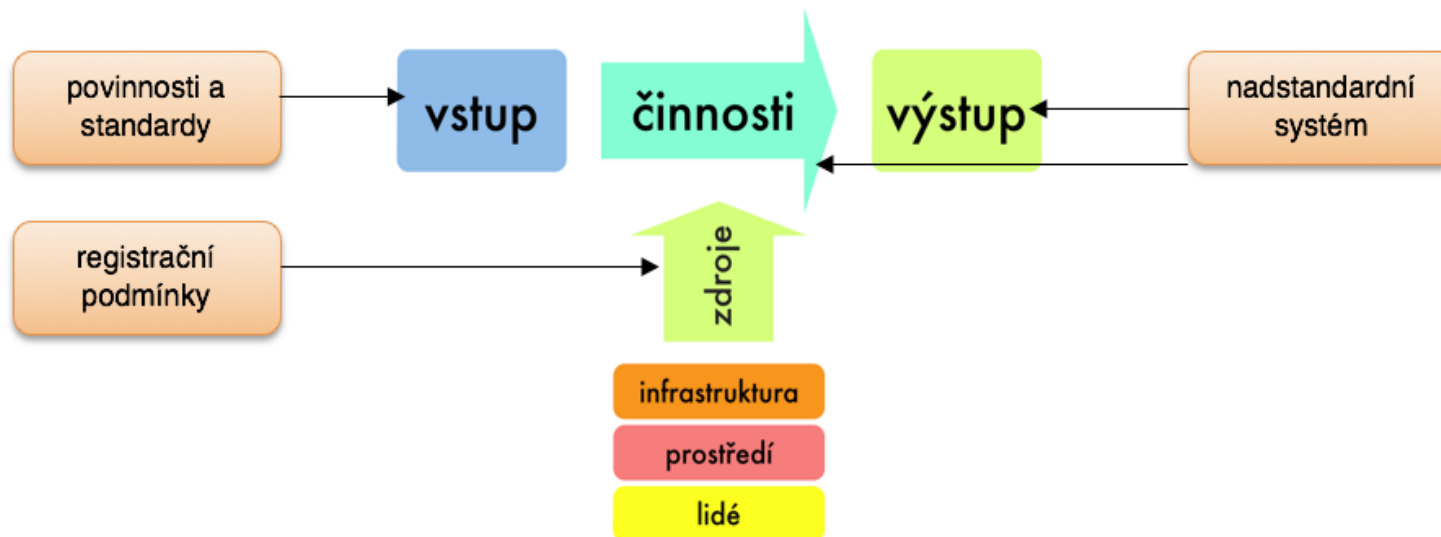
- zkvalitnění chodu organizace, zvýšení znalostí týmů a rozvoj know-how,
- zvýšení konkurenceschopnosti organizace,
- motivace k dalšímu rozvoji organizace na úrovni managementu, rozšíření spektra motivátorů a argumentů pro motivaci týmů organizace,
- častější pobídky k účasti na zajímavých projektech nebo podpora projektů organizace (rozvojové projekty – výzvy dostupné pouze nadstandardním službám, referenční či stážové pracoviště),
- zájem zadavatelů služeb / sítí služeb s efektem zajištění dlouhodobější stability organizace na trhu sociálních služeb (zajištění vyšší poptávky po službách organizace).

### **4. Jaké je zaměření nadstandardního systému (zaměření na vstup, proces, výstupy – propojení)?**

Zaměření nadstandardního systému kvality by mělo být primárně na výstupy a výsledky ve vztahu k efektivitě služby, sekundárně také na procesy vedoucí k dosahování těchto výstupů a výsledků. Systém by měl organizaci umožnit zavést prvky a nástroje, které umožní nejen její dobré řízení, ale zároveň jsou nezbytným předpokladem k dosahování požadovaných výstupů a trvalých dobrých výsledků, které tvoří přidanou hodnotu organizace. Měl by být zaměřený také na odbornost a podporu dobré praxe v sociálních službách.

Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

Znázornění zaměření nadstavbového systému:



Zdroj: Domácí práce pracovní skupiny

---

## Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

---

### Další postup práce pracovní skupiny

Formulace oblastí, kritérií vycházela z definovaných oblastí, které si pracovní skupina zpracovala a ujasnila na počátku práce. Dále pak hledala rámcovou inspiraci v současnosti existujících systémech kvality. Mezi systémy, které studovala, patřily především: EQUASS, St. Galler Management Model (Švýcarsko). Oba jsou významnými a uznávanými systémy v kvalitě. Práce pracovní skupiny se systémy inspirovala, cílem není kopírování (s ohledem na vlastnická práva), ale zpracování vlastního systému, který bude v souladu se současnými evropskými trendy.

Dalším krokem pracovní skupiny bylo formulování tzv. zásad a jejich odůvodnění. Pracovní skupina shledala jako zásadní, aby byly definovány jasné, srozumitelné a uchopitelné zásady. Ve výsledku jich zpracovala osm. Jedná se o:

- 1. Vedení a řízení**
- 2. Lidské zdroje**
- 3. Lidskoprávní oblast**
- 4. Spolupráce**
- 5. Individuální přístup**
- 6. Dostupnost a potřeba**
- 7. Výstupy a výsledky**
- 8. Neustálé zlepšování**

V souladu se zadáním zpracovala ke každé oblasti odůvodnění, proč byla definována tato oblast. Dále pak byl definován cílový stav oblasti, kritéria cílového stavu a metody a důkazy pro zjištění.

Pracovní skupina diskutovala veškeré souvislosti a tento výčet se stal základním rámcem pro zpracování návrhu. Každá dílčí zásada obsahuje odůvodnění, popis cílového stavu oblasti, kritéria cílového stavu oblasti a metody a důkazy pro zjištění. Odůvodnění dílčích zásad obsahuje objasnění. Pracovní skupina přistoupila k tomuto kroku proto, aby bylo objasněno, proč byla zařazena dílčí zásada. Současně, aby byl zřejmý záměr definované zásady, byl popsán cílový stav oblasti. Je tím popsán pro



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

---

### Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb

---

poskytovatele sociálních služeb stav, který by měl svou praxí naplňovat, aby bylo možné označit zásadu za splněnou. Dále pak pracovní skupina za účelem konkretizace a specifikace zásady byly definovány kritéria cílového stavu oblasti, tj. konkrétní požadavky na splnění zásady. Pracovní skupina přistoupila k tomuto kroku proto, že pouhé znění zásady bez definování konkrétních kritérií je nedostatečné. Popisuje konkrétní požadavky, jak pro poskytovatele, který by měl systém naplňovat, tak pro hodnotitele, který by měl zjišťovat jeho plnění. Současně i soudobé systémy kvality včetně zákonného pojetí kvality podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů obsahují konkrétní kritéria. Dále pak pracovní skupina přistoupila k definování metod a důkazů pro zjištění naplňování zásad a kritérií cílového stavu. Důvodem pro zpracování poslední části zásady je upřesnění a pojmenování jak mají být požadavky doloženy, jaké použít metody a zdroje informací.