

PRVNÍ PILOT O TESTOVAL NADSTAVBOVÝ MODEL – A BEZ NEHODY

A je to za námi: první fáze tvorby nadstavbového modelu kvality MPSV, první pilotní ověřování nastaveného procesu hodnocení a prvních deset statečných, tedy deset organizací, které se do pilotu přihlásily.

Tato testovací fáze měla ověřit nastavený systém měření kvality v sociálních službách z perspektivy dobrovolného rámce kvality v sociálních službách tak, jak vzniká v pracovní skupině č. 7 v rámci projektu OPZ „Rozvoj a podpora modelů kvality pro systém sociálních služeb“ pod Ministerstvem práce a sociálních věcí. Měl ověřit, zda nastavené principy, potažmo konkrétnější požadavky, nejsou moc přísné ba nedosažitelné nebo naopak příliš benevolentní a nenachází tedy skutečnou excelenci v sociálních službách, zda jsou hodnotitelé správně „zkalibrováni“ ve svých hodnoceních a pohledech na věc, zda je vzniklá metodika skutečně praktickým průvodcem celým procesem, zda je zadání pro hodnocení organizace srozumitelné apod.

A teď nastává přesně ten vzácný moment, ten čas mezi psem a vlkem, kdy je šikovně se ohlédnout a reflektovat nabyté zkušenosti, a to pěkně ze všech stran. Bude nás zajímat zpětná vazba ze strany hodnocených organizací, ta pochvalná i kritická, i ze strany hodnotitelů. Nuže pojďme se na to podívat.

Organizace, které se přihlásily do hodnocení v prvním kole pilotáže, moc netušily, do čeho se to vlastně pouští. Za to a za velkou ochotu spolupráce a svůj vstřícný postoj jim patří obdiv a velký dík. Obecně lze říct, že se jednalo o organizace sebevědomé, které znají svou hodnotu a svou práci dělají skutečně dobře. Pro některé organizace nebyl absolvovaný proces novinkou (protože si již prošly podobnými zkušenostmi), pro

některé to mohlo být naopak velké překvapení, když nedosáhly takových výsledků, které by očekávaly a na které mohly být zvyklé v kontextu jiných modelů hodnocení kvality.

Podívejme se, jak hodnotily absolvovanou zkušenost (tj. zpracování sebehodnotícího dotazníku, shromažďování podkladů a dvoudenní místní šetření), organizace, které patřily do skupiny těch nejlepších.

Paní Marie Bílková, vedoucí sociálních služeb LCC domácí péče, své zkušenosti shrnuje takto: „Absolvování pilotu projektu programu dobrovolného rámce kvality sociálních služeb nám byl průvodcem po mnoha komnatách, ve kterých máme namalované krásné obrazy, ale chybí nám rámy, aby byla díla připravená k vystavování na veřejnosti. Sebehodnocení podle principů založených na důkazech v rámci dotazníku pro nás byl nástrojem měření kvality a hodnocení organizace v širším měřítku. Odnášíme si z projektu zkušenosti v oblasti prokazování dobré praxe prostřednictvím důkazů, ze kterých budeme čerpat na naší vlastní cestě za kvalitou. Projekt nám pomohl uvědomit si vlastní hodnoty i směřování organizace v rozvoji kvality poskytovaných služeb i její nedostatky a pracovat na nastavení vlastních indikátorů v interním systému řízení. Kvalitu je potřeba vyváženě kultivovat ve všech oblastech řízení a fungování organizace. Kriticky si musíme připustit, že nestačí vynikat nad rámec standardu pouze v některých oblastech. Usilu-

jeme o statut organizace s excelentním posouzením ne kvůli certifikátu na zeď kanceláře, ale kvůli pocitu vědomě řízené, poctivé práce, která se odráží v dosahování nadstandardních měřitelných výsledků ve všech oblastech interního systému řízení kvality. A na jejím konci má vše pozitivní dopad na uživatele služby. Čeká nás dlouhá cesta plná překážek. Protože, jestli jsme našli cestu bez překážek, určitě nikam nevede.“

A paní Nina Mertová, koordinátor sociálních služeb organizace Pferda z.ú., hodnotí zkušenosti z procesu hodnocení za celou svou organizaci takto: „Naše organizace PFERDA z.ú. již osmým rokem využívá ke svému fungování systém řízení kvality sociálních služeb QMSS. Využívání tohoto systému nás nenechává usnout a neustále nás posouvá dál, pomáhá nám řídit rozrůstající se organizaci. Protože kvalita zatím není v sociálních službách běžnou normou, jsme rádi, když se můžeme zapojit do programů, které nám pomohou se zorientovat a ověřit si, jestli jsme neustrnuli na místě, ale stále držíme krok s dobou. Proto děkujeme za možnost zúčastnit se programu Dobrovolného rámce kvality. Toto pojetí nahlíží na řízení kvality v sociálních službách pro nás ze zcela nového úhlu pohledu a tím nám pomohlo si ověřit, kde zrovna stojíme. Program je dle nás objektivní, dokázal rozklíčovat slabé oblasti, které i my cítíme, jako příležitost pro zdokonalení. Získání další značky kvality byl také motivující prvek pro naše pracovníky, díky kterým je PFERDA tam, kde právě je, že jejich práce

má nejenom smysl, ale je opravdu kvalitní a je na co být hrdý. Děkujeme za příležitost.“

Ze zpětného pohledu a zamyšlení hodnotitelů vyšly relativně jednohlasně tyto zásadní potřeby změn a úprav stávající podoby programu. Je nutné:

- celý proces hodnocení zjednodušit (v původní podobě je velmi časově náročný a tedy drahý),
- přidat další vstupní kritérium, a to předložení dokumentu dokládajícího, že organizace se systémem řízením kvality soustavně zabývá (úvodní nepodkročitelná laťka se tak zvedne a zabrání tak nepřipraveným organizacím vstupovat do programu, což opět proces zjednoduší),
- lépe předem komunikovat se zájmemci o značku, že „důkazní břemeno“, tj. doložení podkladů pro podložení tvrzení o naplnění jednotlivých požadavků, je zcela na poskytovateli sociální služby (je na něm, aby navrhl a předložil potřebný důkaz),
- více se zaměřit na vysvětlení jednotlivých principů a požadavků, umožnit jejich hlubší pochopení a konkretizovat je prostřednictvím příkladů v manuálu pro účastníky programu,
- princip flexibility, který byl shledán jako spíše průřezové téma, nahradit principem, který by zohlednil práci s týmem a jednotlivými zaměstnanci a věnoval se jejich zapojení do fungování celé organizace, ad.

Více kritické hodnocení se nám dostalo od organizací, které jejich hodnocení zaskočilo. Podívejme se, co bylo konceptu v této podobě například vytýkáno:

- nastavené principy hodnocení byly příliš obecně pojaté,
- nebylo jasné, kde je hranice mezi hodnocením přihlášené sociální služby a mezi hodnocením celé organizace,
- u hodnotitelů byly očekávány zkušenosti s vedením organizace podobně veliké, jako je ta hodnocená,
- objevil se názor, že strategické plánování není jedinou cestou pro to, aby organizace činila na své cestě

za úspěchem ta nejlepší rozhodnutí (především v tak nejisté době jako je ta naše), aj.

Tyto a další připomínky byly využity k revizi dosavadní podoby systému hodnocení. Některými z těchto připomínek jsme se inspirovali, některé jsme pominuli jako irelevantní a s něčím jsme museli striktně nesouhlasit. To je například chápání významu strategického plánování. Hledět do budoucna a plánovat nemusí organizace, která má buď zkrátka štěstí nebo nemá v daném regionu prakticky žádnou konkurenci, a nemusí se tedy rozvíjet. Nebo organizace, která se rozvíjí čistě intuitivně, tj. která reaguje jen na bezprostřední příležitosti. Ovšem organizace jako taková intuici nemá, má ji šéf dané organizace. A jestliže si vybral tuto „cestu intuice“, jedná se o one-man-show. Za intuitivní a čistě individualistický přístup však v tomto programu organizace body zkrátka nedostane, v tomto ohledu jsou principy a celá filozofie programu nastaveny dosti nekompromisně.

To, že negativní hodnocení přicházelo spíše od organizací s nižším hodnocením si nelze dle mého názoru vykládat jako pokus o to zachovat si tvář a obhájit si (minimálně před sebou) své vidění věci. Je to spíše v odlišném způsobu myšlení. Pravděpodobně nevidí jako důležité ty aspekty fungování organizace, které tento program za důležité shledává. A právě proto, že organizace tyto aspekty jako důležité neshledává, ani je nesleduje, nevěnuje jim pozornost, zájem ani čas (resp. peníze) a tato témata tedy nechává ladem. Jak je vidno, vše spočívá vlastně v pouhém nedorozumění, tj. přihlásily se do programu, se kterým postojově nesouzní.

Možná, že původ všeho tohoto nedorozumění tkví v tom, že co poskytovatel, to jiná odpověď na otázku: „Jak vlastně vypadají úspěšné neziskové organizace? Jak vypadají ty, které patří do TOP10?“ Jaká je vaše odpověď? Poznává se excelentně fungující organizace podle toho, že je bohatá nebo že je velká, že má hodně klientů, vykazuje hodně úkonů, je o ní hodně slyšet či zda na ní klient ne-

dá dopustit? Ale do tohoto tématu se raději pustíme někdy příště, aby se článek nevymkl kontrole a chudák redakce nám ho nemusela drasticky seškrtnat.

Zastavte se tedy na malou chvíli ještě před tím, než se přihlásíte do druhého kola pilotních hodnocení, a zkuste si odpovědět na několik otázek. Pouze toto krátké zastavení může zázračně zabránit budoucím frustracím, zklamáním z nesplněných očekávání nebo pomůže předejít riziku, že si zavřete cestu k novému pohledu na kvalitu a možným směrům rozvoje vaší organizace.

1. Věříte, že deset navržených principů (princip systémového řízení, zaměření na klienta, nejlepší praxe, vzájemně prospěšných vztahů, učící se organizace, budování zdravé organizační kultury, efektivity, řízení na základě faktů, společenské odpovědnosti, dosahování výsledků) skutečně zachycují základní aspekty kvality v organizaci s excelentní praxí?
2. Věříte, že ve fungování vaší organizace lze najít rezervy, tedy že existuje prostor pro další zlepšování?
3. Zajímá vás spíše než získání značky kvality zpětná vazba hodnotitelů, získání nezávislého názoru na to, v jaké je vaše organizace kondici, a získání návrhů, kudy by mohly vést cesty k dalšímu rozvoji?
4. Máte patřičné zdroje (tedy čas a chuť vás a vašich zaměstnanců) k absolvování celého procesu hodnocení? A věříte v důležitost neustálého rozvoje natolik, že dokážete tyto zdroje najít a mobilizovat?

Jestli jste na všechny otázky bez váhání odpověděli „ano“, a to navíc se špetkou entuziazmu v hlase, vezte, že se vaše organizace přihlášením do programu posune tím správným směrem.

Více o programu zde: <http://rpq.mpsv.cz/nadstavbovy-model-kvality-socialnich-sluzeb/>

JAN KNETL
supervizor, lektor
www.viavize.cz



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



RPO
PODPORA KVALITY
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB