



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



RPO
PODPORA KVALITY
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Individuální projekt: Rozvoj a podpora modelů kvality pro systém sociálních služeb

CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_017/0006219

Návrh nadstavbového modelu kvality

Principy, požadavky, vodítka

DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Budoucí potřeby klientů

Na rozdíl od potřeby klienta (tzn. určitý, konkrétním klientem pocítovaný rozdíl mezi aktuálním stavem a žádoucím stavem; souvislost s principem Zaměření na klienta) používáme pojem budoucí potřeby klientů ve smyslu predikce změn u skupiny klientů, ze kterých budou vyplývat i nové potřeby v budoucnosti.

Cíle služby

Cíle, které si organizace stanovuje (a následně naplňuje a vyhodnocuje) k plnění vlastní vize a poslání.

Cíle spolupráce s klientem

Cíl spolupráce je průnik cílů a přání klienta na straně jedné s možnostmi, cíli a posláním sociální služby na straně druhé. Za cíl spolupráce můžeme považovat stav změny, který by měl nastat spolupůsobením klienta a poskytovatele služeb.

Dostupnost

Dostupnost zde můžeme chápat jako zajištění služby v potřebném rozsahu. Rozsah služby není stanoven jednou provždy. Místo, čas i kapacita služby by měly být flexibilní, živé, ne rigidní („hranice nejsou, hranice se dějí“). Patří sem otázka: jaký rozsah pomoci nabízíme, jak jsme otevření světu, jak máme nastaveny konzultační hodiny, počet lůžek, počet pracovníků, jak je služba pro klienta finančně náročná...

Klient

Osoba, které jsou poskytovány sociální služby z důvodu její nepříznivé sociální situace.

Kvalita

Když zde hovoříme o kvalitě, vycházíme z definice kvality především z pojetí orientace na poskytovatele (spíše než na klienta, službu jako produkt, naplnění předem stanovených požadavků či na cenu). Z tohoto pohledu by si organizace poskytující danou službu měla sama určit požadavky na danou službu (například bezpečnost, spolehlivost...) a kvalita potom organizaci ukazuje, jak tyto požadavky reálná služba naplňuje. Kvalita také pomáhá porovnat organizace stejného zaměření mezi sebou a také určuje (spolu s hlediskem efektivity, důvěryhodnosti organizace a podílem na trhu) úspěch organizace, tj. zajišťuje jí "konkurenční výhodu". Jako jednu z možných definic zde lze citovat:

"Kvalitní služba je vykonávána kvalifikovanými pracovníky, poskytovaná s přiměřeným technickým a dalším vybavením a poskytovaná přiměřeně stavu klienta, je přínosem pro zdravotní stav či kvalitu života, je přijatelná z hlediska hodnotové a emocionální rovnováhy, je řádně zdokumentovaná a zdůvodnitelná" (Karaffová, 2004 in Mátl, Jabůrková, 2007a).

Nákladovost

Zde použitý pojem nákladovost neboli v širším pojetí efektivita neboli hospodárnost je způsob rozhodování a konání směřující k dosažení cílů (výstupů) s hospodárným využitím zdrojů (vstupů). Míra efektivity může být vyjádřena podílem nákladů (finančních, lidských, materiálních, jiných) na výnosech (taktéž finančních, materiálních, lidských či jiných). Jestliže bylo výsledků dosaženo s přiměřenými náklady, tj. zdroje a aktivity byly dobře proměněny ve výsledky, můžeme mluvit o efektivitě.

Ovlivňovat efektivitu lze různými cestami: způsobem hospodaření s financemi, způsobem realizace jednotlivých opatření, projektů, aktivit či procesů, hledáním dalších zdrojů mimo organizaci (síťování, dobrovolnictví...), mapování okolního prostředí (inovace).¹

¹ FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V dnešní době se klade stále větší důraz na efektivitu a výkonnost, a to nejen ve sféře ziskové. Jsou to právě NNO hospodařící zejména s veřejnými prostředky, které by měly těmto požadavkům dostát.

Všechny výše popsané pojmy tvoří čtyři kategorie, které by měly být při řešení efektivitu služby v centru našeho zájmu. Jinými slovy, hledáme optimální „mix“ koktejlu potřebnost-dostupnost-kvalita-nákladovost.

Efektivnost lze hodnotit z hlediska pěti aspektů: využití zdrojů (optimální volba zdrojů), dosažení cílů (dosažená skutečnost vzhledem k plánu), interní funkce (vynaložené zdroje vzhledem k dosaženým cílům), stakeholders (do jaké míry byly uspokojeny všechny zainteresované strany) a změny prostředí (dosažení cílů při současné změně prostředí).

Tento princip od organizace (resp. jejího vedení) očekává, že se chová jako "dobrý hospodář", tzn., jedná chytře a se svými zdroji nezachází nepromyšleně. Organizace zde odpovídá na otázku, jak nahlíží na efektivitu, jaká rozhodnutí v zájmu a z pohledu efektivitu činí, a dokazuje, že tento druh přemýšlení není náhodný a nahodilý, ale je zabudován do standardního systému rozhodování.

Nepříznivá sociální situace

„Nepříznivá sociální situace je v celém systému sociálních služeb vnímána jako alfa a omega nastavení sítě sociálních služeb, koordinace sociálních služeb a redistribuce potencionálních klientů do systému podpory, pomoci a péče. Správné posouzení nepříznivé sociální situace je nejdůležitější pro určení kvality poskytnutí sociální služby a je hlavním a jedinečným vodítkem pro nastavení funkčního plánu péče, podpory a pomoci. Samotné posouzení nepříznivé sociální situace je jednou z nejdůležitějších kompetencí sociální pracovníce a sociálního pracovníka. Nepříznivá sociální situace není statická, ale neustále se vyvíjí a tato dynamičnost klade nároky na opakované přehodnocování, které musí být nedílnou součástí procesu poskytování sociální služby. Poskytovatel sociálních služeb musí být schopen neustále vyhodnocovat nastavení poskytování sociální služby a reagovat na měnící se potřeby klientů. Proces posouzení je zároveň i zdrojem důležitých informací pro plánování sociálních služeb.“²

Nepříznivá sociální situace je oslabení nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením.³

Organizace

Skupina lidí se společnými cíli, která má své vlastní funkce s odpovědnostmi, pravomocemi a se vztahy k dosahování cílů.

Organizační kultura

„Na organizační kulturu je nahlíženo jako na pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které dávají základ pro typické vzorce chování. (George Gordon)

Kultura je ‚jak se u nás věci dělají‘. Je to to, co je pro organizaci typické, zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce přijatelného a očekávaného chování.“ (David Drennan).⁴

Politika

Záměry a zaměření organizace formálně vyjádřené vrcholovým vedením.⁵

² Institut „nepříznivá sociální situace“ je východiskem a předmětem poskytování sociálních služeb. Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb. https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/clanek_3.pdf/1df9d345-5077-6a03-6f27-fb03a2de6c03

³ § 3 zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách

⁴ Organizační kultura. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Organizační_kultura

⁵ ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality – základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

Poslání

Poslání (někdy se také používá výraz „mise“) má konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla organizace založena. Poslání vyjadřuje souhrn činností, které organizace realizuje, představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků pro definovanou cílovou skupinu.

Potřeby

Potřebou nazýváme pocíťovaný, resp. prožívaný nedostatek nebo nadbytek něčeho. Potřeby jsou nejdůležitějším druhem motivů. Potřeba je provázána vnitřním duševním napětím, které nás vede k určitému chování, jehož cílem je uspokojení potřeby.⁶

Potřebnost

Ač je především na příslušném kraji, resp. obci, aby se zabývala potřebnostmi a dostupnostmi sociálních služeb tak, aby zajistila fungování těch služeb, které jsou v regionu skutečně žádané a potřebné, je úkolem i samotné organizace, aby v duchu efektivitativy poskytovala přesně ty služby a přesně v tom rozsahu, v jakém jsou potřebné.

V tomto aspekt sledování efektivitativy organizace vstupuje do hry poptávka – zájem o službu ze strany klientů. Podoba služby by se pak měla měnit v závislosti na aktuální situaci v daném místě a čase. Předpokládá to tuto poptávku znát: mít k dispozici analýzy, kvalifikované odhady, data (ať už získaná vlastním výzkumem či od jiného subjektu). Sníží-li se nebo zvýší-li se potřebnost v průběhu času, poskytovatel reaguje přizpůsobením dostupnosti služby (místní, časové, kapacitní...).

Proces

„Proces je soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících činností, které využívají vstupy pro dosažení zamýšleného výsledku.“⁷ Zamýšleným výsledkem je pak samotná poskytovaná služba, nebo jiný relevantní výsledek. Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Jedná se o cyklický a opakovaný proces. Proces nelze vnímat jen jako samotné poskytování služby, které je poskytovatelů sociálních služeb hlavním procesem. Vedle tohoto hlavního procesu je nezbytné řídit i další, podpůrné a řídicí procesy. Je na volbě organizace, kterou metodu pro řízení kvality bude využívat, podstatné je zachování určitých principů, zásad komplexnosti (dopad na veškeré procesy) a důraz na cyklus takového řízení (jako např. DMAIC nebo PDCA).

Procesní řízení

„Procesní řízení (anglicky process-based management) je takový způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizací. Procesní řízení boří hierarchii vzniklou díky organizační struktuře, díky níž podnik rozdělen na úseky, útvary či oddělení a každá organizační jednotka má své odpovědnosti, činnosti a procesy. Pokud je totiž organizační struktura příliš funkčně zaměřená (tedy každá jednotka dělá jen svoji specializaci), mají pracovníci tendenci vytvářet bariéry pro procesy (hlavně komunikační a v předávání práce), které jdou napříč. To má pak negativní dopad na výkonnost celé organizace.“⁸

Relevantní data a informace

Data a informace, která jsou dále zpracována a konkrétně využita.

⁶ Více viz heslo Potřeba <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/potreby>

⁷ ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality – základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

⁸ Management mania [online]. Wilmington, New Castle County Delaware, USA: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

Řízení (management) kvality

Řízení kvality je část řízení organizace, jejíž cílem je především dosažení cílů organizace v oblasti kvality jejich produktů (služeb) a procesů. Výsledkem je neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb a optimalizace procesů nebo pracovních postupů.⁹

System

Soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících prvků.

Systemové rozhodování

Rozhodování je proces, při kterém dochází k nenáhodnému výběru z více variant. Při systémovém rozhodování vede výběr určité varianty ke změně prvku systému, který následně dlouhodobě ovlivní celý systém (fungování sociální služby).

Výsledek

To, co vzešlo z nějaké činnosti, čeho se jí dosáhlo. Jedná se o dosažené přínosy či výhody, které bude organizace mít, pokud naplní daný požadavek. Jde o popis výsledného stavu, který nastane po splnění požadavku. Například jaké budou přínosy či výhody, pokud si organizace v rámci požadavku č. 10.1 uvědomuje svůj závazek dosahovat veřejně deklarovaného poslání a cílů? Kdo a co z toho v konečném důsledku bude mít? Jaký bude stav organizace či její části po naplnění tohoto požadavku? Výsledky budou podloženy jasnými důkazy (např. zprávy, statistiky, grafy apod.), prezentující vývoj těchto výsledků v čase s trendem vývoje.

Zainteresované strany

Zainteresované strany (Stakeholders) jsou jedinci, skupiny či jiné organizace nějak svázané s organizací. Zahrnuje to zákazníky, zaměstnance, manažery firmy, vlastníky, dodavatele, veřejnou správu a další subjekty. Je to tedy kdokoliv, kdo nějakým způsobem přichází do kontaktu s organizací a její život nebo fungování nějakým způsobem ovlivňuje. Je jedno, jestli je ovlivnění přímé nebo nepřímé.

Zavedený systém

Zavedený v tomto kontextu znamená kontinuitu a dlouhodobost shromažďování, respektive zpracovávání dat a informací. Systém vyjadřuje vzájemnou provázanost jednotlivých oblastí sběru dat vzhledem k definovanému účelu.

⁹ ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality – základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

1. PRINCIP SYSTÉMOVÉHO ŘÍZENÍ

Vedení organizace je realizováno jako systém, jehož součástí je trvalé řízení kvality. Jednotlivé části organizace a činnosti jsou vzájemně propojeny tak, aby společně vytvářely jeden smysluplný a logicky provázaný celek. Organizace definuje a řídí vzájemně související činnosti jako procesy, jejichž fungování a vztahy jsou trvale zlepšovány.

1.1. VEDENÍ ORGANIZACE JE REALIZOVÁNO JAKO SYSTÉM, JEHOŽ SOUČÁSTÍ JE TRVALÉ ŘÍZENÍ KVALITY.

- 1.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace má vytvořen a popsán svůj vlastní systém řízení, jehož součástí je i systém řízení a rozvoje kvality.
- 1.1.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace v praxi realizuje svůj systém řízení, včetně systému řízení a rozvoje kvality.
- 1.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace přezkoumává a hodnotí funkčnost svého systému řízení, včetně systému řízení a rozvoje kvality.
- 1.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace průběžně rozvíjí a zlepšuje svůj systém řízení, včetně systému řízení a rozvoje kvality.
- 1.1.5. VÝSLEDKY: Organizace má vytvořen a v praxi realizován systém řízení, jehož součástí je i systém řízení a rozvoje kvality.

1.2. ORGANIZACE DEFINUJE A ŘÍDÍ VZÁJEMNĚ SOUVISEJÍCÍ ČINNOSTI JAKO PROCESY, JEJICHŽ FUNGOVÁNÍ A VZTAHY JSOU TRVALE ZLEPŠOVÁNY.

- 1.2.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace definuje a řídí svou činnost jako proces, jehož fungování a vztahy jsou trvale zlepšovány.
- 1.2.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace v praxi realizuje procesní řízení. To znamená, řídí jednotlivé procesy tak, aby probíhaly v souladu se stanovenými písemnými postupy, zajišťuje zdroje pro jejich fungování a monitoruje jejich průběh.
- 1.2.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Evaluace procesů je systematická a soustavná činnost zajištěná potřebnými zdroji (personálními, materiálními, finančními). Kritéria kvality jsou monitorována a vyhodnocována.
- 1.2.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace dlouhodobě zlepšuje fungování svých procesů na základě kontinuálního měření jejich výkonnosti a kvality tak, aby dosahovaly požadovaných výsledků.
- 1.2.5. VÝSLEDKY: Procesní systém řízení organizace.

2. PRINCIP ZAMĚŘENÍ NA KLIENTA

Organizace má identifikovány své klienty, jejich očekávání a potřeby spojené s řešením nepříznivé sociální situace. Pravidelně vyhodnocuje jejich naplňování, přičemž nepřebírá odpovědnost klientů za řešení nepříznivé sociální situace. Poskytování sociálních služeb respektuje individuální potřeby, charakter a osobnost každého člověka ve všech relevantních oblastech (sociální, zdravotní, duchovní). Poskytované služby jsou pro klienty bezpečné.

2.1. ORGANIZACE MÁ IDENTIFIKOVÁNY SVÉ KLIENTY. REAGUJE NA ZMĚNY POTŘEB CÍLOVÉ SKUPINY A AKTIVNĚ ZJIŠŤUJE OČEKÁVÁNÍ A POTŘEBY KLIENTŮ SPOJENÉ S ŘEŠENÍM JEJICH NEPŘÍZNIVÉ SOCIÁLNÍ SITUACE.

2.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace systematicky analyzuje potřeby své cílové skupiny, včetně potřeb spojených s řešením jejich nepříznivé sociální situace. Výsledky se odrážejí v dlouhodobých rozvojových dokumentech nebo provedených změnách. Organizace analyzuje oblasti, ve kterých nedostatečně reaguje na širší potřeby cílové skupiny. Pro plánování služby, formulaci osobních cílů či cílů spolupráce, motivaci klienta a podporu při rozhodování klienta používá organizace odborné metody relevantní pro danou cílovou skupinu. Pracovníci v přímé péči vědí, jaké nepříznivé sociální situace klienti řeší a jaká je jejich role při podpoře klienta.

2.1.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace používá ucelený systém pro zjišťování potřeb klientů včetně vylučování zdrojů, které by byly pro klienta nadbytečné a míry možných negativních dopadů služby do života klienta. Pracovníci vyhodnocují relevantní aspekty poskytování služby pro klienta (včetně negativních dopadů) a rozumějí jednotlivým postupům a znají jejich teoretická východiska.

2.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace pravidelně přezkoumává metody identifikace potřeb klientů a jejich účinnost. Organizace pravidelně u všech klientů přezkoumává, zda nabídka jejích služeb odpovídá zjištěným potřebám klientů, jejich očekávání či změnám v nepříznivé sociální situaci.

2.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace přijímá opatření ke zlepšení metod identifikace potřeb klientů a jejich účinnosti. Organizace pravidelně aktualizuje nabídku svých služeb v závislosti na změnách v potřebách klientů. Pokud organizace zjistí, že se potřeby, očekávání či nepříznivá situace klienta změnila, reaguje na to potřebnou změnou v rozsahu a způsobu poskytování služeb.

2.1.5. VÝSLEDKY: Sociální služby organizace jsou poskytovány osobám, které je skutečně potřebují a organizace zná jejich očekávání a potřeby. Nabídka poskytovaných služeb naplňuje potřeby všech klientů spojené s řešením nepříznivé sociální situace.

2.2. ORGANIZACE VYHODNOCUJE NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ SLUŽBY I CÍLŮ SPOLUPRÁCE S KLIENTEM, PŘIČEMŽ NEPŘEBÍRÁ ODPOVĚDNOST KLIENTŮ ZA ŘEŠENÍ NEPŘÍZNIVÉ SOCIÁLNÍ SITUACE. POSKYTOVANÉ SLUŽBY JSOU PRO KLIENTY BEZPEČNÉ.

2.2.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace reflektuje svoji míru odpovědnosti za řešení nepříznivé sociální situace klientů a je si vědoma rizik (sociálních, fyzických atd.), která pro klienta mohou plynout v souvislosti s poskytováním služby.

2.2.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace má funkční systém pro vyhodnocování cílů spolupráce s klientem. Tento systém vede k další individualizaci poskytovaných služeb. Zaměstnanci pracují s riziky, která mohou pro klienty nastat a volí takové postupy, které jsou pro klienta co nejvíce bezpečné. Nejistota z možných rizik organizací, zaměstnance ani

PRINCIP ZAMĚŘENÍ NA KLIENTA

klienty nepříměně nesvazuje, nevede k porušování práv klientů a ztrátě jejich samostatnosti.

2.2.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: V případě, že klient neřeší svoji nepříznivou sociální situaci či akceptuje rizika s vyšším dopadem do svého života, služba přehodnocuje své metody a postupy práce. Organizace také řeší rizika spojená s možným odchodem klientů ze služby (ukončením služby). Průběžně je vyhodnocuje, řídí a komunikuje.

2.2.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace přijímá opatření ke zlepšení metod vyhodnocování cílů služby i cílů klientů v kontextu řešení jejich nepříznivé sociální situace. Organizace také zlepšuje své metody práce s riziky tak, aby poskytované služby byly pro klienty v maximální možné míře bezpečné.

2.2.5. VÝSLEDKY: Organizace nepřebírá odpovědnost za řešení nepříznivé situace klienta, ale aktivně mu pomáhá, aby byl on sám nositelem jejího řešení. Sociální služby jsou pro klienta bezpečné a předvídatelné, a to i při zachování práva klienta na přiměřená rizika v životě. Klient se v sociální službě cítí bezpečně, zároveň ale také svobodně.

2.3. POSKYTOVANÉ SLUŽBY RESPEKTUJÍ INDIVIDUÁLNÍ POTŘEBY, CHARAKTER A OSOBNOST KAŽDÉHO ČLOVĚKA V RELEVANTNÍCH OBLASTECH.

2.3.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace stanovuje minimální časovou a personální dotaci pro individuální poskytování služby klientovi.

2.3.2. APLIKACE A REALIZACE: Prostřednictvím multidisciplinárního přístupu naplňují poskytované služby potřeby v relevantních oblastech každého klienta (např. duchovní, zdravotní, sociální).

2.3.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace průběžně analyzuje vnitřní pravidla své služby, která omezují individuální potřeby klientů.

2.3.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Na základě analýz vnitřních pravidel zavádí organizace taková opatření, která zabraňují dalšímu omezování individuálních potřeb klientů.

2.3.5. VÝSLEDKY: Sociální služby organizace jsou poskytovány v souladu s potřebami jednotlivých osob a jsou v maximální možné míře individualizované.

3. PRINCIP NEJLEPŠÍ PRAXE

Organizace při řízení své činnosti a práci s klienty vyhledává a používá nejlepší empiricky ověřené metody a techniky v kombinaci s profesionálními etickými standardy, a to v souladu s dosaženou úrovní poznání u nás i ve světě. Organizace využívá inovace a moderní trendy ve prospěch svých klientů a pro zvyšování schopnosti plnit požadavky všech zainteresovaných stran.

3.1. ORGANIZACE PŘI ŘÍZENÍ SVÉ ČINNOSTI VYHLEDÁVÁ A POUŽÍVÁ NOVÉ EMPIRICKY OVĚŘENÉ METODY A TECHNIKY V KOMBINACI S PROFESIONÁLNÍMI ETICKÝMI STANDARDY, A TO V SOULADU S DOSAŽENOU ÚROVNÍ POZNÁNÍ U NÁS I VE SVĚTĚ.

- 3.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ:** Organizace stanovuje postupy sledování nejnovějšího vývoje metod a práce s klienty, etických standardů, metod vedení, řízení, organizace práce a nových souvisejících technologií.
- 3.1.2. APLIKACE A REALIZACE:** Organizace zavádí do praxe nové metody, profesionální či etické standardy a technologie. Nové metody, standardy či technologie jsou zaváděny na všech souvisejících organizačních úrovních, součástí jejich zavádění je proces učení.
- 3.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ:** Při zavádění nových metod, standardů a technologií organizace hodnotí jejich přínos a dopad na zainteresované strany. Při hodnocení efektivity zaváděných nebo již používaných metod a technologií využívá organizace zpravidla srovnání s vnějšími službami. Dle výsledků hodnocení organizace stanoví aktivity v oblasti učení. V souladu s principem Vzájemně prospěšných vztahů se organizace sdílí inovativní postupy a jejich výsledky jako příklady dobré praxe s dalšími organizacemi.
- 3.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ:** Organizace prokazatelně a systematicky zlepšuje vlastní praxi v práci s klienty i své řízení zaváděním nových metod a technik nebo postupným kvalitativním vývojem již zavedených metod a technik práce. Organizace pro zlepšování využívá výstupy z hodnocení a procesu učení.
- 3.1.5. VÝSLEDKY:** Organizace pracuje v souladu s aktuálními trendy, využívá takové moderní a inovativní metody a techniky práce, které společně vytváří prospěšný a fungující systém a organizaci rozvíjejí a zlepšují její služby.

4. PRINCIP VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÝCH VZTAHŮ

Organizace rozvíjí vztahy se všemi partnery (zajímavými stranami) založené na identifikování a naplňování jejich požadavků, vzájemné důvěře, spolehlivosti a sdílení informací. Základem činnosti organizace je spolupráce a vytváření podmínek pro dlouhodobá partnerství, a to především při poskytování služeb klientům.

4.1. ORGANIZACE ROZVÍJÍ VZTAHY SE VŠEMI PARTNERY (ZAJÍMOVANÝMI STRANAMI) ZALOŽENÉ NA IDENTIFIKOVÁNÍ A NAPLŇOVÁNÍ JEJICH POŽADAVKŮ, VZÁJEMNÉ DŮVĚŘE, SPOLEHLIVOSTI A SDÍLENÍ INFORMACÍ. ZÁKLADEM ČINNOSTI ORGANIZACE JE SPOLUPRÁCE A VYTVÁŘENÍ PODMÍNEK PRO DLOUHODOBÁ.

- 4.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ:** Organizace má u všech svých identifikovaných partnerů (zajímavých stran) a jejich požadavků stanoveno, kdo se jejich požadavky v organizaci zabývá, jakých výstupů a výsledků a jakými způsoby chce organizace jejich plnění dosáhnout. Organizace má stanoveny priority v plnění požadavků svých partnerů (zajímavých stran) a to u partnerů externích i interních.
- 4.1.2. APLIKACE A REALIZACE:** Na základě priorit organizace s partnery systematicky sdílí informace a vytváří podmínky pro spolupráci a dlouhodobá, vzájemně výhodná partnerství.
- 4.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ:** Organizace průběžně sleduje a vyhodnocuje plnění požadavků svých partnerů (zajímavých stran), pracuje systematicky s jejich zpětnými vazbami a stanovuje případná opatření, pokud jejich požadavky nejsou plněny nebo pokud není dosaženo vzájemně prospěšných vztahů (předpokládaných přínosů).
- 4.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ:** Výsledky hodnocení ovlivňují interní dokumenty organizace i dokumenty rozvoje sítě sociálních služeb.
- 4.1.5. VÝSLEDKY:** Organizace má funkční vztah se svými partnery a spolupracuje s nimi.

5. PRINCIP UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Organizace se vyrovnává s interními i externími změnami ve svém okolí (příležitosti, ohrožení) neustálým zlepšováním a učením se. Systematický rozvoj organizace je založen na způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostech a dovednostech. Organizace realizuje systematický rozvoj znalostí a dovedností prostřednictvím nejrůznějších forem učení se a vyhodnocuje jejich efektivitu.

5.1. UČÍCÍ SE ORGANIZACE JE TAKOVÁ, KDE DOCHÁZÍ K NEUSTÁLÉMU UČENÍ SE U ZAMĚSTNANCŮ VŠECH TYPŮ PRACOVNÍCH POZIC. ZAMĚSTNANCI JSOU V TOMTO UČENÍ PODPOROVÁNI A JE PŘIROZENOU SOUČÁSTÍ VŠECH ČINNOSTÍ.

- 5.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ:** Proces učení vede organizaci ke změnám ve způsobu uvažování při řešení dopadů změn i postojů ke kontextu svého působení. Jednotlivé pracovní pozice organizační struktury obsahují pracovní kompetence a plány jejich rozvoje.
- 5.1.2. APLIKACE A REALIZACE:** K procesu učení dochází na úrovni celé organizace, týmů, jednotlivců i komunit, na které sociální služba působí. Na přípravě plánů vzdělávání a rozvoje se podílejí zaměstnanci případně jiné zainteresované osoby.
- 5.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ:** Organizace má nastavený systém, na základě, kterého hodnotí proces učení v širším kontextu svého působení a zpracovává jeho výstupy jako podklady pro další změny.
- 5.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ:** Výstupy vyhodnocení se využívají pro další zlepšování procesu učení se. Organizace reviduje své formy učení se, řízení znalostí a metody zjišťování potřeb a spokojenosti zaměstnanců.
- 5.1.5. VÝSLEDKY:** Organizace má schopnost se trvale učit a efektivně reagovat na vnější i vnitřní změny. Zaměstnanci všech typů pracovních pozic se zapojují do procesu zlepšování. Organizace uchovává, rozvíjí, sdílí a využívá své znalosti a metody práce.

6. PRINCIP BUDOVÁNÍ ZDRAVÉ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Budování zdravé organizační kultury je vedením organizace vnímáno jako nedílná a důležitá součást řízení organizace a rozvoje kvality. Členové vedení sdílí společnou představu optimálního nastavení organizační kultury. V organizaci jsou různými nástroji cíleně budovány jednotlivé prvky organizační kultury (hodnoty, postoje, vztahy, vzory a normy chování), které podporují dosažení poslání, cílů organizace a zaměření všech pracovníků na naplnění potřeb klientů a očekávání dalších zainteresovaných stran.

6.1. ČLENOVÉ VEDENÍ ORGANIZACE SDÍLÍ SPOLEČNOU A VŠEMI AKCEPTOVANOU PŘEDSTAVU OPTIMÁLNÍHO NASTAVENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY. TATO PŘEDSTAVA VZNIKLA JAKO VÝSLEDEK VZÁJEMNÉ KOMUNIKACE A DISKUZE ČLENŮ VEDENÍ.

6.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace má v rámci existujících způsobu komunikace vytvořen prostor pro diskusi nad nastavením organizační kultury organizace.

6.1.2. APLIKACE A REALIZACE: Členové vedení organizace průběžně diskutují nad nastavením organizační kultury, hledají všemi sdílenou a akceptovanou představu o tom, jaké hodnoty, postoje, vztahy, vzory a normy chování chtějí v organizaci prosazovat. Požadovaná kultura organizace je zaměřena na dosažení poslání, cílů a zásad organizace, plnění potřeb a očekávání klientů a dalších relevantních zainteresovaných stran.

6.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Členové vedení organizace diskutují nad tím, zda jimi prosazovaná organizační kultura skutečně podporuje dosažení poslání, cílů a zásad organizace, je zaměřena na plnění potřeb a očekávání klientů a dalších relevantních zainteresovaných stran.

6.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Členové vedení organizace v případě potřeby mění svou představu o optimálním nastavení organizační kultury tak, aby podporovala dosažení poslání, cílů a zásad organizace, byla zaměřena na plnění potřeb a očekávání klientů a dalších relevantních zainteresovaných stran.

6.1.5. VÝSLEDKY: Členové vedení organizace sdílí společnou a všemi akceptovanou představu optimálního nastavení organizační kultury. Tato kultura podporuje dosažení poslání, cílů a zásad organizace, je zaměřena na plnění potřeb a očekávání klientů a dalších relevantních zainteresovaných stran.

6.2. ORGANIZACE ZÁMĚRNĚ BUDUJE A POSILUJE ŽÁDOUCÍ ORGANIZAČNÍ KULTURU RŮZNÝMI NÁSTROJI NA VŠECH ÚROVNÍCH A VE VŠECH ČINNOSTECH ORGANIZACE.

6.2.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace má vytvořeny nástroje pro budování a posilování žádoucí organizační kultury.

6.2.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace v praxi uplatňuje nástroje pro budování a posilování žádoucí organizační kultury.

6.2.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace přezkoumává a hodnotí, zda jsou její nástroje pro budování a posilování žádoucí organizační kultury funkční a zda je skutečně dosahováno požadovaných hodnot, postojů, vztahů, vzorů a norem chování.

6.2.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace průběžně zlepšuje a rozvíjí své nástroje pro budování organizační kultury.

6.2.5. VÝSLEDKY: V organizaci je zavedena požadovaná organizační kultura (hodnoty, postoje, vztahy, vzory a normy chování), která podporuje dosažení poslání, cílů a zásad organizace, je zaměřena na plnění potřeb a očekávání klientů a dalších relevantních zainteresovaných stran.

7. PRINCIP EFEKTIVITY

Snaha o efektivní poskytování služeb znamená neustálé vyvažování potřebnosti, dostupnosti, kvality a nákladovosti při naplnění účelu a cíle poskytovaných služeb. V praxi to znamená vyhodnocování každého konání organizace z pohledu toho, jaký dopad bude mít toto dané konání na každý jednotlivý parametr efektivity, pokud má být dosaženo stanovených cílů účelným způsobem.

7.1. SNAHA O EFEKTIVNÍ POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB ZNAMENÁ NEUSTÁLÉ VYVAŽOVÁNÍ POTŘEBNOSTI, DOSTUPNOSTI, KVALITY A NÁKLADOVOSTI PŘI NAPLNĚNÍ ÚČELU A CÍLE POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.

7.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace má stanovené a používá metody, pomocí kterých vyvažuje potřebnost, dostupnost a kvalitu služby.

7.1.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace průběžně a systematicky zjišťuje potřebnost služby a sbírá data o její efektivitě a účelnosti.

7.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace shromažďuje a analyzuje vhodné údaje k prokazování efektivnosti služby. Organizace při úspěšných opatřeních vždy zkoumá dopad na naplnění účelů a cílů služby. Zjišťuje, jaký přínos mělo poskytnutí sociální služby pro uživatele, k jakým specifickým změnám došlo u uživatelů, kteří využívají služby.

7.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace na základě zjištění navrhuje opatření vedoucí k odstranění chyb a k efektivnějšímu a účelnějšímu poskytování služby.

7.1.5. VÝSLEDKY: Organizace má vyváženou potřebnost, dostupnost, kvalitu a nákladovost.

8. PRINCIP ŘÍZENÍ NA ZÁKLADĚ FAKTŮ

Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních organizace řízeny relevantními fakty, proto rozhodnutí vedoucích pracovníků musí být založena na analýze dat a informací. Součástí řízení organizace je proto plánování a realizování různých metod a technik monitorování a vyhodnocování relevantních dat klíčových procesů a činností.

8.1. ORGANIZACE MÁ ZAVEDENÝ SYSTÉM SHROMAŽDOVÁNÍ RELEVANTNÍCH DAT A INFORMACÍ, POTŘEBNÝCH PRO KAŽDODENNÍ (OPERATIVNÍ) I DLOUHODOBÉ (SYSTÉMOVÉ) ROZHODOVÁNÍ. ZÍSKANÉ INFORMACE ANALYZUJE A INTERPRETUJE TAK, ABY PRACOVNÍKŮM POSKYTOVALY RELEVANTNÍ A UŽITEČNÉ PODKLADY PRO JEJICH ROZHODOVÁNÍ NA INDIVIDUÁLNÍ I TÝMOVÉ ÚROVNI.

8.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace má popsány metody a způsoby analýzy a interpretace získaných dat a informací. Organizace ví a je schopna to doložit, jaké informace zjišťuje a shromažďuje. Organizace má popsán systém shromažďování, zaznamenávání a předávání důležitých informací. Důležité dokumenty, které obsahují rozhodnutí organizace o jejím dalším směřování a rozvoji, obsahují také data, informace, analýzy a jiné podklady, na základě kterých byla daná rozhodnutí provedena. Management organizace si uvědomuje rozdíl mezi rozhodováním na základě dojmů, pocitů („myslíme si“) a faktů („víme“).

8.1.2. APLIKACE A REALIZACE: Pracovníci a pracovnice ví, které informace jsou pro ně důležité, dokáží zdůvodnit, proč je zjišťují a shromažďují, k čemu je v praxi používají. Informace jsou vždy dostupné těm pracovníkům či pracovnicím, kteří je potřebují. Pracovníci a pracovnice v přímé práci vědí, jaké informace potřebují k tomu, aby mohli poskytovat kvalitní a bezpečné služby svým klientům a klientkám, vědí, jak tyto informace získat a používat. Před každým systémovým rozhodováním jsou shromážděny potřebná data, provedeny příslušné analýzy, výzkumy, interpretace apod.

8.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Získaná data a informace jsou analyzovány a interpretovány k předem daným účelům, výstupy z těchto analýz jsou používány jako vstupy do rozhodovacích procesů a činností.

8.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Pokud získaná data naznačují potřebu změny, popř. nutnost doplnění o jiná data, organizace na to pružně reaguje.

8.1.5. VÝSLEDKY: Organizace má dostatek srozumitelných a využitelných dat, jejichž používání je prokazatelně přínosné pro všechny zainteresované strany. Pracovníci organizace se rozhodují na základě shromážděných, analyzovaných a interpretovaných dat a informací.

8.2. NEZBYTNÝM PODKLADEM PRO PLÁNOVÁNÍ DALŠÍHO ROZVOJE ORGANIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ JEJÍCH SLUŽEB JSOU INFORMACE O BUDOUCÍCH POTŘEBÁCH KLIENTŮ A DALŠÍCH RELEVANTNÍCH ZAINTERESOVANÝCH STRAN.

8.2.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace má popsány metody a způsoby analýzy a interpretace získaných dat a informací, které se týkají klientů.

8.2.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace pravidelně zjišťuje data a informace, na základě kterých predikuje budoucí potřeby svých klientů.

8.2.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Zjištěná data a informace jsou analyzovány a interpretovány.

PRINCIP ŘÍZENÍ NA ZÁKLADĚ FAKTŮ

- 8.2.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ:** Organizace používá zjištěné predikce budoucích potřeb klientů a dalších zainteresovaných stran jako jeden z hlavních podkladů při dlouhodobém strategickém plánování budoucnosti své organizace a zlepšování kvality svých služeb.
- 8.2.5. VÝSLEDKY:** Plány rozvoje organizace jsou v souladu i s očekávanými potřebami klientů a dalších zainteresovaných stran.

9. PRINCIP SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Organizace vnímá kontext, ve kterém působí, a snaží se neustále působit na jeho zlepšování. Uvědomuje si svoji odpovědnost a důsledky svého působení v různých oblastech. Jedná se především o odpovědnost ve vztahu k životnímu prostředí, k místní komunitě a k pozitivnímu ovlivňování společenské atmosféry zejména ve vztahu k marginalizovaným, diskriminovaným a znevýhodněným jednotlivcům či skupinám.

9.1. ORGANIZACE SI UVĚDOMUJE DOPAD SVÉHO PŮSOBENÍ NA DALŠÍ OBLASTI ŽIVOTA NAPŘÍKLAD ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, KOMUNITU, KULTURNÍ DĚNÍ, POLITICKOU SITUACI ATD., VNÍMÁ A MONITORUJE SITUACI VE SPOLEČNOSTI / KOMUNITĚ A SNAŽÍ SE SVÝM PŮSOBENÍM PŘÍSPÍVAT KE ZLEPŠOVÁNÍ ŽIVOTA V TÉTO KOMUNITĚ.

9.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Společenská odpovědnost je jedním z kritérií, na základě, kterých jsou formulovány poslání, cíle a hodnoty organizace, v rámci plánování rozvoje svých činností bere organizace v potaz také dopad svého působení na další oblasti života např. životní prostředí, kulturní dění, sociální situaci.

9.1.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace respektuje pravidla komunity, ve které působí, monitoruje její potřeby a aktivně se snaží nabízet a prosazovat zlepšování života v komunitě. Organizace poskytuje svou službu s ohledem na životní prostředí a minimalizuje negativní dopad svého působení i v rámci dalších oblastí života.

9.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace vyhodnocuje dopady svého působení na místní komunitu a na další oblasti života. Vytváří podmínky k funkčnímu začlenění svých služeb do místního prostředí. Organizace průběžně reflektuje a hodnotí svůj vliv na další oblasti života, například na životní prostředí, kulturní dění, sociální situaci, v rámci nástrojů interní komunikace (= témata dopadu působení organizace na další oblasti života se objevují na poradách, intervizích, supervizích, konzultacích apod.).

9.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace je schopná měnit charakter služby v souladu se situací a poptávkou v komunitě. Organizace průběžně zlepšuje svůj interní způsob komunikace o vlivu jejího působení na život komunity včetně dopadů na další oblasti života.

9.1.5. VÝSLEDKY: Organizace svou činností přispívá k celkovému zlepšování života ve své komunitě a svou činností pozitivně působí na další oblasti života komunity.

9.2. ORGANIZACE SE SNAŽÍ POZITIVNĚ OVLIVŇOVAT SPOLEČENSKOU ATMOSFÉRU ZEJMÉNA VE VZTAHU K MARGINALIZOVANÝM, DISKRIMINOVANÝM A ZNEVÝHODNĚNÝM JEDNOTLIVCŮM ČI SKUPINÁM.

9.2.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Společenská atmosféra ve vztahu k diskriminovaným a znevýhodněným jednotlivcům či skupinám je jedním z faktorů, na základě, kterých je plánována činnost organizace.

9.2.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace usiluje o to, aby kumulace klientů služby negativně neovlivňovala charakter komunity v daném místě. Organizace doložitelnými příklady aktivně přispívá k pozitivnímu vnímání klientů ve společnosti, aktivně vytváří pro klienty takové možnosti a příležitosti, aby mohli být pro komunitu, ve které žijí, prospěšní a aktivně se na jejím budování a fungování podílet. Organizace aktivně, pozitivně a transparentně informuje o své činnosti. Organizace se snaží aktivně měnit pohled na problematiku sociálních služeb, jako na služby poskytované ve veřejném zájmu.

9.2.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace vyhodnocuje dopady svého působení na společenskou atmosféru, zejména ve vztahu k marginalizovaným, diskriminovaným a znevýhodněným jednotlivcům či skupinám.

PRINCIP SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

- 9.2.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ:** Na základě hodnocení svého vlivu na život místní komunity organizace průběžně přijímá opatření, která vedou k inovacím a zlepšování nástrojů používaných k pozitivnímu ovlivňování společnosti.
- 9.2.5. VÝSLEDKY:** Díky působení organizace se pozitivně mění společenská atmosféra zejména ve vztahu k marginalizovaným, diskriminovaným a znevýhodněným jednotlivcům či skupinám.

10. PRINCIP DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ

Organizace si uvědomuje svůj závazek dosahovat veřejně deklarovaného poslání a cílů. Trvale plní své poslání a dosahuje svých veřejně deklarovaných i interních cílů, a to především ve vztahu ke svým klientům. Dosahování těchto výsledků dlouhodobě sleduje, prokazuje, prezentuje a vhodnou formou komunikuje se všemi relevantními zainteresovanými stranami.

10.1. ORGANIZACE SI UVĚDOMUJE SVŮJ ZÁVAZEK DOSAHOVAT VEŘEJNĚ DEKLAROVANÉHO POSLÁNÍ A CÍLŮ.

10.1.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Filosofie organizace je orientována na plnění cílů, strategií a poslání, ke kterým se veřejně zavázala.

10.1.2. APLIKACE A REALIZACE: Zaměstnanci organizace si jsou vědomi, že svou prací naplňují veřejně deklarované poslání a cíle. Dokáží popsat, jak konkrétně oni sami přispívají k naplnění poslání a cílů.

10.1.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace na celorganizační úrovni systémově sleduje strategickou filosofii celé organizace respektující požadavky zainteresovaných stran. Součástí politiky organizace v oblasti rozvoje a zlepšování lidských zdrojů (práce se zaměstnanci) je také zapojování klientů, zaměstnanců a dalších relevantních zainteresovaných stran do hodnocení naplňování poslání a cílů organizace.

10.1.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Organizace průběžně realizuje opatření, jak zlepšit motivaci a podíl zaměstnanců i dalších relevantních zainteresovaných stran na dosahování poslání a cílů.

10.1.5. VÝSLEDKY: Všichni zaměstnanci organizace sdílí a akceptují veřejně deklarované poslání a cíle. V rámci své pracovní náplně se aktivně a vědomě podílí na jejich dosahování.

10.2. ORGANIZACE TRVALE PLNÍ SVÉ POSLÁNÍ A DOSAHUJE SVÝCH VEŘEJNĚ DEKLAROVANÝCH I INTERNÍCH CÍLŮ, A TO PŘEDEVŠÍM VE VZTAHU KE SVÝM KLIENTŮM. DOSAHOVÁNÍ TĚCHTO VÝSLEDKŮ DLOUHODOBĚ SLEDUJE, PROKAZUJE, PREZENTUJE A VHODNOU FORMOU KOMUNIKUJE SE VŠEMI RELEVANTNÍMI ZAINTERESOVANÝMI STRANAMI.

10.2.1. PŘÍSTUP A PLÁNOVÁNÍ: Organizace má definovány své výsledky ve formě poslání, interních i veřejně deklarovaných cílů. Poslání a cíle jsou definovány především ve vztahu ke klientům (jakých pozitivních změn v situaci svých klientů chce organizace dosáhnout).

10.2.2. APLIKACE A REALIZACE: Organizace má zavedeny interní mechanismy, které zajišťují, že prostřednictvím realizovaných procesů a činností jsou naplňovány veřejně deklarované poslání a cíle.

10.2.3. PŘEZKOUMÁNÍ A HODNOCENÍ: Organizace realizuje analytické a zpětnovazebné procesy pro porovnání plánu plnění poslání a veřejně deklarovaných i interních cílů s dosaženými výsledky prostřednictvím systému interních i externích kontrolních nástrojů. Organizace informuje o svých dosažených výsledcích vhodnou formou relevantní zainteresované strany.

10.2.4. ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ: Na základě přezkoumání a hodnocení organizace ví, zda a nakolik bylo poslání a cílů dosaženo a pokud není zjištění uspokojivé, umí přijmout patřičná opatření k dosažení požadovaného stavu.

10.2.5. VÝSLEDKY: Organizace dlouhodobě dosahuje svých stanových výsledků a vhodnou formou je prezentuje.