Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

IDENTIFIKACE DOSAVADNÍCH METOD HODNOCENÍ IMPAKTU VYUŽÍVANÝCH POSTUPŮ PRÁCE S CÍLOVOU SKUPINOU

Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce
s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími
či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči
(CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006480)

SocioFactor s.r.o.

OBSAH

1. ÚVOD ... 3

2. POJETÍ KVALITY V ČESKÉ REPUBLICE ... 5

2.1. RADA KVALITY ... 6

2.2. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST ... 9

2.3. OCENĚNÍ KVALITY ... 10

2.3.1. Značka kvality ... 11

2.3.2. E-Qualin ... 14

3. ZAVÁDĚNÍ KVALITY DO SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ... 20

3.1. ZÁKLADNÍ DOKUMENTY ... 20

3.2. STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ... 21

4. METODY HODNOCENÍ KVALITY ... 25

4.1. ISO 9001 ... 25

4.2. MODEL EXCELENCE EFQM ... 27

4.3. MODEL CAF ... 38

4.4. BENCHMARKING ... 42

4.5. BALANCED SCORE CARD ... 45

4.6. COCHEMSKÁ PRAXE ... 49

5. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE ORGANIZACÍ V ČESKÉ REPUBLICE ... 53

5.1. METODICKÉ CENTRUM – DOBRÁ RODINA O.P.S ... 53

5.2. EVALUACE AKTIVIT DOM O.P.S ... 56

5.3. PORADENSKÉ CENTRUM PRO DĚTI A MLÁDEŽ - CENTRUM J. J. PESTALOZZIHO O.P.S ... 61

6. MENTORING A PROJEKTY PODPORY MLADÝCH V ČESKÉ REPUBLICE ... 66

6.1. NADÁNÍ A DOVEDNOSTI O.P.S ... 66

6.1.1. Projekt ROZHLED aneb první kroky do života ... 66

6.2. SAMSUNG TVOJE ŠANCE ... 66

6.3. YOURCHANCE O.P.S ... 67

6.3.1. Projekt Začni správně ... 67

6.4. BYZNYS PRO SPOLEČNOST Z.S ... 69

6.4.1. New Job New Life 70
6.5. LIGA OTEVŘENÝCH MUŽŮ (LOM) 70
6.5.1. Projekt Patron 71
6.6. OTEVŘI DVEŘE: PORADENSKÉ CENTRUM PRO DĚTI A MLÁDEŽ – SOCIÁLNÍ REHABILITACE 73
6.7. ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ 74
7. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE ORGANIZACÍ V ZAHRANIČÍ 76
7.1. VELKÁ BRITÁNIE 76
7.1.1. The Child Outcomes Research Consortium (CORC) 76
7.1.2. National Youth Agency (NYA) 77
7.1.3. Action for children (AFC) 81
7.2. IRSKO 84
7.2.1. Fostering First Ireland (FFI) 84
7.3. USA 86
7.3.1. Anu family services 86
7.4. NOVÝ ZÉLAND 91
7.4.1. Youthline 91
7.5. RAKOUSKO 93
7.5.1. Bundesweites Netzwerk offene Jugendarbeit (bOJA) 93
7.5.2. Verein Wiener Jugendzentren 96
7.5.3. Atempo 100
7.5.4. Projekt Welcome to life (2016–2019) 102
7.6. ŠVÝCARSKO 107
7.6.1. Stiftung Zürcher Kinder und Jugendheime (ZKJ) 107
7.7. ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ 111
8. ZÁVĚR 113
POUŽITÁ LITERATURA A PRAMENY 115
SEZNAM ZKRATEK 121

1. Úvod

Identifikace dosavadních metod hodnocení impaktu využívaných postupů práce s cílovou skupinou, jejich analýza z hlediska využitelnosti a efektivity ve vybraných organizacích (dále jen „Mapování hodnocení impaktu“) je výstupem klíčové aktivity č.3 projektu „Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči“ (dále jen „Projekt“).

Zjišťování hodnocení impaktu navazuje na výstup klíčové aktivity č. 1 Projektu, jímž byla „Analýza současných postupů, nástrojů, metod a forem spolupráce při práci s mladými lidmi opouštějícími náhradní formy péče na systémové úrovni a na úrovni vybraných organizací“ a na výstup klíčové aktivity č. 2 Projektu, jímž byla „Analýza kontextu a systému péče o mladé dospělé opouštějící náhradní formy péče“. Tyto předchozí analýzy měly za cíl jednak detailní popis prostředí a podmínek, v nichž jsou poskytovány služby mladým lidem opouštějícím ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči a dále identifikaci zdrojových a dalších nároků, které mohou mít vliv na hodnocení impaktu používaných nástrojů na systémové úrovni a na úrovni vybraných organizací, tedy na účinnost daného řešení, jímž je kvalitativní změna života podpořené cílové skupiny nebo uživatele.

Cílem Identifikace hodnocení impaktu je zjištění současných metod hodnocení impaktu, které jsou užívány při práci s cílovou skupinou. Způsoby hodnocení impaktu byly zjišťovány v prostředí poskytovatelů a zadavatelů služeb. Svou pozornost jsme zaměřili na ta hodnocení, která vznikají „zespodu“ – jsou vytvářena, ověřována případně realizována jednotlivými organizacemi či jejich částmi, obvykle v dílčí, neúplné podobě. V rámci aktivity jsme také vyhledávali, zda některé organizace či dílčí služby vyvinuly vlastní způsoby hodnocení impaktu nebo vyhodnocení efektivity a tyto metody jsme popsali. Při vyhledávání dosavadních metod hodnocení impaktu jsme se také zaměřili na zkušenosti ze zahraničí, zejména z německy hovořících zemí, Velké Británie a USA a stejně jako v rámci České republiky jsme i zde vyhledávali ty organizace či služby, které vyvinuly vlastní způsoby hodnocení impaktu nebo vyhodnocení efektivity a tyto metody jsme popsali. Zjištěné metody hodnocení byly

v rámci této klíčové aktivity podrobeny analýze z hlediska jejich efektivity, využitelnosti a přenositelnosti.

2. Pojetí kvality v České republice

Národní politika kvality[1], která je v ČR aplikována, je definována jako souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy. Naplňování Národní politiky kvality probíhá v předem definovaných klíčových oblastech, činnostech a aktivitách, jejichž hlavním cílem je posílit význam kvality ve společnosti. Dodržováním a aplikováním kvality do praxe se zabývá několik institucí, přičemž nejdůležitější z nich je Rada kvality České republiky, která je jako jediná státní institucí. Další důležitou institucí, která usiluje o kvalitu je Česká společnost pro jakost, což je organizace nestátní, která se taktéž zapojuje do národní politiky zaměřené právě na kvalitu.

Naplňování Národní politiky kvality v České republice je vždy definováno pro určité období, přičemž poslední vymezené období je mezi roky 2016 až 2020. Posláním Národní politiky kvality je podpora a propagace udržitelné kvality života v České republice a její konkurenceschopnost a vizí je spoluvytváření takového prostředí ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí společenského života celé společnosti i jednotlivce. Při naplňování Národní politiky kvality Česká republika vychází jak z legislativy Evropské unie, tak z domácích legislativních nebo jiných norem, které oblast kvality a společenské odpovědnosti formují či ovlivňují. Jedná se zejména o následující předpisy, normy či dokumenty, kterými jsou:

- Práva a politika Evropské unie (např. Integrované hlavní směry strategie „Evropa 2020“).
- Práva a politika České republiky.
- Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky.
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy v České republice na období 2014 – 2020.
- Akční plán na podporu malého a středního podnikání.
- Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice.

[1] https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/narodni-politika-kvality--239371/

- Strategie celoživotního vzdělávání.
- Strategie pro růst, české zemědělství a potravinářství.
- Charta kvality České republiky,
- Zdraví 2020 – Národní strategii ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí.
- Cíle udržitelného rozvoje OSN.

2.1. Rada kvality

Rada kvality České republiky je poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice, v souladu s politikou podpory kvality Evropské unie[2]. Vybrané oblasti, jimiž se Rada kvality v souvislosti s Národní politikou kvality zabývá, jsou:

- vzdělávání a osvěta,
- věda, výzkum, inovace,
- podnikání,
- zemědělská výroba, výroba potravin, lesnictví,
- ochrana životního prostředí,
- energetika,
- obchod a cestovní ruch,
- doprava,
- péče o zdraví občanů,
- **sociální služby,**
- veřejná správa,
- ochrana spotřebitele, právo,
- kultura,
- obrana,
- průmysl a stavebnictví.

K zabezpečení svých odborných činností vytvořila Rada interní strukturu odborných sekcí, které jsou zaměřeny na jednotlivé oblasti, v rámci kterých svěřenou

[2] https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/

problematiku rozvíjejí a dávají impuls pro uskutečnění konkrétních aktivit a jsou schopny poskytnout Radě kvality nejen zpětnou vazbu, ale zároveň odborné posouzení příslušné problematiky s návrhem případného řešení. Jednou z nich je sekce kvalita služeb sociálního začleňování.[3]

Rada kvality v souvislosti s podporou zvyšování kvality založila v roce 2002 program Česká kvalita[4], jakožto program podpory prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb podporovaný vládou České republiky. Aktuálně je v programu 23 značek kvality[5]. Dále se podílí, spolu se Sdružením pro oceňování kvality, na vyhlašování Národní ceny kvality České republiky a Národní ceny České republiky za společenskou zodpovědnost.

Národní cena kvality České republiky je udělována od roku 1995. Cílem je motivace organizací podnikatelského i veřejného sektoru k využívání moderních nástrojů řízení, které vedou k dlouhodobě udržitelným vynikajícím výsledkům a veřejné ocenění nejvýkonnějších organizací v České republice. Základem Národní ceny kvality České republiky je mezinárodně uznávaný Model excelence EFQM od Evropské nadace pro management kvality, využívající zkratku EFQM (European Foundation for Quality Management), jehož dva hlavní atributy – sebehodnocení a benchmarking dávají při plné aplikaci dobrou možnost podívat se na organizaci „zevnitř“ a najít silné stránky a oblasti pro zlepšení při dosahování společné vize i poslání. Model excelence EFQM je nástroj, jak „poznat sama sebe“. Úspěšné firmy a organizace tak získají národní a mezinárodní ocenění EFQM a mají možnost vstoupit do soutěže kvality EFQM Excellence Award.[6]

Národní cena kvality České republiky se aktuálně skládá z následujících programů:

1. Program START PLUS

[3] https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/rada-kvality-ceske-republiky--239365/

[4] http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/program-ceska-kvalita/19

[5] http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/znacky

[6] https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-kvality-ceske-republiky--238056/

2. Program CAF
3. Program EXCELENCE

Pro začínající organizace, která se sebehodnocením nemá žádné zkušenosti je určen program START PLUS. Pro organizace veřejného sektoru je určen program CAF. Program EXCELENCE je plně harmonizován s Modelem excelence EFQM.

Národní cena České republiky za společenskou zodpovědnost je udělována od roku 2009 a to v návaznosti na udělování Národní ceny kvality České republiky. Organizace jsou rozděleny do tří kategorií, kterými jsou:

- velká organizace,
- malá a střední organizace a
- organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž hlavní náplní není podnikání.

Tyto organizace pak získávají ocenění „Společensky odpovědná organizace II. stupně“ a mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability (2 hvězdy)“ a v kategorii organizací veřejného sektoru pak ještě navíc ocenění „Společensky odpovědná organizace I. stupně“ a mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability (1 hvězda)“.

Ke zdůraznění významu kvality pro rozvoj celé společnosti Rada kvality v roce 2010 vyhlásila Chartu kvality České republiky, která byla podepsána třinácti zakládajícími signatáři kterými byli předseda vlády ČR, ministr průmyslu a obchodu ČR, předseda Rady kvality ČR, prezident Hospodářské komory ČR, generální ředitel Svazu průmyslu a dopravy ČR, prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR, předseda představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, předseda Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, prezident Unie zaměstnavatelských svazů ČR, předseda Českomoravské konfederace odborových svazů, předseda České společnosti pro jakost, předseda představenstva Sdružení pro oceňování kvality a ředitelka Domu techniky Ostrava.

Signatáři Charty kvality České republiky se svým podpisem zavázali k všeobecné podpoře přístupu ke kvalitě, jak v podnikatelském, ale i veřejném sektoru. Dále k rozvoji výchovy ke kvalitě na všech úrovních vzdělání a podpory

výchovy k etice a morálce v rodině i společnosti. K aktivnímu rozšiřování zkušeností nejlepší praxe v kvalitě a inovacích a k podpoře a šíření dobrého jména „české kvality“ ve světě. A v neposlední řadě se signatáři charty zavázali angažovat se pro dosahování vysoké kvality ve všem, co člověk dělá a vytváří.

Rada kvality také nechala vyhlásit měsíc listopad „Měsícem kvality“ a v rámci tohoto období pravidelně zveřejňuje a oceňuje subjekty, které byly nejúspěšnější na cestě ke zvyšování kvality.

2.2. Česká společnost pro jakost

Česká společnost pro jakost[7] je nezávislá, nepolitická a nezisková organizace, jejímž cílem je sdružovat široké spektrum osob a organizací působících v různých oblastech systémů managementu. Díky tomu mají členové přístup k novinkám v oboru, možnost výměny informací, zvyšování své odborné způsobilosti a možnost účastnit se akcí odborných skupin a poboček. Česká společnost pro jakost taktéž poskytuje komplexní služby (vzdělávání, certifikace, vydávání publikací) v oblasti systémů managementu a nástrojů managementu kvality. Spolupracuje s mezinárodními i národními partnerskými organizacemi jako je např. Evropská organizace pro kvalitu (European Organization for Quality), Americká společnost pro kvalitu (American Society for Quality), Izraelská společnost pro kvalitu (Izrael Society for Quality). Ve spolupráci se Slovenskou společností pro kvalitu (Slovenská spoločnosť pro kvalitu) vydávají časopis Perspektivy kvality[8], který je určen střednímu a vrcholovému vedení organizací komerční i veřejné sféry, manažerům kvality, pracovníkům certifikačních orgánů, kontrolorům, poradcům, lektorům, pedagogům i studentům vysokých škol, pracovníkům výzkumu a vývoje i všem dalším zájemcům o oblast managementu kvality a oblasti související.

Česká společnost pro jakost je taktéž reprezentantem EFQM na území České republiky a přináší Model excelence EFQM se všemi souvisejícími licencovanými produkty (publikace, školení a programy uznávání organizací). Pro účely šíření bylo

[7] https://www.csq.cz/

[8] https://www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/

vytvořeno Centrum excelence, jakožto platforma pro organizace a jednotlivce, kteří se zajímají o systematické zlepšování a přístupy business excellence.

Hlavními aktivitami, které Centrum excelence realizuje, jsou:

- **Poradna Centra excelence** – nabízí možnost konzultací odborných otázek týkajících se Modelu excelence EFQM, sebehodnocení a externího hodnocení. Je k dispozici všem organizacím a jednotlivcům bez ohledu na jejich členství v Centru a funguje zdarma.
- **Benchlearning visits** – proces sdílení konkrétních ověřených postupů a výsledků excelentní organizace z řad členů, a to komukoliv zainteresovanému do problematiky.
- **Guru do domu** – realizace jednodenní návštěvy odborníka na Model excelence EFQM / sebehodnocení / zlepšování v organizaci, která má o tuto návštěvu zájem. Tato služba je určena výhradně řádným členům, kteří si hradí pouze náklady spojené s cestou odborníka.
- **Praktické workshopy** zaměřené na postupy a nástroje k sebehodnocení, Model excelence EFQM či logiku RADAR.
- **Excelentní snídaně** – ochutnávka toho, jak Model excelence EFQM funguje a jak může organizaci pomoci, určená pro ty, kteří o něm chtějí získat základní informace.
- **Newsletter** – pravidelně vydávaný souhrn novinek z oblasti EFQM a činnosti České společnosti pro jakost.

Česká společnost pro jakost byla také jedním z iniciátorů a odborným garantem Národní politiky kvality a je spolutvůrce a signatářem Charty kvality České republiky.

2.3. Ocenění kvality

V souvislosti s Národní politikou kvality, jejíž cílem je podpora a propagace udržitelné kvality života v České republice je i oceňování organizací, které kvalitu do své praxe zavádějí. Jednou z možností je i usilování o certifikaci služeb, která by měla vést ke zvýšení kvality organizace. V následující kapitole uvádíme dva nejvýznamnější

způsoby certifikace organizací, se kterými je možno se v sociálních službách v České republice potkat.

2.3.1. Značka kvality

Značka kvality v sociálních službách je systém externí certifikace pro vybrané sociální služby, kterými jsou domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, pečovatelská služba a ambulantní služby pro osoby se zdravotním postižením (denní stacionáře, centra denních služeb, sociálně terapeutické dílny). Do České republiky byl tento systém zaveden prostřednictvím projektu Značka kvality v sociálních službách, který byl v letech 2009–2011 realizován v domovech pro seniory a následně v letech 2011–2014 pokračoval v domovech se zvláštním režimem, pečovatelské a ambulantní službě. Cílem těchto projektů, které realizovala Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR ve spolupráci se společností HARTMANN-RICO a.s. bylo vytvoření transparentního systému hodnocení kvality v českých domovech pro seniory, kde hodnotiteli by měli být sami uživatelé služby[9].

Při vytváření systému hodnocení Značka kvality v sociálních službách – domovy pro seniory realizátoři vycházeli z podobných systémů hodnocení realizovaných v jiných zemích. V rámci vytváření českého systému Značka kvality v sociálních službách byly analyzovány systémy zemí Velké Británie, Rakouska, Německa a Švýcarska. Informace o těchto systémech byly použity jako inspirace, příp. doplnění, jelikož není možné adaptovat jednotlivé národní systémy. Pojetí a nastavení kvality je totiž odlišné nejen v závislosti na stávající úrovni kvality vybavenosti a dostupnosti sociálních služeb v dané zemi, nýbrž také na subjektivním vnímání kvality, resp. kvalitativních kritérií obyvatelstva dané země. Systém hodnocení Značka kvality v sociálních službách byl tedy vytvořen s ohledem na české reálie, kulturu a současnou situaci v sociálních službách, ale i s přihlédnutím na vnímání a hodnocení kvality služeb v ČR[10].

Hlavním cílem Značky kvality v sociálních službách je poskytnout klientům, kteří vstupují do daného pobytového zařízení, ale také jejich rodinným příslušníkům,

[9] http://www.znackakvality.info/manual-zq/projekt/

[10] http://www.znackakvality.info/manual-zq/system-zq/

jednoznačnou informaci o tom, jakou kvalitu mohou od života v daném zařízení očekávat. Jde o jednoduchý systém externí certifikace těchto zařízení, který je založen na tzv. udělování hvězd. V praxi tak již při vstupu do zařízení uvidí jak jeho nový uživatel, tak případně i jeho rodina, zda jde např. o dvouhvězdičkové nebo pětihvězdičkové zařízení[11]. Kvalita sociální služby je hodnocena z pohledu uživatele služby v pěti oblastech, kterými jsou ubytování, stravování, kultura a volný čas, partnerství a péče. V rámci těchto oblastí uděluje certifikační tým bodové ohodnocení (pro každý typ zařízení má zvláštní seznam kritérií, která musí být v dané oblasti naplněna), na jehož základě pak získává zařízení daný počet hvězd.

Značka kvality je součástí vládního programu Česká kvalita, což je program podpory prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb, který byl již v dokumentu výše popsán v souvislosti s činností Rady pro kvalitu.

Příklady využití Značky kvality v České republice

V současné době je držitelů ocenění Značka kvality v České republice okolo 60, nicméně jejich počet neustále kolísá – přibývají zařízení nová, ale i ubývají zařízení, která již byla certifikována[12]. Certifikace je platná vždy na tři roky po udělení a poté je nutné znovu požádat o další, přičemž platnost druhé a každé další certifikace je čtyři roky. Proces certifikace je zpoplatněn a jediným orgánem oprávněným certifikaci provádět je Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. Cena základní certifikace je 23 490 Kč, dílčí certifikace, která zahrnuje čtyři oblasti stojí 18 990 Kč a hodnocení tří oblastí 16 990 Kč. Organizace si pak jako bonus může nechat vyrobit zlatou či stříbrnou cedulku, a to za 3 000 Kč[13].

Pro rok 2019 je aktivně působících 5 certifikátorů pro pobytové sociální služby a pouze 2 certifikátoři pro pečovatelské služby a 2 certifikátoři pro ambulantní služby

---

[11] http://www.apsscr.cz/cz/nabizime/znacka-kvality

[12] http://www.znackakvality.info/certifikovana-zarizeni/

[13] http://www.znackakvality.info/manual-zq/podminky-certifikace/

pro osoby se zdravotním postižením[14]. Původně provádělo v zařízení certifikaci šest certifikátorů, avšak nyní se jedná pouze o dvoučlenné týmy.

Pro lepší pochopení využití Značky kvality v praxi zde uvedeme zkrácený přehled hodnocených oblastí, perspektiv a subperspektiv (celkově je jich přes 150), které jsou posuzovány právě v kontextu Značky kvality[15].

V první oblasti, jež se zabývá ubytováním, se hodnotí pokoj, společné prostory, objekt, okolí domova a služby. Konkrétněji pak např. vybavení pokoje TV či možnost internetového připojení, vybavení pokoje včetně lednice na pokoji, úchyty a madla v koupelně, možnost regulace teploty na pokoji, možnost domácího mazlíčka a také počet osob na pokoji. V rámci společných prostor se např. hodnotí součet všech společenských místností v m^2, existence místnosti pro kuřáky, bezbariérovost, nouzové osvětlení či optické rozlišení pater. U objektu se pak hodnotí otevřenost objektu, bazén, čistota prostředí a zeleň, ale také třeba barevnost domova či prostor pro duchovní programy. Oblast okolí domova se zaměřuje na vybavení nejbližšího okolí domova, park či zahradu, možnost parkování či dostupnost veřejné dopravy. Oblast služeb pak vymezuje, zda domov pro seniory disponuje dalšími službami, jako je např. manikúra a pedikúra, praktický a zubní lékař, úklid či obchod. Druhá oblast se zaměřuje na stravování, kde je zásadním kritériem výběr jídel, struktura a čas podávání jídel a kultura a forma stravování. Ve třetí oblasti zaměřené na kulturu a volný čas je hodnocena možnost kulturního vyžití, účasti na pohybových aktivitách, duchovních programech a vzdělávání. Také se hodnotí možnost dobrovolnictví (a to jak z pohledu příjemce, tak i dobrovolníka), možnosti hobby aktivit a v neposlední řadě také doprava a asistence mimo domov v případě potřeby uživatele. Oblast partnerství se zaměřuje na hodnocení komunikace mezi uživateli a zaměstnanci a také na hodnocení zpětné vazby uživatelů a vyjádření jejich spokojenosti. Taktéž se zde hodnotí individuální přístup k uživateli a respektování osobního prostoru a dodržování etických pravidel. Certifikační tým taktéž hodnotí webové stránky zařízení a to, zde organizace využívá nějaké certifikované modely měření a zvyšování kvality.

[14] http://www.znackakvality.info/manual-zq/metodika-hodnoceni/

[15] http://www.znackakvality.info/ckfinder/userfiles/files/ZQ_P%C5%99ehled%20hodnocen%C3%BDch%20krit%C3%A9ri%C3%AD_DpS_2019.pdf

V poslední oblasti péče se hodnocení orientuje na sociální péči, ve které je však zahrnuto mimo sociálního šetření také třeba péče o nehty či o kůži nebo pomoc při přijmu potravy či možnost paliativní péče. Dále se hodnotí terapeutická péče (jak individuální, tak skupinová forma), zdravotní péče ve smyslu fyzioterapie, ergoterapie aj. Taktéž je hodnocena nabídka antidekubitního programu a celkové zajištění zdravotní péče, a to nejen prostřednictvím běžné lékařské péče, ale včetně dodržování pitného režimu a prevence pádu. Další body jsou jako bonus přidělovány, pokud zařízení disponuje modelem E-Qualin, dále za jakékoliv využívání nějakého certifikovaného modelu měření a zvyšování kvality a také pokud jsou používány terapeutické pomůcky. Celkově je tedy možno získat maximálně 1 000 bodů plus 20 bodů bonus.

I přesto, že Značka kvality v sociálních službách je definována jako systém hodnocení z pohledu uživatele služby, sklízí úspěchy a získává ocenění, je potřeba se ptát, je toto opravdu systém postavený pouze na hodnocení služby z pohledu uživatele? I přes své striktní vymezení vůči Standardům kvality sociální práce, nepodobají se tyto systémy? A jsou kritéria, která uživatel hodnotí stěžejní pro kvalitu? Stačí takovéto hodnocení pro to, aby byla organizace označena za „kvalitní“?

2.3.2. E-Qualin

Dalším systémem hodnocení kvality, který je založen na podobném principu jako Značka kvality je E-Qalin, jehož název je odvozen z názvu evropského projektu „European qualityimproving learning in residental care homes for the elderly" (Evropské vzdělávání podporující kvalitu v domovech pro seniory). Tento systém hodnocení kvality se do ČR dostal ze západoevropských zemí v čele s Rakouskem.

Cílem pilotního projektu E-Qalin v letech 2004–2007 bylo vytvořit a evaluovat evropský systém managementu kvality speciálně pro potřeby, požadavky a podmínky domovů pro seniory. Koordinací a vedením projektu byl pověřen Institut pro vzdělání ve zdravotnictví (IBG) v Rakousku. 29 organizací ze sedmi evropských zemí (Rakousko, Německo, Slovinsko, Itálie, Lucembursko, Česká republika, Nizozemí) zpracovalo v průběhu 36 měsíců inovativní management kvality pro domovy pro seniory v celé Evropě. Vědeckou záštitu nad projektem E-Qalin převzala Západosaská vysoká škola Zwickau, obor zdravotní a ošetřovatelský. Úkolem

partnerských vzdělávacích institucí (IBG, Firis, Emme & Erre a RBS) a E. D. E.[16] bylo kvalifikovat vedení domovů pro seniory na procesní manažery a moderátory pro interní školení a poradenství v daném místě.

Do realizace procesu se zapojilo celkem pět zemí. V každé z těchto pěti zemí bylo proškoleno vedení 4 až 15 pilotních zařízení. Cílem E. D. E. bylo vytvořit koncept celoevropské certifikace domovů pro seniory pod registrovanou ochrannou známkou E-Qalin. Rakouská asociace domovů pro seniory koncipovala společně s rakouským ministerstvem pro sociální věci certifikaci na národní úrovni. Po ukončení projektu byla v lednu 2008 založena rakouská organizace E-Qalin GmbH.

Posláním projektu E-Qalin je systematické měření a zvyšování kvality v pobytových zařízeních sociálních služeb v souladu s evropskými standardy. Filozofie modelu E-Qalin je založena na pěti fundamentálních principech lidských práv a hlásí se k Evropské chartě práv a svobod seniorů v pobytových zařízeních[17].

Základem této metody je proces sebehodnocení v systému řízení kvality organizace, což spočívá v jednorázovém vzdělávání, díky kterému vedoucí pracovníci získají potřebné know – how vedoucích pracovníků (procesních manažerů) organizací poskytovatelů sociálních služeb a ti pak mohou zavést celý systém ve svém zařízení.

E-Qalin je prezentován jako obsáhlý, inovativní a dynamický systém managementu kvality pro domovy pro seniory a pečovatelské domy v evropských zemích. Cílem je uspokojit požadavky každodenní stacionární péče o seniory prostřednictvím zajištění kvality. To vyžaduje, aby domov v rámci systému managementu kvality spolupracoval s příbuznými klientů (i těch potenciálních), partnery a dodavateli, veřejností, politiky a správními orgány. Avšak indikátory kvality jsou definovány jen jako „povinná políčka“, která je třeba v rámci systému managementu kvality pouze zaškrtnout, aniž by bylo pro tyto indikátory nutné stanovit jednotný rámec kvality.

Tvůrci systému E-Qalin uvádějí přehled nejdůležitějších výhod toho systému:

---

[16] The European Association for Directors of Residential Care Homes for the Elderly a. b. l. [E.D.E.] - Evropská asociace ředitelů domovů pro seniory

[17] http://www.apsscr.cz/eqalin/cz

- Specifický systém managementu kvality – zaměření na oborově specifická kritéria.
- Transparentnost kritérií kvality – porovnatelnost a možnost přezkoušení.
- Neustálý proces učení a vzdělávání – soustavné zvyšování kvality.
- Zvyšování profesionality a atraktivity zaměstnavatele – pozitivní image.
- Vytvoření všech podstatných struktur, procesů a výsledků v dané oblasti – zájmy uživatelů, resp. zaměstnanců jsou rovnoměrně zohledňovány.
- Specifické vzdělávací obsahy pro jednotlivé oblasti – vzdělávací témata E-Qalin jsou koncipována speciálně pro domovy pro seniory, ambulantní/mobilní služby, osoby s postižením a práci v sociálním poradenství a zohledňují různé výkony a nároky.
- Přizpůsobivost specifickým podmínkám různých zemí – zohlednění kulturních, etických a právních skutečností.
- Mezinárodně platná kritéria kvality – možnost mezinárodního srovnání.

Otevřenost pro různé zaměření a filozofii domovů jednotlivých poskytovatelů – akceptace, doporučení a možnost identifikace umožňují naprostou integraci do běžného života[18].

Model E-Qalin se člení na dvě oblasti, kdy první z nich se zaměřuje na struktury a procesy a druhá na výsledky. Struktury a procesy popisují postupy, nástroje a principy organizace. Je zjišťováno CO, KDO a JAK. Jsou analyzovány PDCA cyklem (Plan, Do, Check, Act), který je doplněn v modelu E-Qalin s důrazem na zapojení příslušných osob, tzv. aspektem Involve. V praxi to tedy vypadá tak, že každý domov si vytvoří svůj „PLÁN“ k provádění určitých úkonů. Ten je zaznamenán do příručky kvality. Dalším krokem je „DO“- popis toho, co se při daném úkonu odehrává. Následuje „CHECK“, tedy kontrola – zaměstnanci zapojeni do procesu diskutují o možnostech zlepšení do budoucna, navrhují a provádějí změny, tzv. „ACT“. Vedle plánování, realizace, ověřování a zlepšení je neustále zjišťováno a v daném kritériu hodnoceno zapojení zúčastněných osob, resp. relevantních zainteresovaných partnerů. Druhým nosným sloupem modelu E-Qalin jsou výsledky,

[18] http://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Výhody%20E-Qalin.pdf

které jsou získávány z výše uvedených procesů a kvantifikovány prostřednictvím ukazatelů. V rámci této modelové části je analyzováno, jaké dílčí výsledky organizace mohou být dosaženy a jak mohou být plánovány a řízeny. Výsledkům přísluší v modelu E-Qalin stejná důležitost jako strukturám a procesům[19].

U modelu E-Qalin je možno nalézt některé nedostatky. Především je to fakt, že implementace modelu je závislá na jedné konkrétní osobě z organizace, která je vyškolena k zavádění. Pokud tento zaměstnanec ukončí pracovní poměr, automaticky tím končí i platnost certifikace, která je nepřenosná. Navíc je zájemcům o model nabízeno pouze jedno vstupní školení bez další zpětné vazby, jak tomu je např. u Značky kvality.

Příklady využití modelu E-Qalin v České republice

Licenci na šíření externího modelu E-Qalin do českých pobytových zařízení sociálních služeb získala, stejně jako u Značky kvality, Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR prostřednictvím realizace projektu "E-Qalin" financovaného z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LLZ). Posláním tohoto projektu bylo zavedení evropského modelu měření a zvyšování kvality E-Qalin do českého prostředí poskytování sociálních služeb.

V letech 2010-2011 proběhla pilotní fáze projektu v České republice. Tehdy se na E-Qalin školilo celkem pět osob – lektorů. APSS ČR se po ukončení projektu zároveň stala jedinou licencovanou organizací, která může procesní manažery E-Qalin v ČR vzdělávat. Po proškolení E-Qalin lektorů proběhlo pilotní vzdělávání procesních manažerů z 15 vybraných domovů pro seniory (většinou 2 osoby ze zařízení). Absolventi workshopů, referenční domovy, pak byli certifikováni E-Qalin certifikací platnou pro celou ČR[20].

Procesní manažeři po 6denním vzdělávání[21] získávají certifikát, který je opravňuje k zavádění modelu E-Qalin do zařízení, ve kterých pracují. Certifikace

[19] http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/model-e-qalin

[20] http://www.apsscr.cz/files/files/PROGRESS_CZ.pdf

[21] Vzdělávání probíhá formou 2 dny + 2 dny + 1 reflexní den v období 8-10 měsíců.

samotných zařízení, tedy skutečnost, že zařízení pracovalo či pracuje dle metody E-Qalin, v ČR zatím zavedena nebyla. Několik let ale již funguje v Rakousku, tak možná v budoucnu podobnou certifikaci v ČR zavede i APSS. Přihlašování zájemců o vzdělávání probíhá pod hlavičkou APSS ČR.

Proces sebehodnocení zařízení probíhá v rámci řídící a pracovních skupin. Složení skupin určuje vedení domova ve spolupráci s procesními manažery E-Qalin. Řídící skupina sestává zejména z vedoucích pozic (vedoucí SP, vedoucí úseků apod.) a jejím úkolem je zhodnotit vybrané výsledky (dle pravidel E-Qalinu) a zároveň hodnotit procesy z perspektivy vedení, okolí a učící se organizace. Do pracovní/ch skupin/y jsou vybráni pracovníci, tak aby byly zahrnuty všechny funkce a pohledy na procesy v domově (tzn. pracovníci přímé péče, kuchařka, zdravotní personál, údržbář atd.). Pracovní skupiny hodnotí procesy v domově z perspektivy uživatele a pracovníka. Při hodnocení používají obě skupiny návodné formuláře, které obsahují i bodové hodnocení – tam, kde nebylo dosaženo maxima bodů, by se měly objevit zlepšovací návrhy. Procesní manažer bývá často v pracovních skupinách jako moderátor, aby se podařilo při každém setkání skupiny zhodnotit vždy jeden proces. Výsledné podněty a zlepšovací návrhy se průběžně zaznamenávají a předávají vedení. Proces sebehodnocení (tedy období, ve kterém jsou zhodnoceny všechny požadované výsledky a procesy) a následné realizace zlepšovacích opatření trvá v zařízení cca 1,5 až 2 roky. Po minimálně třech letech se doporučuje celý proces realizovat znovu.

S výhradním vlastníkem licence E-Qalin, organizací E-Qalin GmbH, APSS pravidelně komunikuje a předává jí informace o počtech proškolených procesních manažerů a zařízeních, ve kterých byl E-Qalin realizován a úspěšně dokončen. Některé dotazy, které přichází od účastníků, s touto organizací APSS konzultuje.

Na webových stránkách Asociace poskytovatelů sociálních služeb je uveřejněn seznam zařízení, které se v uplynulých letech zapojily do vzdělávacího programu E-Qalin včetně uvedení příkladů dobrých praxí. Jedním z nich je *Domov pro seniory v Kadani*. Za zlepšovací návrhy jsou považovány např. účast rodinných příslušníků na „Oslavencích“, soutěžní klání pro zaměstnance či předávání pozvánek a výzev příbuzným ke spolupráci, což samo sobě o kvalitě příliš nevypovídá. Tento domov

cíleně získával zpětnou vazbu prostřednictvím anket[22]. Ty byly vyhodnocovány zvlášť pro různé skupiny lidí a pracoviště, což způsobilo roztříštění už tak malé množiny respondentů. I tak mohly výstupy ankety sloužit jako podklad pro práci na kvalitě. V současné době organizace na základě modelu nepracuje.

Podle APSS zařízení, kterým se celý proces sebehodnocení podařilo úspěšně dokončit, výsledky práce s E-Qalinem oceňují a metodu doporučují jako vhodný nástroj pro zvýšení kvality. Ostatní zařízení nejčastěji uvádějí jako důvod nedokončení procesu sebehodnocení personální výměnu na pozici procesních manažerů či vedení domova a časovou náročnost.

[22] http://www.messskadan.unas.cz/down/anketa17.pdf

3. Zavádění kvality do sociálních služeb

3.1. Základní dokumenty

Zájem o kvalitu v sociálních službách, její měření a dodržování, byl v české republice utvářen pozvolna. Jako jeden z prvních dokumentů, který se po roce 1989 o kvalitu zajímal, byla **Bílá kniha v sociálních službách**[23], vydaná v roce 2003 Ministerstvem práce a sociálních věcí, která nastolila základní principy systému sociálních služeb, mezi nimiž byla i kvalita. Podstatou celého dokumentu tedy bylo vytvoření vize moderních sociálních služeb, které by vycházely ze sedmi principů, které tvoří základ všech sociálních služeb. Jedná se o:

1) nezávislost a autonomii pro uživatele služeb,
2) začlenění a integraci,
3) respektování potřeb,
4) partnerství,
5) kvalitu,
6) rovnost bez diskriminace,
7) standardy.

V souvislosti s měřením kvality se v Bílé knize vymezují sociální služby jako služby pro zranitelné lidi, kteří potřebují být ujištěni, že tyto služby mají správný standard. Standardy by tedy měly ve službách poskytovat záruky klientům a jejich rodinám v tom, co mohou očekávat od personálu, se kterým se setkávají, a od služeb, které jsou jim poskytovány. Standardy by také měly poskytovat záruky poskytovatelům, že se neměnné vztahují na všechny poskytovatele služeb, a že se jim dostane nezávislého hodnocení úrovně kvality služeb, které poskytují. Standardy by se měly vztahovat na dva klíčové aspekty sociálních služeb – na kvalitu služeb skutečně poskytovaných a na kvalifikaci, schopnosti a zkušenosti lidí, kteří pracují v sociálních službách.

Dalším krokem v zavádění kvality do sociálních služeb bylo vytvoření nové legislativní normy. Tím byl v roce 2006 **zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách**

[23] https://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila_kniha.pdf

a s ním související **vyhláška č. 505/2006 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Zmíněný zákon přinesl řadu změn a v oblasti kvality se zaměřil na vymezení směru, kudy se má kvalita služby ubírat. Mimo jiné určil, že poskytovatelé mají povinnost zajistit pro uživatele kvalitu služeb. V § 99 je vymezeno, že kvalita sociálních služeb se ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb, a to prostřednictvím inspekce kvality. Standardy kvality sociálních služeb jsou pak v zákoně o sociálních službách definovány jako soubor kritérií, jejichž prostřednictvím je vymezena úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami[24].

3.2. Standardy kvality sociálních služeb

Spolu se zákonem byly tedy do praxe zavedeny **Standardy kvality sociálních služeb** jako zákonný nástroj, pomocí kterého je ověřována kvalita sociálních služeb. Standardy byly vytvořeny v obecném znění pro všechny sociální služby v souladu s evropským sociálním modelem na principu sociálního začleňování lidí do společnosti a předcházení tak sociálnímu vyloučení[25].

Standardy kvality jsou jednotné pro všechny druhy služeb, jejich formulace je obecná a konkrétní podobu jsou, v souladu s principy obsaženými ve standardech, poskytovatelé povinni pro jednotlivé služby vytvořit a aplikovat na danou službu sami.

Znění standardů kvality sociálních služeb:

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb
2. Ochrana práv osob
3. Jednání se zájemcem o sociální službu
4. Smlouva o poskytování sociální služby
5. Individuální plánování průběhu sociální služby
6. Dokumentace o poskytování sociální služby

---

[24] https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast4

[25] MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje
9. Personální a organizační zajištění sociální služby
10. Profesní rozvoj zaměstnanců
11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
12. Informovanost o poskytované sociální službě
13. Prostředí a podmínky
14. Nouzové a havarijní situace
15. Zvyšování kvality sociální služby[26]

Jednotlivé standardy jsou provázané, vzájemně spolu souvisejí. Každý standard je rozpracován do kritérií, která jsou měřitelná a jsou rozlišena na zásadní a nezásadní, což je významné pro výsledek inspekci kvality sociálních služeb, která následuje po implementaci standardů do praxe organizace.

V souvislosti se Standardy kvality je tedy nutné zmínit **Inspekci kvality sociálních služeb**. Právě ta se zabývá plněním povinností poskytovatelů sociálních služeb a zjišťováním kvality poskytovaných sociálních služeb, podle zákonem vymezeného bodového systému. Systém hodnocení kvality v rámci standardů kvality zkoumá splnění či nenaplnění předem daných a obecně definovaných kritérií. V případě nalezeného nesplnění nějakého kritéria či subkritéria jsou kontrolovanému poskytovateli odečítány hodnoty z celkového množství bodů, které je možno získat. Jedná se tedy o restriktivní nástroj. Provádění inspekcí poskytovaných sociálních služeb, při kterém k hodnocení naplnění standardů dochází, se řídí zákonem o státní kontrole. Inspekce je tedy jedním z nástrojů sociální politiky MPSV v oblasti sociálních služeb, která je definována jako činnost jejímž cílem je podpora sociálního začleňování osob ohrožených sociálním vyloučením. Inspekce kvality probíhá ve třech formách jako inspekce typu A, B a C, kdy každá z nich je prováděna za jiným účelem, avšak podle stejných pravidel a dle stejných postupů popsaných v Metodice MPSV k provádění inspekcí poskytování sociálních služeb. Tato metodika se zabývá

[26] https://www.mpsv.cz/cs/5963

veškerými činnostmi celého procesu, kterými jsou organizace inspekcí, postupy při provádění inspekce, dalšími fázemi po skončení inspekce, jak jsou řízení o námitkách či pokutách, ukončením inspekce a v neposlední řadě i poinspekční fází.

Celý tento systém zavádění standardů kvality sociálních služeb, který by měl být završen inspekcí kvality sociálních služeb je dlouhodobý proces, který proto, aby byl opravdu kvalitní, vyžaduje zapojení všech zaměstnanců v organizaci a v ideálním případě i klientů. Samotný proces implementace je zatížen velkým množstvím byrokratických postupů a mechanismů. Standardy by tedy měly zaručovat určitou úroveň kvality poskytovaných služeb. Nicméně ani při jejich naplnění nemusí uživatel službu vnímat jako kvalitní. Děje se tak především ze dvou důvodů. Prvním je skutečnost, že standardy kvality sociálních služeb se nevěnují specifickým stránkám jednotlivých služeb (např. pobytové zařízení splňující všechny standardy, avšak poskytující ubytování v 5 lůžkových pokojích může být koncovým uživatelem hodnoceno jako méně kvalitní apod.). Druhým důvodem je rozměr pojmu kvality. V momentu, kdy standardy kvality budou splňovat víceméně všechna zařízení, resp. poskytovatelé služeb, budou jako „kvalitní poskytovatelé“ hodnoceni ti, jejichž služby budou nadstandardní, tj. nabídnout něco více než je stanoveno zákonným standardem.

Standardy kvality sociálních služeb jsou neustále podrobovány dalšímu zkoumání a od roku 2006 bylo realizováno několik projektů, které měly přispět ke zkvalitnění jejich implementace. Jedním z nich byl Individuální projekt MPSV: „Inovace systému kvality sociálních služeb“, jehož cílem bylo aktualizovat rámec zajištění kvality v návaznosti na praktické zkušenosti a změny v právním a politickém rámci. Tento projekt byl realizován organizací IINSTAND o. s. ve spolupráci s organizacemi JOB o. s., SKOK o. s. a Quip. Hlavními výstupy projektu jsou právní návrhy změn zákona o sociálních službách a prováděcí vyhlášky, nové metodiky a další koncepční materiály související s tématem kvality v sociálních službách a realizace vzdělávání zejména pro inspektory sociálních služeb[27].

[27] https://www.kvalitavpraxi.cz/projekty/ukoncene-projekty/inovace-systemu-kvality-socialnich-sluzeb/

Jako hlavní výstupy tohoto projektu byly definovány tyto dokumenty:

- Podněty k revizi standardů kvality sociálních služeb
- Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb
- Analýza dalších problémových oblastí zdravotně sociální péče
- Inovace požadavků na kvalitu sociálních služeb. Druhý návrh věcného řešení
- Návrh změny obsahu a kritérií standardů kvality sociálních služeb
- Doporučení pro finalizaci revidovaných standardů

Tyto výstupy podrobně procházejí jednotlivé standardy a definují všechny nedostatky, které byly v průběhu jejich implementace zaznamenány, včetně návrhů na zlepšení. Projekt Inovace kvality sociálních služeb byl ukončen kde dni 31. 12. 2015. Navazujícím projektem je projekt Rozvoj a podpora modelů kvality pro systém sociálních služeb, který bude realizován až do konce roku 2021.

I přes množství připomínek a návrhů jsou Standardy kvality v sociálních službách stále realizovány v původní podobě a změny jsou plánovány až v rámci plánované novely zákona o sociálních službách.

Standardy kvality v sociálních službách však nejsou jedinými standardy, kterými se musí potýkat sociální pracovníci pracující s námi vymezenou cílovou skupinou mladistvých a mladých dospělých vyrůstajících či opouštějících ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Mezi druhové standardy pro námi vymezenou cílovou skupinu tedy můžeme zařadit Standardy kvality sociálně-právní ochrany pro orgány sociálně-právní ochrany, Standardy kvality sociálně-právní ochrany dětí pro zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, Standardy kvality péče o děti ve školských zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy a preventivně výchovné péče. Všechny tyto dokumenty jsou zpracovány podobným způsobem jako Standardy kvality v sociálních službách a bezpochyby pro organizace znamenají další byrokratickou zátěž s nejistým výsledkem ve smyslu kvality.

4. Metody hodnocení kvality

Jak kvalitu hodnotit a jak poznat, že je toto hodnocení kvalitní, není otázka jednoduchá. Národní politika kvality české republiky vede organizace k tomu, aby využívaly takové nástroje řízení, které povedou k dlouhodobě udržitelným kvalitním výsledkům. V této kapitole představíme vybrané metody hodnocení kvality, které se využívají v sociálních službách.

4.1. ISO 9001

ISO 9001[28] je standard pro systém managementu kvality, který je součástí mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO (International Organization for Standardization). Slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a spokojenost zákazníka (proto systém řízení kvality), strategické řízení a řízení a práci s riziky. Je to norma procesně orientovaná a stejně jako ostatní normy ISO vyžaduje následnou certifikaci zavedeného systému řízení (zavedených procesů) v organizaci. Výsledkem je certifikát, který je mezinárodně uznávaný a je předpokladem určité zralosti a vyspělosti organizace.

Tato norma je vymezená jako vhodná pro všechny typy firem a organizací a využitelná ve všech sektorech. Dřívější revize byly určeny spíše výrobním firmám, to se ale s příchodem verze 2015 změnilo. Ta je napsána tak, že každá firma může aplikovat systém řízení snadněji než kdy předtím[29].

Norma ISO 9001 je postavena na principu změny která je řízená shora. Cíle a plány v oblasti kvality produkce organizace stanovuje vedení firmy, které se také postupně zasazuje o jejich realizaci a je za ni zodpovědné. Účinnost těchto procesů je měřena a monitorována a následně, v rámci zkvalitnění služeb, jsou přijaty potřebné změny. Norma se obecně zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

---

[28] https://managementmania.com/cs/iso-9001

[29] http://www.iso.cz/iso-9001

Tvůrci normy ISO 9001 tvrdí, že vede k většímu výkonu, kvalitnějšímu řízení, pomáhá snížit rizika a zvýšit pravděpodobnost přežití a úspěchu (tedy udržitelného rozvoje). Norma umožňuje nastavit systém řízení rizik a přiměřená opatření k jejich řešení, nastavit pro-zákaznické procesy (důraz na kvalitu služeb a produktů), provázat strategické řízení a rozhodování firmy s provozními procesy, popsat všechny organizační souvislosti a podpořit leadership ve firmě (větší důraz na řízení a leadership než na formální správnost dokumentace)[30].

Struktura normy ISO 9001se skládá z deseti základních položek:

1) Oblast platnosti – uvádí, kdy a kde by měla organizace normu použít.
2) Normativní dokumenty – obsahuje další normy pro systémy řízení, pokud organizace nějakými disponuje.
3) Termíny a definice – slouží k vydefinování termínů použitých v dané normě.
4) Kontext organizace – stanovuje účel a zaměření organizace a uvádí na jakou část organizace se bude norma vztahovat.
5) Řízení/vedení – uvádí vymezení kompetencí a zodpovědnost za řízení kvality, která je zde jasně delegována na vedení organizace.
6) Plánování – vymezuje rizika a příležitosti, které je nutno brát v potaz při dosahování kvality.
7) Podpora – uvádí, jaké jsou podpůrné zdroje a zázemí, které jsou pro plnění normy taktéž důležité.
8) Provoz – vymezuje vydefinování cesty, jak bude kvality dosahováno.
9) Vyhodnocení plnění – definuje nástroje a postupy kontroly kvality, která jsou nezbytné pro její udržení.
10) Zlepšování – uvádí, jakým způsobem je možno činnost organizace zlepšovat a odstraňovat zjištěné nedostatky, ale také jaká preventivní opatření nastavit, aby nedostatky vůbec nemohly vzniknout.

Certifikace systému managementu organizace (tj. jejího systému řízení) podle ISO 9001 přináší organizacím zvýšení důvěryhodnosti prostřednictvím mezinárodně uznávaného certifikátu. Platnost certifikátu je časově omezená 3 roky, během kterých

[30] http://www.iso.cz/iso-9001

se každoročně provádí kontrolní/dozorové audity, poté je třeba absolvovat další, tzv. recertifikační audit. Certifikát ISO (nejen ten vztahující se ke kvalitě) je asi zatím nejběžnější způsob, jakým organizace v ČR prokazují svou certifikaci. Propracovaný systém managementu kvality nabízí soubor mezinárodně uznávaných norem pro kvalitu řízení, zejména ISO 9001:2008. ISO normy jsou zcela běžné v hospodářské oblasti. Nicméně i v oblasti sociálních služeb existují organizace, které jsou certifikovány dle ISO 9001, např. Charita Opava nebo Agentura domácí péče Domovinka Plzeň.

Příklady využití systému ISO v České republice

Charita Opava

Charita Opava je organizací, jež svou činností zasahuje do mnoha oblastí. Působí ve zdravotnictví, v sociálních službách, a také se zabývá zaměstnáváním osob znevýhodněných na volném trhu práce. Pro řízení takto různorodých aktivit v roce 2008 získala mezinárodně uznávané potvrzení o tom, že při své práci uplatňuje systémy řízení podle norem ISO 9001:2000 (management jakosti) a ISO 14001: 2004 (environmentální management). Charita Opava byla první charitou v České republice, která výše zmíněné systémy managementu zavedla[31].

Agentura domácí péče Domovinka Plzeň

Domovinka je stacionární zařízení pro seniory, kteří již nejsou schopni se o sebe ze zdravotních důvodů sami postarat. Služby jsou poskytovány jak formou denního, tak týdenního stacionáře. Organizace dále zajišťuje pečovatelskou službu, domácí péči a domácí hospicovou péči. V roce 2010 získali certifikát managementu kvality ISO 9001 a v roce 2011 následně převzali prestižní ocenění Národní cena kvality ČR[32].

4.2. Model excelence EFQM

EFQM Excellence Model, používá se též pouze zkráceně model EFQM, je model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci. Model excelence EFQM vychází z přístupu TQM – Total Quality Management. Při jeho

[31] https://www.charitaopava.cz/clanek/pracujeme-podle-norem-iso/504
[32] https://www.domovinka.cz/o-nas/

používání je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Tento model byl vyvinut jako praktický nástroj pro sebehodnocení, který zahrnuje návod pro neustálé zlepšování organizace a taktéž sjednocuje terminologii v oblasti řízení kvality. Je to praktický, dobrovolný rámec, který umožňuje připravit základní strukturu pro systém managementu organizace. Poskytuje organizacím návod, jak pochopit a hodnotit klíčové silné stránky a potenciální mezery ve vztahu k vlastní vizi a stanovenému poslání. Model excelence EFQM má za cíl sjednotit způsob uvažování o organizaci a vymezit společný slovník, který umožní zaměstnancům efektivněji komunikovat uvnitř i vně organizaci. Taktéž usiluje o sjednocení všech aktivit a odstranění duplicit v činnosti organizace[33].

Pro hodnocení a sebehodnocení všech typů organizací (ať už se jedná o firmy o deseti nebo sto tisících pracovnících, o výrobce automobilů nebo třeba o vysoké školy) se používá jeden a tentýž model. Toho je dosaženo takzvaným „nepředepisujícím“ obsahem modelu. Model sice popisuje vše podstatné, co musí excelentní organizace dělat, popis je však obecný a každá organizace si jej musí sama naplnit konkrétním obsahem podle svého charakteru.

Model Excellence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na klíčové výsledky, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" strategii, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů.

Model excelence EFQM je komplexní metodika pro hodnocení a sebehodnocení organizací všech velikostí a ze všech sektorů a sestává ze tří vzájemně provázaných částí[34].

1) Základní koncepce excelence: základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvale udržitelné excelence.

Již první tvorba Modelu excelence EFQM a každá jeho další aktualizace je založena na detailním průzkumu toho, co je základem excelentních organizací.

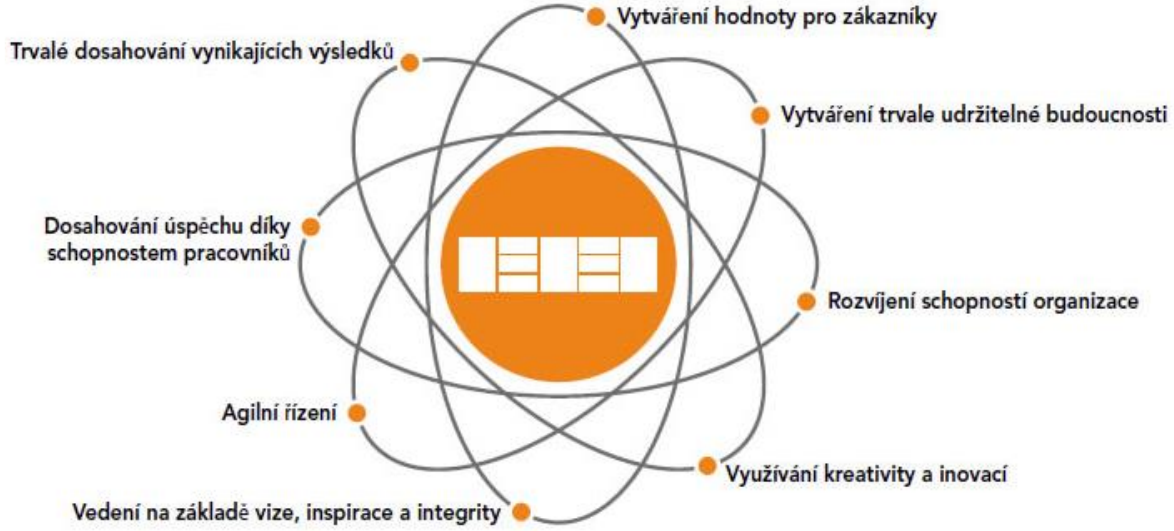
---

[33] http://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/

[34] http://www.becon.cz/beconwp/wp-content/uploads/Model-excelence-EFQM-vznik-a-obsah.pdf http://kvalitavs.cz/model-excelence-efqm/

Průzkum je proveden přímo v praxi na desítkách až stovkách excelentních organizací ze všech sektorů od podnikatelských firem po organizace veřejné správy. Nejdůležitější body jsou zobecněny a shrnuty do tak zvaných základních koncepcí excelence.

Obr.1: Základní koncepce excelence

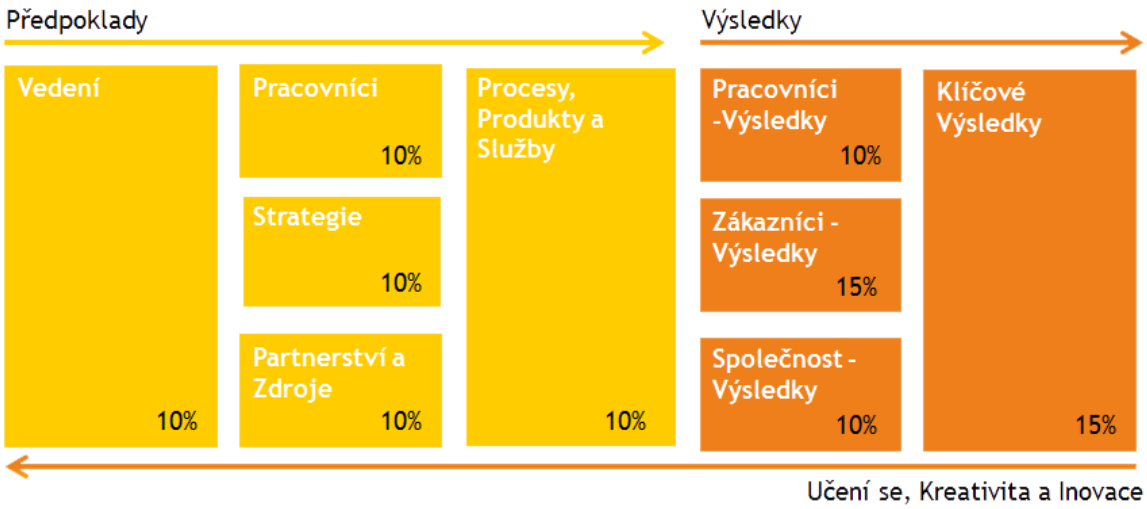


Zdroj: http://www.becon.cz/beconwp/wp-content/uploads/Model-excelence-EFQM-vznik-a-obsah.pdf

2) Model excelence EFQM: rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe.

Model excelence EFQM se skládá z devíti částí, nazývaných kritéria, a pomáhá organizacím převádět koncepce excelence do praxe. Poznatky a požadavky z koncepcí excelence jsou promítnuty přímo do jednotlivých kritérií předpokladů. Pět kritérií předpokladů je doplněno čtyřmi kritérii výsledků, ve kterých je shrnuto, co by excelentní organizace měly měřit, sledovat a vyhodnocovat.

Obr.2: Model excelence EFQM



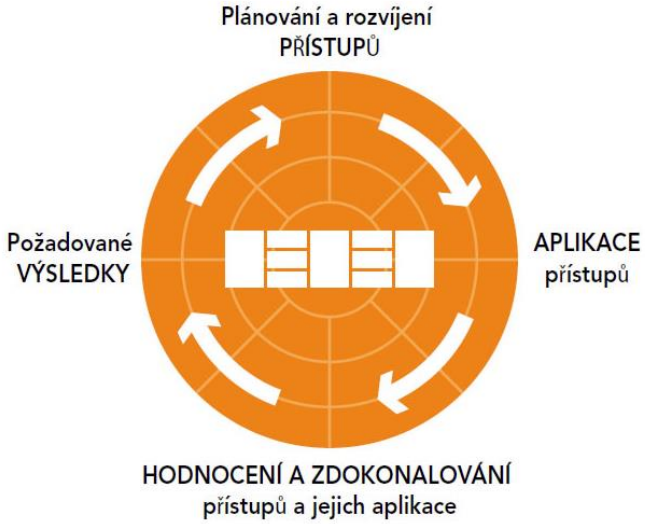
Zdroj: https://www.fleon.cz/efqm.php

3) Logika RADAR: dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy, které musí překonávat, hodlá-li naplnit svou touhu dosáhnout trvale udržitelné excelence.

V logice RADAR se na nejvyšší úrovni uvádí, že organizace potřebuje stanovit výsledky, kterých hodlá dosáhnout jako součást své strategie a naplánovat a rozvíjet integrovaný soubor jasných přístupů pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak v budoucnu. Dále potřebuje aplikovat tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistila jejich implementace a v neposlední řadě hodnotit a zdokonalovat aplikované přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a probíhajících činností učení se. RADAR je v podstatě zkratkou, vytvořenou z prvních písmen pěti anglických výrazů:

- **R** – (*results*) výsledky;
- **A** – (*axpproach*) přístup;
- **D** – (*deployment*) přerozdělování, resp. rozšíření;
- **A** – (*assessment*) posuzování;
- **R** – (*resluts*) výsledky.

Obr.3: Logika RADAR



Zdroj: http://www.becon.cz/beconwp/wp-content/uploads/Model-excelence-EFQM-vznik-a-obsah.pdf

Základní koncepce excelence, kritéria modelu a logika RADAR tvoří nerozdělitelný celek, jehož aplikace usnadňuje organizaci postup na cestě k trvale udržitelné kvalitě. Přístupem ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení RADAR je hodnotící schéma. To ve svém komplexu představuje nejnáročnější, ale současně i nejobjektivnější alternativu vyhodnocování reálného stavu systémů řízení ve vztahu modelu. Pro účely sebehodnocení není RADAR povinně aplikovatelným nástrojem, nýbrž pouze doporučovaným schématem. Jako absolutně povinný rámec je využíván pouze při externím hodnocení organizací, které se přihlásily do některé z národních, resp. nadnárodních cen za jakost, např. Ceny ČR za jakost, Evropské ceny EFQM apod. Zkušenosti ale dokazují, že pro organizace, které hodlají sebehodnocení zařadit mezi standardní procesy systémů řízení, je mnohem výhodnější si od samého začátku osvojit tento hodnotící rámec, byť je zprvu pro všechny interní posuzovatele nesporně velmi náročný na pochopení.

Přestože se běžně používá řada nástrojů a metod řízení, Model excelence EFQM poskytuje ucelený pohled na organizaci a lze jej použít pro zjištění, jak jsou tyto jednotlivé metody vzájemně v souladu a jak se navzájem doplňují. Model lze tedy

používat spolu s libovolnými dalšími nástroji jako zastřešující rámec pro rozvoj trvale udržitelné excelence.[35]

Popis modelu excelence EFQM

Jak již bylo vymezeno výše model excelence EFQM je rozdělen na devět částí nazývaných kritéria, kdy pět z nich popisuje, co by měly excelentní organizace dělat. Těchto pět kritérií se nazývá předpoklady. Další čtyři kritéria pak popisují, co by měly excelentní organizace měřit a tato kritéria se nazývají výsledky.

1) Vedení

Toto kritérium vymezuje, jak mají řídící pracovníci rozvíjet a podporovat naplňování vize a poslání organizace a být vzorem pro ostatní a svým jednáním neustále posilovat kulturu excelence. Řídící pracovníci jsou ti, jež zajišťují, aby organizace byla flexibilní a řídila změny efektivně.

2) Strategie

Toto kritérium se zaměřuje na postupy, jak organizace implementuje své poslání a vizi prostřednictvím jasně formulované strategie, která je založena na pochopení potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran a je dále rozpracována do plánů, cílů a procesů.

3) Pracovníci

V rámci tohoto kritéria je stanoveno, jak si excelentní organizace cení svých zaměstnanců a vytváří takovou organizační kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění osobních cílů a cílů organizace. Zaměstnanci jsou odměňováni, respektováni a pečuje se o ně, V organizaci funguje vnitřní dialog mezi vedením a zaměstnanci, tak aby mohl být co nejlépe využíván jejich tvůrčí potenciál a týmová práce.

4) Partnerství a zdroje

[35] http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/

Toto kritérium vymezuje, jak má organizace plánovat a řídit své vnější vztahy postavené na principu partnerství, jak mají rozvíjet své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie a také v zájmu efektivního vykonávání procesu

5) Procesy

Toto kritérium vymezuje, jak excelentní organizace řídí, navrhuje a zlepšuje procesy výroby a své služby s cílem zvyšovat hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany. Východiskem je systémový přístup, potřeba kontinuálního zlepšování apod.

6) Výsledky vzhledem k zákazníkům

V rámci tohoto kritéria je vymezeno, že výsledky ve vztahu k zákazníkům by měly být v takové kvalitě, aby splňovaly nebo dokonce převyšovaly potřeby zákazníků.

7) Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Toto kritérium definuje, že výsledky vzhledem k zaměstnancům by taktéž měly být takové, aby splňovaly nebo převyšovaly jejich potřeby.

8) Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium uvádí, že excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti.

9) Ekonomické výsledky – klíčové výsledky výkonnosti

V posledním kritériu je uvedeno, že excelentní organizace dosahují a trvale udržují takové výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a o čekávání svých hlavních poskytovatelů finančních zdrojů.

Příklady využití metody excelence EFQM v České republice

V České republice je jediným subjektem oprávněným nabízet produkty Modelu excelence EFQM Česká společnost pro jakost, která je od roku 2002 národní

partnerskou organizací v mezinárodní síti EFQM[36]. Česká společnost pro jakost, pro účely šíření modelu Excelence EFQM a dalších nástrojů s excelencí souvisejících, vytvořila Centrum excelence (viz výše).

Česká společnost pro jakost v souvislostí s modelem excelence EFQM nabízí otevřené kurzy, jejichž cílem je seznámení s modelem a jeho praktickou aplikací. Taktéž pro zájemce realizuje vzdělávání hodnotitelů EFQM a vydává vybrané publikace EFQM v českém jazyce. Součástí činnosti České společnosti pro jakost je taktéž poradenství, školení a workshopy na míru, přímo dle požadavků konkrétní organizace.

Slezská Diakonie – středisko Eben Ezer

Slezská Diakonie uplatňuje u všech svých poskytovaných služeb systém postavený na kritériích kvalitní služby ukotvených v zákoně o sociálních službách či v zákoně o sociálně – právní ochraně dětí. V roce 2005 největší středisko Eben-Ezer implementovalo model řízení EFQM[37]. Poté, co byly v zařízení zavedeny Standardy kvality sociálních služeb, se dle slov tehdejší manažerky kvality rozhodli pokračovat ve zkvalitňování svých služeb a snažili se o zavedení funkčního systému řízení kvality, který by zaručoval trvalé zlepšování služeb. Model EFQM byl vybrán zejména pro svou komplexnost, která zahrnuje všechny aspekty provozu organizace, od vůdcovství a určování směru, přes strategii a řízení zdrojů, řízení pracovníků a procesů až po výsledky ve všech oblastech důležitých pro poskytování služeb. Toto středisko bylo první zařízení tohoto typu v ČR, které model řízení EFQM implementovalo. Poté následovaly další organizace, avšak výsledky implementace jsou soukromé vlastnictví daných organizací, které nejsou veřejně dostupné.

Příklady využití metody excelence EFQM v zahraničí (Rakousko)

V Rakousku se prověřováním kvality a udělováním cen za kvalitu pro sociální podniky zabývají společnosti Arbeit plus a Quality Austria.

[36] https://www.csq.cz/model-excelence-efqm/

[37] http://www.socialniprace.cz/soubory/3-2006_organizacnikultura-120116134631.pdf

Arbeit plus

Společnost vznikla v roce 1985. Tehdy pod názvem „Bundesdachverband für Sozialprojekte“. V roce 1998 se přejmenovala na „Bundesdachverband für Soziale Unternehmen“ (bdv austria) a v roce 2016 dostala název Arbeit plus. V současné době ji tvoří nezávislá síť cca 200 neziskových organizací působících na trhu práce. Sociální podniky podporují prostřednictvím zaměstnávání, poradenství a kvalifikace osoby, které jsou znevýhodněné na trhu práce a pomáhají jim při jejich (znovu) začlenění. Přispívají také k integraci sociálních inovací do sféry podnikání[38].

Pečeť kvality pro sociální podniky (Gütesiegel)

Pečeť kvality (Gütesiegel) je udělována společností Arbeit plus ve spolupráci s Quality Austria[39] sociálním podnikům za dodržování standardů v oblasti sociální, organizační a ekonomické kvality. První pečeť kvality byla sociálnímu podniku udělena v roce 2010. Udělení ocenění probíhá tak, že vybraní zástupci společností Arbeit plus a Quality Austria analyzují podnik s ohledem na určité standardy kvality. Zkoumají například, jak efektivně jsou využívané finanční zdroje. Zároveň se zaměřují na silné a rozvojové příležitosti společnosti. Získané znalosti pak v budoucnu mají vést k zajištění a zlepšení kvality v sociálním podniku. Pečeť kvality pro sociální podniky se zaměřením na zaměstnanost je podporována a financována úřadem práce (AMS). *„Víme, jak důležité jsou kvalitní standardy v naší každodenní práci v AMS – a očekáváme totéž od organizací, se kterými pracujeme. Obě strany a v neposlední řadě ti, kteří jsou úspěšně integrováni do trhu práce prostřednictvím sociálních podniků, těží z vysokého standardu*“, říká Herbert Buchinger, generální ředitel společnosti AMS Austria, u příležitosti udělování kvalitních pečetí vynikajícím firmám.[40]

Obecné požadavky pro vstup do procesu hodnocení:

---

[38] https://arbeitplus.at/

[39] *Quality Austria* je akreditovaná společnost pro školení, certifikace a hodnocení (BGBl. II Nr. 369/2008 zur Zertifizierung von Personen beim Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort gemäß ÖNORM EN ISO/IEC 17024). https://www.qualityaustria.com/index.php?id=2442&id=2442

[40] https://arbeitplus.at/guetesiegel/

- Orientace na sociální začleňování, vyvarování se diskriminace a gender znevýhodňování
- Dodržování zákonů (zejména pracovního práva)
- Koncept personálního rozvoje
- Definice a dokumentace průběhu procesu
- Stejné odměňování za stejnou práci
- Stanovení socioekonomických ukazatelů a klíčových výsledků

Hodnocení se provádí podle kritérií modelu excelence EFQM. Musí být dosaženo nejméně 40 ze 100 bodů, aby bylo možné obdržet Pečeť kvality pro sociální podnik. Ocenění je platné po dobu tří let. Poté následuje prověření. Aktuálně je 37 sociálních podniků v Rakousku držitelem ocenění Pečeť kvality pro sociální podniky.

Jednou z těchto organizací je např. organizace Dafür v Hohenemsu. Tato organizace pracuje s mladými lidmi se zdravotním omezením, a to v následujících oblastech:

- podpora a doprovázení při vzdělávání,
- podpora a doprovázení na pracovním místě,
- asistence při hledání práce, pomoc při začlenění do provozu,
- poradenství pro zaměstnavatele.

Tato společnost je certifikovaná společností Quality Austria na základě práce s modelem EFQM. Podle slov vedoucí projektového managementu, nebylo získání certifikace podmínkou pro činnost organizace, ale pro zadavatele slouží jako důkaz kvality jejich práce. Díky modelu lze lépe rozumět souvislostem mezi příčinou a účinkem, mezi tím, co organizace dělá a jaké jsou z toho výsledky. Výhodu spatřují v tom, že kritéria se nemění, takže organizace může srovnávat své posuny v jednotlivých oblastech v rámci několika let.

Pro účely efektivního naplnění kritérií modelu EFQM byl společností Quality Austria vydán katalog kritérií, který je organizacím zasílán k vyplnění v excelovském souboru. S jeho pomocí organizace odpovídá na otázky vztahující se k uvedeným kritériím, odkazuje na dokumentaci své činnosti, v části výsledků je pak srovnání

současného stavu, plánu a všeobecného měřítka (veškeré organizace zaměřené na hledání práce v rakouských spolkových zemích nebo všechny projekty zaměřené na podporu a doprovázení na pracovním místě).

Na konci katalogu kritérií organizace odpovídá na následující otázky:

- V jakých oblastech a kritériích vidíte své nejsilnější stránky?
- Která zlepšení byla z vašeho pohledu od posledního hodnocení nejdůležitější pro vaši organizaci?
- Ve kterých oblastech vidíte největší potenciál pro zlepšení?
- Jaká zlepšení plánujete v nejbližších letech?

Celý proces hodnocení je pak posuzován auditory ze společnosti Quality Austria. Po skončení auditu organizace obdrží závěrečnou zprávu s doporučeními ke zlepšení – při recertifikaci je kontrolováno k jakým změnám došlo. V celém procesu nejde o to dosáhnout dokonalosti, ale spíš ukázat, co se pro zlepšení stavu udělalo. Tento model organizace Dafür vnímá jako smysluplný nástroj pro zlepšování svých procesů.

EFQM Levels of Excellence v Rakousku[41]

Od roku 2014 je pečeť kvality pro sociální podniky v EFQM – systému managementu kvality označována jako „Recognised for Excellence“(R4E)[42]. To znamená, že tato pečeť odpovídá stupňům 3*a 4* modelu EFQM. Tímto se mohou sociální podniky účastnit státního oceňování v kategorii neziskových organizací a být na seznamu organizací u Ö-Cert (Rámec kvality pro rakouské organizace pro vzdělávání dospělých).[43]

Principy modelu EFQM byly již popsány výše. Zde uvádíme popis průběhu hodnocení na základě tohoto modelu v Rakousku. Existují dvě možnosti pro společnosti v aplikaci EFQM Committed to Excellence (C2E). Obě začínají formou sebehodnocení.

---

[41] https://www.qualityaustria.com/index.php?id=2484&no_cache=1

[42] https://www.qualityaustria.com/index.php?id=2486

[43] https://oe-cert.at/

Varianta 1: Ověření projektu (C2E 1 hvězda)

- provádět sebehodnocení na základě základních konceptů modelu nebo modelu kritérií
- stanovení tří projektů ke zlepšování
- použití RADAR logiky a akčního plánu ke každému projektu, která má sloužit ke zlepšení
- realizace projektů; v případě potřeby aktualizace plánu
- po 9 až 12 měsících návštěva ověřovatele (1 osoba, 1 den)

Při splnění všech uvedených kritérií je uděleno ocenění EFQM Committed to Excellence – 1 hvězda.

Varianta 2: Hodnocení (C2E 2 hvězdy)

- provádění sebehodnocení na základě modelu kritérií
- vytvoření dokumentu žádosti (viz pokyn pro žadatele)
- jednodenní prohlídka hodnotitelů na místě (2 osoby, 1 den)

Při splnění všech uvedených kritérií získá společnost ocenění EFQM Committed to Excellence - 2 hvězdy.

4.3. Model CAF

Model CAF[44] je nástroj řízení kvality Total Quality Management dále, inspirovaný modelem excelence EFQM, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Je výsledkem spolupráce ministrů států EU odpovědných za veřejnou správu. Od roku 2000, kdy byla představena jeho první verze, je Evropským institutem veřejné správy (EIPA) dále rozvíjen. Model CAF je volně šiřitelný nástroj, za jehož použití se nemusí platit žádný licenční poplatek. Je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, klientů, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy[45].

[44] http://www.csq.cz/model-caf/

[45] http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/CAF_2013_-_Aplikacni_prirucka_pro_urady.pdf

Základem Modelu CAF je průběžné sebehodnocení, které pomáhá organizaci identifikovat její silné stránky a zároveň získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Vedení a zaměstnanci společně hodnotí „svou“ organizaci na základě „dotazníku“ a rozpoznávají své silné stránky a potenciál pro zlepšení. Pro úspěch modelu je nutné vytvořit takovou pracovní skupinu, ve které jsou zastoupeni reprezentanti všech významných oblastí a služeb, které organizace poskytuje. Model tak pomáhá identifikovat základní slabá místa managementu organizace a nedostatky ve výsledcích. Soustřeďuje se na nedostatky, ale nedává konkrétní odpověď na to, jak dále postupovat při zlepšování, pouze organizacím pomáhá zavést principy dobrého řízení. Je uváděno, že použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely Total Quality Management poměrně snadné, takže je tento model vhodný zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.

Struktura modelu CAF

Struktura modelu CAF je členěná na dvě hlavní oblasti, kterými jsou kritéria předpokladů a kritéria výsledků. Tato dvě hlavní kritéria jsou rozdělena do devíti dílčích oblastí, které vymezují hlavní aspekty, na něž je třeba se při každé analýze zaměřit. Kritéria 1 až 5 se zabývají manažerskými praktikami a určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahovala požadovaných výsledků.

- Kritérium 1: Vedení
- Kritérium 2: Strategie a plánování
- Kritérium 3: Zaměstnanci
- Kritérium 4: Partnerství a zdroje
- Kritérium 5: Procesy

Kritéria 6 až 9 hodnotí výsledky dosahované v oblasti klientů, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti prostřednictvím měření vnímání a měření dosahované výkonnosti.

- Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky
- Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky
- Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky
- Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Každé kritérium je dále členěno na subkritéria, kterých je 28 a představují hlavní otázky, na které je třeba odpovědět při hodnocení organizace. Subkritéria jsou doplněna „příklady pro hodnocení“, které podrobněji vysvětlují jejich obsah a naznačují, kterým oblastem je třeba věnovat pozornost při hodnocení a jak organizace naplňuje požadavky subkritérií.

Implementace modelu CAF

Samotný proces zavádění modelu CAF jako hodnotícího kritéria organizace má určitá pravidla a organizace by měla postupovat dle předem vymezených kroků, které jsou rozděleny do tří fází[46].

- Fáze 1: Zahájení práce s modelem

  Součástí této fáze je v prvé řadě diskuze o organizaci a o plánování sebehodnocení.
- Fáze 2: Proces sebehodnocení

  Sebehodnocení je realizováno v týmu (příp. týmech) a je vypracována zpráva o sebehodnocení.
- Fáze 3: Plán zlepšování a určení priorit

  V poslední fázi je na základě sebehodnotící zprávy zpracován plán zlepšení, který je pro diskuzi týmu realizován. Posledním krokem je pak plán dalšího sebehodnocení.

Cíl modelu CAF

Cílem CAF v rámci procesu celkového zlepšování organizace je:

- Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy Total Quality Management.
- Využívat ve veřejné správě celý Cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) – (viz. dále)
- Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.
- Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru.
- Usnadnit benchlearning[47] mezi organizacemi veřejného sektoru.

---

[46] http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/CAF_2013_-_Aplikacni_prirucka_pro_urady.pdf

Společný hodnotící rámec (CAF) je jedinečným nástrojem pro zlepšení kvality organizací veřejného sektoru pod záštitou EUPAN (Evropská síť veřejné správy). Více než 4 000 organizací veřejného sektoru v 55 zemích využívá CAF. Verze CAF 2013 byla přeložena do více než 28 jazyků.

Cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), je metoda postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností, které se mohou neustále opakovat. Jejich opakováním se roztáčí spirála postupného zlepšování. Následují v bodech vyjmenované jednotlivé kroky.

- P – Plan – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr): Cyklus začíná získáváním informací a popisem řešeného problému, které slouží pro připravení plánu. Plán by měl obsahovat jednotlivé činnosti, které je třeba udělat k odstranění problému.
- D – Do – realizace plánu: Po vypracování plánu je dalším krokem zavedení popsaných činností.
- C – Check – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru: Následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánem. Jedná se tedy o kontrolu, zda je původní problém skutečně řešen.
- A – Act – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace zlepšení do praxe: Dojde-li k situaci, že se výsledek liší od očekávání a problém není vyřešen, je nutné hledat příčinu problému. Nový plán by měl být zaměřen na odstranění příčiny. Je-li problém úspěšně odstraněn, je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému. Také je potřeba se přesvědčit, zda jsou změny řádně uplatňovány a jsou součástí běžných každodenních činností[48].

---

[47] Proces učení se, jak zlepšovat činnost sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů. Je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn.

[48] http://www.shmula.com/lean-six-sigma-plan-do-check-act-pdca-and-a3/2881/

http://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/

Příklady využití modelu CAF v České republice

Jak již bylo uvedeno výše model CAF, je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. V České republice byl model poprvé uplatněn v roce 2003, a to na třech úřadech. Konkrétně se jednalo o Krajský úřad Liberec, Krajský úřad Olomouc a Městský úřad Vsetín. A v roce 2004 byl zahájen tříletý projekt „Implementace modelů CAF do organizací územní veřejné správy“, který byl určen pro krajské úřady, magistráty statutárních měst a obecní úřady obcí s rozšířenou působností. Výsledkem bylo zapojení 7 krajských úřadů, 2 magistrátů a 17 městských úřadů. Avšak dle slov manažerky Centra Excelence České společnosti pro jakost jsou výstupy z implementace soukromé a není možno je šířit. Na konci projektu pak měly dané úřady možnost se zapojit do soutěže o Národní cenu podle modelu CAF. Z výstupu projektů se ukázalo, že model je v podmínkách veřejné správy v ČR plně využitelný a jeho aplikace může přinést inspiraci pro zvyšování kvality veřejných služeb[49].

4.4. Benchmarking

Napodobování druhých je přirozenou lidskou vlastností. Už děti napodobují rodiče, mladí lidé napodobují jeden druhého. Taky odedávna jedna firma napodobuje druhou. Hranice konkurenčního boje a pouhého učení se od sebe navzájem je zde tenká. Napodobování založené na etickém přístupu a podle jasných pravidel vzniklo v 80. letech 20. století a nese označení benchmarking[50].

Benchmarking, jeden z nástrojů strategického managementu, je systematický proces porovnávání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace[51]. Za benchmarking však nelze považovat prosté porovnávání údajů o výkonech nebo nákladech. Cílem je pomocí porovnání s jinými organizacemi nalézt lepší způsoby realizace činností a zlepšit tak celkovou výkonnost organizace, vycházet z uznávaných výsledků dosažených těmito organizacemi. Benchmarking představuje efektivní nástroj pro

---

[49] PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.

[50] http://absolvent.cz/clanek/benchmarking-konkurencni-boj-nebo-pouceni-dobre-praxe

[51] http://www.csq.cz/benchmarking/

rozvoj organizace, neboť využívá osvědčené základní principy, například „neobjevovat vymyšlené“ a „učit se od jiných“[52]. Metoda benchmarkingu by měla poskytovat rychlý a efektivní nástroj. Umožňuje pochopit, jak fungují konkurenční společnosti a jak dosáhnout, stejné nebo ještě lepší výsledky. Avšak, jak již bylo zmíněno dříve, od konkurenčního boje se benchmarking liší hlavně jasně danými pravidly a etickým kodexem[53].

Měření výkonu v benchmarkingu není jen zjišťování údajů a dat o výkonech nebo nákladech. Získaná data je třeba převést na ukazatele a na základě informací z těchto ukazatelů potom vyvozovat závěry a provádět změny. Srovnávání je vždy relativní, nelze říci, že vyšší nebo nižší hodnoty ukazatelů jsou špatné nebo dobré. Největší přínos benchmarkingu je v tom, že tyto rozdílné hodnoty provokují otázky, co je příčinou rozdílné hodnoty a tuto příčinu by měl management podrobit dalšímu zkoumání. Měření výkonu je důležité, protože umožňuje identifikaci nejlepších postupů.

Pro minimalizaci chyb je potřeba postupovat podle tří zásad:

- měřit, co je pro organizaci důležité;
- měřené hodnoty musí být v souladu s celkovými a dílčími cíli organizace;
- měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro klienty (zákazníky, občany) organizace.

Rozlišujeme dva základní typy benchmarkingu. Prvním je procesní benchmarking, který porovnává procesy jiných relevantních organizací s cílem identifikovat možná zlepšení vlastních procesů. Podstatou procesního benchmarkingu je identifikace „správných praxí“, poučení se z nich a přizpůsobení jejich prvků podmínkám vlastní organizace. Jde tedy o to, správnou praxi kreativním způsobem uplatnit a zlepšit stávající procesy organizace, nikoli ji pouze přijmout v podobě, v jaké je uplatňována jinou organizací.

---

[52] http://kvalitavs.cz/metody/benchmarking/

[53] http://absolvent.cz/clanek/benchmarking-konkurencni-boj-nebo-pouceni-dobre-praxe

Druhým je benchmarking výsledků, který porovnává tvrdá data, jako jsou obrat, zisk, produktivita, objem produktů, fluktuace nebo např. spokojenost zákazníka. Benchmarking výsledků slouží k tomu, aby organizace zjistila, jakých výsledků dosahuje v porovnání s konkurencí. Získaná data jsou následně využitelná při plánování strategií i stanovování vlastních cílových hodnot.

Benchmarking lze tedy definovat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání fungování organizace s dalšími subjekty působícími ve stejném nebo podobném oboru s cílem nalézt lepší způsoby realizace vybraných činností a zlepšit tím celkovou výkonnost organizace.

Benchmarking umožňuje organizaci měřit svůj výkon a porovnávat ho s výkonem jiných organizací. Na základě tohoto srovnání pak zlepšovat služby a neustále se zlepšovat. Benchmarking sám o sobě ke změně nevede. Přínos benchmarkingu spočívá ve změně, která vychází z informací poskytnutých organizaci. Musí být součástí celkové snahy o zlepšování služeb. Ač na první pohled proces benchmarkingu vypadá poměrně jednoduše, tak jde o komplikovaný a dlouhodobý proces. Jako nedostatek této metody bývá nejčastěji uváděna problematika nalezení srovnatelného benchmargingového partnera a špatná přenositelnost některých služeb (do jiných států či sektorů).

Příklady využití metody benchmarkingu v České republice

Benchmarking je od roku 2001 využíván v podmínkách veřejné správy České republiky a počínaje rokem 2005 také v oblasti sociálních služeb, ve kterých následně proběhla řada projektů, které benchmarking využívaly z důvodu snahy o zvýšení kvality poskytovaných služeb.

V roce 2005 vzniklo neformální sdružení obcí Benchmarkingová iniciativa 2005 (dále jen BI 2005) s cílem zvyšovat kvalitu prostřednictvím benchmarkingu a výměny dobrých praxí. BI 2005 je založena na dobrovolné aktivní spolupráci měst a obcí, které společně tvoří metodiku dat a ukazatelů pro vzájemné porovnávání v mnoha oblastech výkonu přenesené a samostatné působnosti, jakož i provozních agend. Umožňuje všem partnerům přístup do databázové aplikace a k datům, výsledkům porovnávání a nejlepším praktickým zkušenostem zapojených měst a obcí. Technické

a organizační zázemí včetně odborného vedení zajišťuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. BI 2005 sdružuje několik desítek obcí České republiky[54].

Příklady projektů realizovaných metodou benchmarkingu:

- Benchmarking veřejných služeb na rok 2005 se zaměřením na služby sociální[55],
- Benchmarking sociálních služeb Královéhradeckého kraje[56],
- Kvalita a sociální služby Q Ostrava[57],
- Benchmarking poskytovatelů sociálních služeb v Olomouckém kraji[58].

Benchmarkingová iniciativa 2005 stále aktivně působí a v roce 2019 se do benchmarkingového porovnávání zapojí 74 měst a obcí a společně v takzvaných minitýmech budou pokračovat v tvorbě metodik dat a ukazatelů pro vzájemné porovnávání v mnoha oblastech výkonu přenesené a samostatné působnosti, jakož i personálních a provozních agend[59].

4.5. Balanced Score Card

Jedná se o systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Počátky vzniku Balanced Scorecard sahají do roku 1990. Prvotním impulzem byl názor, že metody měření výkonnosti podniku založené pouze na základě finančních kritérií získaných ze základních účetních výkazů jsou již nedostačující. Na základě toho vznikl projekt „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, na kterém se podíleli mimo jiné i David Norton a Robert Kaplan. Výsledkem projektu bylo sestavení tabulky (scorecard), která ukazuje skóre podniku. Později se z něj vyvinul „vyvážený scorecard“ (balanced scorecard), který klade důraz nejen na krátkodobé cíle, ale i na

---

[54] http://benchmarking.azmapa.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa

[55] http://benchmarking.azmapa.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&detail=benchmarkingsluzeb

[56] http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/socialni-oblast/rozvoj-soc-sluzeb/rozvojove-projekty/vytvareni-mistniho-partnerstvi---benchmarking-socialnich-sluzeb-kralovehradeckeho-kraje-13997/

[57] http://www.mvcr.cz/clanek/kvalita-a-socialni-sluzby-q-ostrava.aspx

[58] https://www.kr-olomoucky.cz/benchmarking-poskytovatelu-socialnich-sluzeb-v-olomouckem-kraji-cl-548.html

[59] https://www.bi2005.cz/page/?url=pilot-projects

cíle dlouhodobé. Scorecard dále vyvažuje finanční a nefinanční měřítka, zpožděné a předstižené indikátory a také vnitřní a vnější indikátory výkonnosti[60].

Metoda Balanced Scorecard byla původně zaměřena na strategické řízení organizace, ale postupně se rozvinula na úroveň operativního řízení. Představuje tudíž ucelený systém plánování a řízení. Metoda pomáhá stanovit vyvážení strategických cílů a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace. Model je obrazem vize celého podniku, nesleduje jen finanční výsledky, ale také to, jak organizace zlepšuje kvalitu lidských zdrojů, jak analyzuje a řídí podnikatelská rizika, jak vytváří hodnotu pro současné a budoucí zákazníky nebo jak je organizace schopná zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva vedoucí k větší konkurenceschopnosti[61].

Balanced Scorecard v původním návrhu pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace[62]:

- **Finanční perspektiva**: Finanční perspektiva sumarizuje lehce měřitelné ekonomické důsledky již proběhlých událostí. Cíle ve finanční perspektivě jsou provázané s ostatními perspektivami. Stanovují tedy nejen finanční výkonnost, ale i zhodnocení cílů všech ostatních perspektiv. Hybné síly finanční perspektivy je potřebné volit v závislosti na odvětví, konkurenčním prostředí a podnikové strategii[63].
- **Zákaznická perspektiva**: Zákaznická perspektiva slouží k identifikaci zákaznických a tržních segmentů. V současné době se podniky orientují na zákazníky, aby správně odhadly jejich potřeby a nebyly překvapeny konkurencí. Aby bylo úsilí věnované na uspokojení potřeb efektivní, je třeba převést strategii do jednotlivých zákaznicky orientovaných cílů. Zákazníci nejsou homogenní a mají rozdílné potřeby a preference, které lze z hloubkového tržního průzkumu

---

[60] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

[61] https://www.msk.cz/assets/publikace/koncepce_kvality_soc_sluzeb.pdf

[62] https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard

[63] UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 9788024724720.

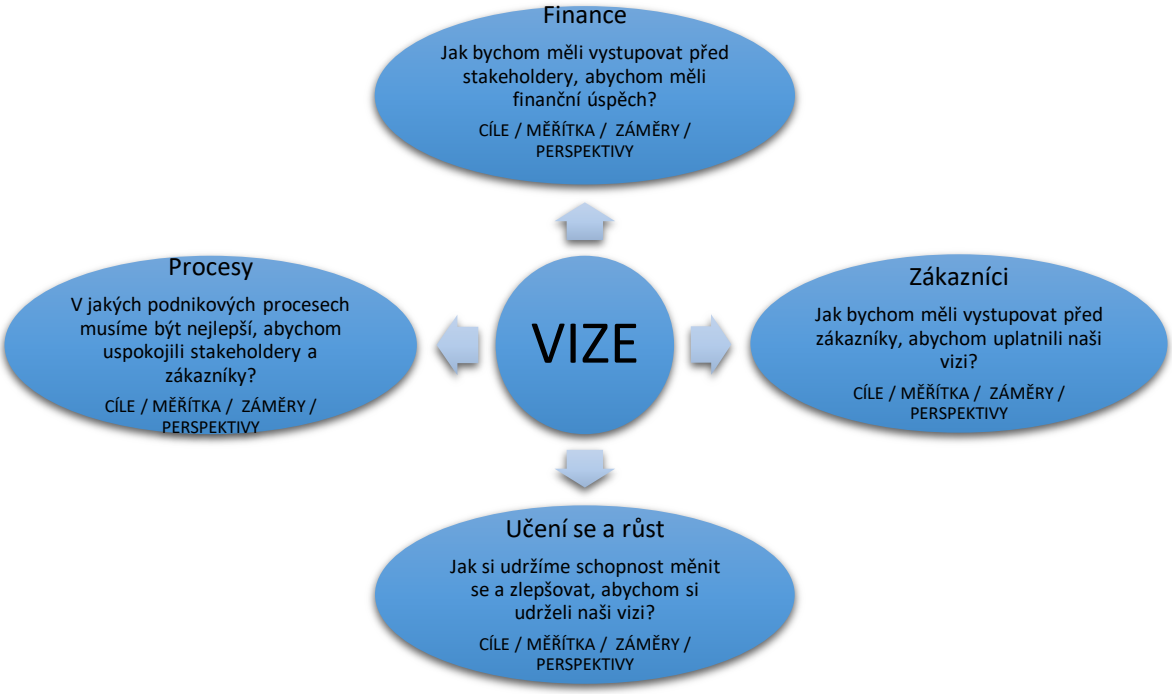
zjistit a využít. Zde je na místě soustředit se na uspokojování potřeb pouze předem vymezených segmentů. Při vypracování strategie je vhodné zjistit, na které segmenty se nemá smysl orientovat.

- **Procesní perspektiva**: Tato perspektiva vykazuje interní procesy, v nichž je zapotřebí dosahovat skutečně výborných výsledků. Tyto procesy poskytují výhody, které zákazníky upoutají a udrží a také uskutečňují finanční očekávání akcionářů. Přístup BSC spočívá nejen v zachování již existujících procesů, ale také v odhalování úplně nových procesů.
- **Učení se a růst**: Perspektiva učení se a růstu se zaobírá nutností vytvořit infrastrukturu vedoucí k dlouhodobému růstu a zdokonalování. Aby byly podniky schopny docílit dlouhodobých cílů, je zapotřebí rozvoje technologií a schopností[64].

Všechny výše zmíněné perspektivy jsou vzájemně propojeny. Pro větší přehlednost uvádíme následující obrázek celého procesu Balanced Scorecard.

[64] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

Obr.4: Proces Balanced Scorecard



Zdroj: vlastní zpracování

Metoda Balanced Scorecard vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho organizací má problém s reálným propojením strategie s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech oblastí a aby bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celou organizaci. Proto je nezbytné správně nastavit a vzájemně vyvážit všechny metriky. Důležité je taktéž umět všechny metriky správně měřit, a to konstantní a neměnnou metodou měření. Pro úspěšné zavedení metody je potřebné procesy jasně odůvodnit všem zainteresovaným zaměstnancům, protože bez jejich akceptace a zapojení se do plnění cílů, organizace nikdy nemůže dojít ke změně. A vůbec nejdůležitější nezbytnou podmínkou je, aby organizace zavádějící metodu Balanced Scorecard uspěla, tak musí umět plánovat a být schopna, a to včetně vrcholového managementu, dostatečné sebereflexe a rychlé tvorby změn, pokud jsou potřeba[65].

[65] http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard

Příklady využití metody Balanced Scorecard v České republice

Je nutno uvést, že metoda Balanced Scorecard se v zahraniční praxi využívá v daleko větší míře než v České republice, což může souviset na jedné straně s historicky rozdílným vývojem veřejné správy, na druhé straně i s rozdílným tempem zavádění manažerských metod do řízení ve veřejné správě. Přesto se v České republice tato metoda dostala mezi metody řízení a zavádění kvality, a to především ve veřejné správě. Příkladem může být například město Vsetín, kde byla v roce 2003 vytvořena strategická mapa, která zprostředkovává pohled na strategii města ze všech čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Zavedení metody se osvědčilo, protože město Vsetín se rozhodlo metodu implementovat do své dlouhodobé strategie rozvoje, a to prostřednictvím Dynamického strategického plánu zpracovaného metodou Balanced Scorecard 2010–2030[66]. Avšak není patrné, že by ve veřejné správě na základě příkladu zavedení této metody ve Vsetíně došlo k hromadnému zavádění v dalších městech.

4.6. Cochemská praxe

Na první pohled Cochemská praxe (zvaná též Cochemský model) zcela nezapadá do výše uvedených metod, kterými můžeme explicitně měřit kvalitu určité sociální služby. Nicméně při hlubším zkoumání jsme došli k závěru, že právě Cochemská praxe je příklad přístupu, který dbá především na kvalitu. Navíc je její podstatou síťování služeb a zainteresovaných subjektů, což je proces, který ke kvalitě přispívá. Cochemská praxe vznikla v letech 1992–1993 v soudním okrsku města Cochem v německé spolkové zemi Porýní-Falcko a za autora je považován opatrovnický soudce Jürgen Rudolph. Následně se tímto modelem inspirovaly některé další soudní okrsky v Německu a v posledních letech se povědomí o něm šíří i v České republice[67].

Jde o účinnou cestu, jak ku prospěchu dětí řešit opatrovnické spory v případě rozvodu nebo rozchodu rodičů. V praxi pak jde o síťování a spolupráci odborných

[66] https://www.mestovsetin.cz/dynamicky-strategicky-plan-zpracovany-metodou-balanced-scorecard-2010-2030/ds-18878

[67] https://www.sancedetem.cz/cs/hledam-pomoc/deti-se-zdravotnim-postizenim/rodina-ditete-se-zdravotnim postizenim/cochemska-praxe.shtml

profesí, které se účastní na rodičovských sporech. Jednotlivé subjekty, kterými jsou advokáti, soudci, soudní znalci – obor psychologie, mediátoři a sociální pracovníci orgánů péče o děti, by v zájmu dítěte měly spolupracovat a ne bojovat proti sobě či jeden druhému dokazovat, kdo je lepší, potřebnější (či naopak hledat kdo je horší), jak tomu v mnoha případech bylo a je. Postup jednotlivých profesí je potřeba sladit. Díky koordinaci by do řešení rodičovského sporu měla vždy vstoupit právě ta profese, jejíž přínos je v tu danou fázi nejpodstatnější. Zároveň mohou zástupci všech profesí vyvíjet společně tlak na rodiče podáváním jednotných informací. I rodiče jsou si v takové situaci mnohem jistější, protože dostávají na všech místech obsahově stejné informace. Při minimalizaci časového vstupu dochází k maximálnímu efektu. To platí zejména u soudců, OSPODu a advokátů, ale také u pomáhajících profesí. Cílem definování a slaďování postupu je dosáhnout co nejefektivnější aplikace (výkonu té dané profese) z pohledu, kapacity, schopností, know-how a času[68].

Interdisciplinárnost je to, co Cochemský model odlišuje od dosavadní praxe v oblasti péče o děti u rodin, kde dochází k rozvodu manželů. Tato interdisciplinárnost by taktéž měla být faktorem, který podporuje již dříve zmíněnou kvalitu řešení problému. Důležitým faktem je, že k zavedení Cochemské praxe v místě jejího vzniku ani v dalších několika soudních okrscích, kde je již také praktikována, nebylo zapotřebí žádné úpravy legislativy. Jak již bylo zmíněno, podstatou Cochemské praxe je interdisciplinární spolupráce, tedy propracovaná fungující síť, do které jsou zapojeny všechny profese účastnící se řešení rodičovského konfliktu. Do značné míry je využíváno neformální komunikace, které prospívá skutečnost, že se všichni osobně znají. Místo oficiálních písemných žádostí je často jednodušší zvednout telefon a vše vyřídit touto cestou. Výrazně také usnadňuje komunikaci, pokud má volající představu, kdo sedí na druhé straně. Největším přínosem tohoto systému je skutečnost, že každý se může kdykoliv obrátit na kterýkoliv jiný článek systému s žádostí o spolupráci a využít tak jeho kompetencí nebo odbornosti[69].

---

[68] http://www.cochem.cz/index.php/o-cochemske-praxi

[69] ROGALEWICZOVÁ, Romana a Martina CIRBUSOVÁ. COCHEMSKÁ PRAXE V ČESKÉ REPUBLICE: Sborník příspěvků z konference pořádané Úřadem pro mezinárodněprávní ochranu dětí14. – 15. 5. 2015 v Brně, ISBN 978-80-263-0999-4 Dostupné z:

Kromě nadšených ohlasů má však praxe i své kritiky. Jedním ze základních principů Cochemské praxe je společné jednání s oběma rodiči, kteří jsou tlačeni k tomu, aby se vzájemně dohodli – nerozhoduje tedy primárně instituce, ale samotní rodiče, kteří jsou vedeni k uvědomění si své zodpovědnosti vůči dítěti, která nekončí spolu se zánikem partnerství. Kritici argumentují tím, že společné setkání nemusí být „mocensky čisté" a především pro submisivnější jedince či v případě, že je jeden z partnerů pod vlivem partnera druhého, je jím manipulováno či se partnera bojí. A proto dohoda, ač to není na první pohled patrné, nemusí být oboustranně přijatelná. Praxe klade rovněž velký důraz na přání a potřeby dítěte, které však nemusí být ve skutečnosti respektovány. V případě, kdy není samotnému dítěti dán prostor k tomu, aby se mohlo vyjádřit (a zde pak zůstává otázka, nakolik je konkrétní dítě, s ohledem na vztahy v rodině, schopno či ochotno skutečně demonstrovat své názory, sdělovat své potřeby), jsou to de facto rodiče, kdo ve formě dohody vyjadřují své potřeby a představy o tom, jak bude upraven vztah mezi jednotlivými rodiči a dítětem, či dětmi.

Principy Cochemské praxe

Základním principem je snaha o co nejrychlejší vyřešení sporu mezi rodiči, aby konflikt dále neeskaloval a situace se nezhoršovala. Soud tedy nařídí jednání do několika málo týdnů od podání návrhu. Dále je kladen důraz na zachování rodičovské odpovědnosti za dítě u obou rodičů. Otázkou tedy není, kdo z nich bude mít dítě v péči, ale jak bude mezi ně péče rozdělena. A vždy je preferována dohoda rodičů před názorem soudu. Rodiče jsou tedy vedeni k tomu, aby se dohodli, a to pouze za pomoci odborníků (ne na základě jejich rozhodnutí). Zpočátku může jít i o vynucenou spolupráci rodičů (pod hrozbou znevýhodnění v soudním sporu), postupně se však obvykle stává dobrovolnou[70].

Příklady využití Cochemské praxe v České republice

Spolek Cochem.cz, z.s., vznikl za účelem prosazení uzákonění Cochemské praxe v České republice jako závazného postupu při opatrovnickém řízení. V České

---

https://www.umpod.cz/fileadmin/user_upload/Evropsky_projekt_Rozvoj_partnerstvi/Sborniky/Cochemska_praxe_v_CR.pdf

[70] http://www.stridavka.cz/rozhodovani-okresniho-soudu-v-novem-jicine-v-roce-2016.html

republice zkouší prvky cochemské praxe zavést aktéři v rámci Soudního okresu Nový Jičín a Most.

Cochemská praxe je novým přístupem, který klade velkou zodpovědnost na rodiče a zapojené odborníky. Jelikož dochází ke komunikaci s oběma rodiči současně, zastávají sociální pracovnice a pracovníci OSPODu do značné míry rovněž funkci mediátora, který pomáhá k rozvoji komunikace mezi rodiči a vede je k uzavření oboustranně akceptovatelné dohody. Zároveň však daná dohoda nemá odpovídat potřebám rodičů, ale především potřebám dítěte. Jelikož se však jedná o přístup nový, není přijímán bez pochybností. Někteří pracovníci OSPOD se domnívají, že je například nezbytné vykonávat sociální šetření v domácnosti, které však nebývá součástí Cochemské praxe. Celkově je pak určitá nevole vůči Cochemskému přístupu charakteristická vnímanou nutností více autoritativního a direktivního přístupu vůči rozcházejícím se rodičům. Na druhou stranu je však legitimní připomínka pracovníků OSPODu, že to budou právě oni, kdo budou muset obhajovat svůj postup ve chvíli, kdy se jim nepodaří včas zasáhnout v případě ohrožení dítěte ze strany (jednoho z) rodičů. Sociální pracovnice a pracovníci OSPODu pak rovněž diskutují vhodnost užití Cochemské praxe ve chvíli, kdy je mezi rodiči velký konflikt či je jeden z rodičů osobou ohroženou domácím násilím. V těchto případech je diskutabilní možnost vytvoření oboustranné dohody. Cochemská praxe má bezesporu řadu přínosů – zrychlení řešení, zvyšování rodičovských kompetencí, její užití by však nemělo být celoplošnou povinností, ale jednou z vhodných možností spolupráce s rozcházejícími se rodiči.

5. Příklady dobré praxe organizací v České republice

V rámci této klíčové aktivity jsme zjišťovali, jaké existují metody hodnocení impaktu při práci s námi definovanou cílovou skupinou, což jsou mladiství a mladí dospělí vyrůstající či opouštějící ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Našim cílem bylo především hodnocení takových metod a inovací, která jsou vytvářená „zespodu“, tedy vycházejí z rámce interních procesů organizací a úsilí budovat kvalitu v konkrétních rámcích a situacích mimo zaběhlé procesy standardizace prostřednictvím standardů kvality. Následuje několik vybraných příkladů, s nimiž jsme se setkali. Ty poukazují na úsilí v oblasti kvality dosáhnout změny, současně ale na chybějící nástroje, jak výkonnost zvýšit a následně dosáhnout evidence v rámci vlastních zdrojů a kapacit.

5.1. Metodické centrum – Dobrá rodina o.p.s.

Dobrá rodina je společnost věnující se **ochraně a podpoře dětí, které nemohou vyrůstat ve vlastní rodině**. Zpočátku organizaci tvořili jednotlivci. Postupně se jejich činnost rozšiřovala a v současné době má organizace pobočky ve většině regionů po celé České republice.[71]

Kromě své hlavní činnosti, kterou je doprovázení pěstounů, se organizace věnuje i jiným oblastem náhradního rodičovství, kterými jsou hledání nových rodičů, příprava a doprovázení pěstounů a osvojitelů, dobrovolnictví a vzdělávání.

Cílová skupina

Cílovou skupinu tvoří pěstouni, potencionální osvojitelé/osvojitelé (všechny skupiny náhradní rodinné péče). Nabízí podporu pěstounským rodinám do dosažení zletilosti dítěte, kdy pěstounská péče zpravidla končí, což je dáno zákonem. Se skupinou mladých dospělých cíleně nepracují, ale prostřednictvím projektů se snaží o vykrytí potřeb cílové skupiny dětí/mladistvých tak, aby byla zachována kontinuita služeb. Dle slov metodičky jsou nerizikovější právě přechody děti ze služby do služby, protože se může stát, že na sebe nenavazují.

[71] https://www.dobrarodina.cz/

Cíle organizace

Důraz je kladen na kvalitu péče, profesionalitu a spolehlivost. Snaha pěstounským rodinám poskytnout kvalitní péči a podporu tak, aby se mohli plně věnovat svěřeným dětem a vytvářet jim zázemí pro jejich zdravý vývoj. Na prvním místě jsou v první řadě práva a potřeby dětí.

Popis programu, aktivit – inovační prvky

Dobrá rodina vznikla jako nástroj systémové změny na impuls samotných pěstounů, kteří se chtěli podílet na zkvalitňování systému péče o ohrožené děti. V průběhu času se rozšiřovaly činnosti a rozsah práce a bylo třeba udržet jejich kvalitu. Vzniklo proto Metodické centrum jako snaha sjednotit procesy a metodiku v jednotlivých regionech.

„Zjistili jsme, že zaměstnanci potřebují metodickou podporu a my potřebujeme sjednocovat to, co se v jednotlivých krajích děje, dávat na to jednotné nástroje a šířit to dál, mít jednotnou linku v organizaci, jednotné materiály a ty naše lidi v těch materiálech a postupech školit, a zároveň pořád sbírat konkrétní věci z praxe, na které Metodické centrum bude reagovat a distribuovat dál. V tom smyslu, že to, co se v jednom kraji osvědčí, tak to pak přeneseme i jinde“, uvedla hlavní metodička organizace.

Mezi hlavní činnosti Metodického centra patří zejména:

- Snaha o zvýšení povědomí zaměstnanců o procesech v organizaci, což je zajišťováno např. prostřednictvím školení a společných setkávání všech zaměstnanců 1x ročně a regionálních koordinátorů 1x měsíčně.
- Zredukování a přesné stanovení obsahu materiálů a jejich sjednocení – dříve velké množství různě vznikajících materiálů, roztříštěnost napříč regiony.
- Vytváření plánů činností – co se má vytvořit, v jakém termínu, kdo to připomínkuje.
- Pravidelná revize a aktualizace standardů kvality.
- Probírání problémových situací a nacházení jednotných postupů a řešení.
- Propracování systému náboru a proškolování nových i stávajících zaměstnanců.
- Podpora a kontrola regionálních poboček – metodický pracovník načítá záznamy o rodině koordinátora a pak mu dává zpětnou vazbu.

- Snaha o podporu týmové spolupráce.
- Snaha připravit se preventivně na situace, které by mohly při práci s cílovou skupinou nastat. Příkladem může být projekt zaměřený na děti cizinců. Stanovení plánu, co je potřeba udělat pro hladký průběh - např. workshopy, školení, příprava sociálních pracovníků, kteří budou rodiny podporovat. Analýza rizik. Popis využívání např. hostitelské péče, kdy se hostitelská rodina stává pro dítě / mladého dospělého tzv. průvodcem v naší kultuře.

Odborníci v Dobré rodině se při své práci opírají o **n**ejnovější poznatky neurobiologického vývoje mozku dítěte, což je důležité pro správné vyhodnocení projevů dítěte a nastavení vhodné intervence. Dále čerpají poznatky z českých i zahraničních výzkumů a zkušeností odborníků a pěstounů. Sledují nové možnosti pomoci dětem, které zažily pobyt v ústavní péči, byly týrány, zanedbávány nebo zneužívány. Pracovníci Dobré rodiny jsou velmi intenzivně proškolováni v moderních metodách práce s dítětem a rodinou.

Měření, hodnocení dopadů

V současné době dopady své práce neměří, ale čím dál více se zamýšlejí nad otázkou efektivity.

„Cíle, vize v naší oblasti můžou být v nějakém horizontu měřitelné, ale to, jestli my dobře pracujeme s tou rodinou a dítětem, které je teď úplně malinkaté, se uvidí možná za 20 let …“ Rádi by se začali více zaměřovat na to, jak efektivitu dobře zanést do organizace už z toho důvodu, aby i zaměstnanci lépe viděli výsledky své práce, protože často jsou tak ponořeni do své činnosti v rodině a můžou mít pocit, že změny jsou hodně malé a že jejich činnost není až tak prospěšná. Zviditelňování výsledků by mohlo působit motivačně.

Rizika měření – analýza rizik

Úkolem Metodického centra je zjišťování toho, co systém potřebuje, jaké jsou potřeby rodin, dětí a dávat podněty pro realizaci projektů. Při své práci však narážejí na několik problémových oblastí: První z nich je kapacita organizace. Aby služba fungovala komplexně, potřebovali by další zaměstnance (větší počet projektů znamená vyšší administrativní zatížení, požadavky na odbornost a tomu odpovídající finanční hodnocení).

Dále se potýkají s problémem, který se váže na časovou omezenost projektů. Prioritu je dlouhodobá udržitelnost projektů, která však právě díky financování z projektů není vždy lehce a jednoduše zaručena.

Taktéž legislativa a její různé výklady komplikují organizaci její práci. Především proto, že v různých krajích si různé metodické postupy a předpisy interpretují odlišně. *„My se snažíme sjednocovat, ale je tam ta regionální rozmanitost … např. někde zájemce o pěstounskou péči neprojde kvůli užším kritériím toho kraje, ale v jiném kraji by třeba prošel. Je to demotivační a hodně zájemců to odradí.“*

Posledním vymezeným problémem organizace je chybějící kontinuita programů pro nábor a podporu pěstounských rodin.

5.2. Evaluace aktivit DOM o.p.s.

DOM – Dům otevřených možností, o.p.s. je nevládní organizace, která od roku 1997 působí především v sociální oblasti[72].

Cílová skupina

DOM se zaměřuje na mladé lidi ve věku 16 – 26let, kteří nemají domov a byli by nuceni začít svůj samostatný život na ulici. Jsou to především mladí lidé, kteří vyrostli v dětských domovech a jiných institucích, mladí lidé z náhradní a rodinné péče, ale také ti, jež neměli oporu v dobrém rodinném zázemí. V rámci sociální rehabilitace, kde se organizace zabývá lidmi s psychickým onemocněním, jsou klienti ve věku okolo 30 někdy i 40 let (věk nehraje roli a není omezen).

Hlavní důvod toho, že se organizace zaměřila na cílovou skupinu ohrožených mladých dospělých, kteří vyrostli bez dobrého rodinného zázemí, nebo úplně bez rodiny, bylo jejich předchozí poznání. Vycházelo to z poměrně hluboké zkušenosti s nimi, z jejich situace v českém kontextu, s možnostmi které mají, s intrapsychickými problémy, které jim brání integraci do běžného života.

[72] https://dom-os.cz/

Cíle organizace

DOM usiluje o zlepšení situace lidí ohrožených sociálním vyloučením, bezdomovectvím, chudobou a nerovnému přístupu ke společenským zdrojům. Poskytuje sociální služby a realizuje další programy zaměřené na podporu mladých lidí, kteří mají nedostatečné nebo nevyhovující rodinné zázemí a vstupují do samostatného života ve společnosti.

Důležitým cílem je dobře poznat cílovou skupinu, bez toho je intervence povrchní a málo efektivní. Poznání se pak dá rozdělit na dvě části, jednak je to odborné vzdělávání a za druhé je to dlouholetá a přímá zkušenost s touto cílovou skupinou. Protože organizace za své více než dvacetileté působení pracovala se stovkami lidí a mohou tedy výsledky empiricky vyhodnocovat a zobecňovat a na to nasazovat adekvátní intervenci.

Klíčové cíle sociálních služeb a programů

- Budování materiální a ekonomické samostatnosti – prostřednictvím každodenního života a individuální péče buduje DOM s klientem schopnosti potřebné k samostatnému životu: pracovat, vzdělávat se, bydlet a hradit náklady spojené s bydlením a běžným životem ze svých prostředků.
- Porozumění právům a povinnostem života ve společnosti – prostřednictvím strukturovaného prostředí a srozumitelných pravidel učí DOM klienty znát svoje práva a dodržovat společenské normy a povinnosti.
- Osvojení znalostí systému pomoci a podpory v rámci sociální sítě – prostřednictvím sociální práce zaměřené na individuální potřeby klienta zajišťuje DOM lepší orientaci v systému sociální péče a podporuje schopnosti řešit samostatně obtížné situace.
- Socioterapie a psychoterapie – prostřednictvím individuálního terapeutického vztahu pomáhá DOM klientovi porozumět sobě, své historii a vztahům k druhým lidem.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Dle slov ředitelky organizace Michaely Wicky se organizace odlišuje ve své práci svým komplexním přístupem. „Celý ten komplexní přístup, to si myslím, že nás dělá jiné“. Služby pro klienty DOMu jsou některé opravdu hodně orientované na tady

a teď. A jak říká sama ředitelka, pod povrchovou slupkou administrativních a formálních procesů se dá vytvořit odborně fungující organizace.

Příkladem komplexní práce organizace je například projekt Do života BEZ RIZIKA[73]. Primární cílovou skupinou projektu jsou mladí lidé žijících v náhradní výchovné péči v různých druzích institucí ve věku 15 – 19 let. Sekundární cílovou skupinou jsou vychovatelé, psychologové a sociální pracovníci zapojení do systému péče o mladé lidi vyrůstající mimo svojí rodinu.

Zahájení samostatného života je nesmírně obtížný úkol. Mladí lidé, kteří dospívají v náhradní péči nebo v dysfunkčních rodinách jsou velmi rozdílní. Každý z nich má svojí osobní historii, svoje silné i slabé stránky, svoje potřeby a také představy a plány do budoucna. Někteří jsou již na život částečně připraveni, mají určité dokončené vzdělání, první pracovní zkušenosti a určité sociální zázemí. Jsou však i mladí lidé bez rodinného zázemí, kteří trpí různorodými obtížemi a mají malé sociální vazby. Někteří mají i více znevýhodnění, opožděný nebo nerovnoměrný psychosociální vývoj, poruchy chování, zdravotní znevýhodnění, nedokončené vzdělání a podobně.

Cíl projektu je především zvýšení povědomí o potencionálních obtížích a rizicích spojených se vstupem do samostatného života u mladých dospělých opouštějících ústavní zařízení nebo NRP. Ale také zvýšení znalostí o možnostech pomoci a podpory této skupině. A v neposlední řadě vytvoření odborné aliance s odborníky, kteří s mladými dospělými přímo pracují a věnovat detailní pozornost individuálním potřebám těm, jež vstupují do samostatného života.

Konkrétní aktivity v rámci projektu:

- Setkávání se s mladými lidmi žijícími v institucích náhradní výchovné péče (dětské domovy, výchovné ústavy, psychiatrické léčebny, zařízení pro okamžitou pomoc a dal.)
- Mapování potřeb a kompetencí těchto mladých dospělých. Interaktivní skupinová práce a práce s reálnými příběhy.

[73] https://dom-os.cz/programy/do-zivota-bez-rizika/

- Vytvoření a provoz interaktivního softwaru pro mladé lidi zapojené do programu zaměřeného na sebehodnocení v oblasti potřeb a kompetencí pro samostatný život.
- Odborná setkání s profesionály zapojenými do práce s cílovou skupinou Výměna zkušeností, společná analýza problematiky, případové semináře.

Rizika měření – analýza rizik

Organizace se za dobu svého působení potýkala s mnohými riziky. Jako jedno z nich může být definována i byrokratická zátěž – neustále se měnící byrokratické postupy, různé výklady zákonů, vyhlášek, nedostatečnosti v legislativě. To vše musí pracovníci sledovat a pracovat v souladu se všemi zákony a opatřeními. Navíc pracovníci prožívají značnou psychosociální zátěž, která pramení z přímé práce s klientem a tohle je další zátěž, která pak může vést k tomu, že člověk nezvládne tu přímou práci, na niž je postaven smysl a cíle organizace.

Organizace se snaží eliminovat rizika tím, že se orientuje na zdroje, které jsou dlouhodobého charakteru, krátkodobé projekty, které by pramenily z toho, že je někde „přístupný“ zdroj nevyužívají.

Realizace nové aktivity vždy pramení z určitého poznání, že tato aktivita bude prospěšná. Dle slov ředitelky organizace se jedná o tzv. rozvojové projekty, protože se postupně rozvíjí a zvětšuje se objem aktivit. V praxi to probíhá tak, že se nejprve provede pilotní „miniverze“, která bývá zpravidla finančně ne příliš nákladná, takže ji organizace realizuje z vlastních zdrojů. Tím se osvobodí od všech administrativních povinností, které by jinak měla vůči donátorovi nebo dárci. V případě, že se aktivita osvědčí, rozvíjí a je potřebná, tak se teprve řeší finanční zajištění realizace ve větším rozsahu. Takto organizace v posledních pěti letech započala realizaci dvou nebo tří projektů, které aktuálně provozuje. Podstatou je tedy realizace takových aktivit, které jsou skutečně potřebné a vycházejí z potřeb cílové skupiny.

Měření, hodnocení dopadů

Organizace provádí několik evaluačních aktivit.

1) Evaluace kvalitativní formou.

Udržování kontaktu s bývalými klienty, především pomocí sociálních sítí (hlavně Facebook). Realizace pravidelných alumni akcí, kde jsou bývalí klienti zváni. Organizace pochopitelně není v kontaktu se všemi bývalými klienty, ale počet těch, jež ozývají i po ukončení spolupráce, není zanedbatelný.

2) Aplikace – Mapování sociálně nepříznivé situace

Je to v podstatě excelová tabulka, kde jsou velice podrobně popsané situace, které mohou vést k tomu, že se člověk stane sociálně ohrožený nebo dokonce slabý nebo vyloučený a dělá se to i do minulosti i do současnosti, je tam rodina a mnoho dalších faktorů – je to velmi propracované a nabízí širokou škálu možností.

Pracovníci po navázání kontaktu a důvěry s klientem prochází jejich život do minulosti, zjišťují příčiny jejich životního neúspěchu. Většinou je to o rodině, o chudobě, o závislostech v rodině, o násilí. Poté se pozornost zaměří na současnost a tam se zase zjišťuje, jestli klient má aktuálně taky tyto obtíže, které se vyskytovaly v jeho minulosti nebo jestli je nemá atd. Tuto metodu organizace pilotuje druhý rok.

3) Aplikace – měření kompetencí

Tato metoda se používá s klienty, kteří již nějakou dobu s organizací spolupracují, a pracovník je zná. Klient sám sebe hodnotí, co umí, a to prostřednictvím dotazníku. Nezávisle na tom hodnotí klienta i sociální pracovník. Aplikace pak výstupy porovná a pracovník je s klientem probírá. Výsledky mohou ukázat zajímavé rozdíly ve vnímání klienta a sociálního pracovníka, např. že klient říká „já zvládnu chodit do práce“ no a pracovník ví, že ještě nikdy dlouho nepracoval a nikde nevydržel tak to vyhodnotí jinak, a to se tam ukáže graficky a pak o tom klient s pracovníkem diskutují. Díky tomu klient dostává zpětnou vazbu a vzhledem ke grafickému zpracování je to pro něj pochopitelnější. Evaluace se pak zpravidla po nějaké době opakuje a je zde možnost sledovat rozdíly a pokroky, kterých klient dosáhl.

4) Most Significant Change

Tato metoda je specifická, je převzatá odjinud, modifikovaná pro prostředí organizace DOM a funguje spíše na subjektivní rovině. Je úplně na konci celého řetězce, protože je realizována s lidmi, kteří s organizací spolupracovali a kteří vyprávějí, co prožili a

jak to prožili. Cílem je dozvědět se, jestli ta změna, která se s nimi udála, vedla k tomu, co si přáli a taky jestli to bylo v souladu s tím, co si představoval pracovník, který s konkrétním mladým dospělým pracoval. Dle slov ředitelky organizace je to vlastně taková zajímavá metoda, jak získat zpětnou vazbu poté, co už to všechno proběhlo. Most Significant Change je hodně o tom, že klienti reflektují a prožívají, co se s nimi po dobu jejich pobytu v organizaci dělalo. Takže je to vlastně zpětná vazba na to, jak je s nimi pracováno.

5.3. Poradenské centrum pro děti a mládež - Centrum J. J. Pestalozziho o.p.s.

Poradenské centrum pro děti a mládež je součástí neziskové organizace Centrum J. J. Pestalozziho o.p.s., která se již více než 25 let zabývá pomocí klientům, kteří se ocitli v situaci, se kterou si sami neumí poradit. Sídlo se nachází v okresním městě Chrudim a svou pomoc organizace směřuje na kraj Pardubický a Vysočinu.

Cílová skupina

Poradenské centrum je určeno pro děti a mladé lidi od 6 do 26 let, kteří mají osobní zkušenost s náhradní rodinnou péčí či ústavní výchovou, nebo jsou touto skutečností ohroženi, jsou v péči orgánu sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) nebo jsou klienty probační a mediační služby a potřebují pomoc a podporu zejména v oblastech problémového chování, vztahů, samostatného života, psychické nepohody.

Poradenské centrum je specifické tím, že cílovou skupinou jsou děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy, což není běžná cílová skupina odborného sociálního poradenství. Většina zařízení se dětem věnuje buďto v rámci práce s rodinou nebo samostatně zhruba od 15let (v některých případech až od dosažení zletilosti).

Cíle organizace

Hlavním cílem práce poradenského centra je pomoci mladým dospělým obstát v samostatném životě. Díky dlouhodobé práci v průběhu jejich umístění do ústavního zařízení nebo do pěstounské péče se pracovníci poradny zajistit těmto dětem a mladým dospělým stejnou startovní pozici, kterou mají děti vyrůstající ve svých biologických rodinách.

Cílem Poradenského centra pro děti a mládež je tedy uživatel, který má informace a dovednosti v oblastech potřebných pro současný a budoucí samostatný život, zná svá práva a povinnosti, umí zvládat obtížné a náročné situace a umí porozumět sobě a ostatním lidem.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Práce Poradenského centra je zaměřena především na celkový rozvoj osobnosti dětí. Poskytují zde dětem zejména poradenství, vzdělávací aktivity, nácvik konkrétních dovedností, sociálně terapeutické aktivity, doprovázení, víkendové činnosti, skupiny osobnostního rozvoje, semináře a další aktivity. Pracovníci centra tedy poskytují dětem a mladým dospělým komplexní služby, díky kterým jim pomáhají se zorientovat v samostatném životě a najít si svou cestu. Nejdůležitější při práci s dětmi je dle slov pracovníků vytváření bezpečného a dostupného prostředí a navázaná důvěra.

Nabízené služby:

- poradenství
  osobní, telefonické, elektronické (e-mail, Facebook)
- individuální konzultace s uživateli
- týdenní nácvikový pobyt
- poskytování služeb v terénu
- semináře a vzdělávací aktivity
- doprovázení
- terapie
- síťová setkávání
- víkendová sociálně terapeutická a nácviková činnost – nácvik dovedností pro zvládání situací v samostatném životě, výchovné a vzdělávací činnosti, sociálně terapeutické, preventivní a zátěžové aktivity
- skupina osobnostního rozvoje – poradenství, výchovné a vzdělávací činnosti, sociálně terapeutické aktivity
- seznámení s funkcí a účelem různých institucí, služeb a úřadů
- příručka pro děti odcházející z dětských domovů nebo pěstounské péče

- spolupráce s výchovnými zařízeními, s rodinou, školou, kurátory, úřady a dalšími instituce

Jako velmi důležité, a pro práci Poradenského centra zásadní, je dle slov vedoucí sociálních služeb propojení všech poskytovaných služeb. Tato komplexnost služeb vychází ze zjištěných potřeb dětí a mladých dospělých, kteří sami přicházeli s tím, že je pro ně nedostatečné vidět se jednou za měsíc na víkendovém pobytu, ale že oni sami chtějí a potřebují být s pracovníky v kontaktu i v mezičase.

Dle slov zaměstnanců centra to v praxi často vypadá tak, že děti začínají navštěvovat skupinová setkání, kde se řeší předem vybraná témata, která si určují členové skupiny a posléze využívají individuální konzultace. Takže část svých věcí si řeší v rámci skupiny a část mezi čtyřma očima s jedním pracovníkem. Navíc mají děti na výběr několik zaměstnanců, ze kterých si mohou vybírat a s kým z nich chtějí své záležitosti řešit. Skupiny jsou koncipovány spíše polootevřeně, kdy je umožněno v případě potřeby přecházet. Ze strany zaměstnanců je snaha koncipovat skupiny tak, aby byly „smíšené“, a to nejen z hlediska pohlaví, ale především z hlediska zázemí dítěte – jde tedy o skupinu složenou z dětí z ohrožených rodin, dětí z dětského domova či dětského domova se školou a dalších zařízení ústavní výchovy a také dětí z pěstounských rodin. Děti si tak mohou předávat zkušenosti, své pohledy na různé životní situace – různorodost je pro všechny členy rozhodně obohacující. Skupina dokáže poskytnout jiné náhledy, zkušenosti, zpětné vazby na možnosti řešení problémů, situací, na různá témata. Např. dívka, která si stěžovala na svůj život v pěstounské péči, po vyslechnutí toho, jak žijí děti v dětském domově, řekla, že je ráda, že vyrůstá v pěstounské rodině. Skupiny jsou utvářeny i přímo v zařízeních, zejména těch odlehlejších, ze kterých by děti neměly možnost dojíždět do Chrudimi. Zde se pak jedná o skupinu dětí pouze z konkrétního zařízení.

Podstatnou část práce tvoří samostatné víkendové pobyty a taktéž společná komunitní setkání, což pomáhá nejen dětem, ale i pracovníkům, kteří mohou dostat zpětnou vazbu od svých kolegů. Na tato setkávání pak často dojíždějí i bývalí uživatelé, kteří jsou s pracovníky nadále v kontaktu a v rámci víkendového pobytu jsou k dispozici dětem, které aktuálně řeší to, co oni řešili před lety. Bývalí klienti jsou tedy taktéž nápomocni klientům stávajícím, ale v případě jejich potřeby jsou

pracovníci ochotni i jim pomoci s řešením nenadálých životních situací, se kterými si sami nevědí rady. Jde tedy o jistou formu reciproční pomoci. A dle slov pracovníků klienti většinou s poskytovanou službou končí tak nějak „plíživě“. Což v reálu znamená, že potřebují od zaměstnanců centra stále méně a méně pomáhat a radit až jejich potřeba vymizí zcela.

Významnou součástí práce je také doprovázení dětí. Praxe potvrzuje, že následná podpora po přemístění do jiného zařízení, po návratu do rodiny či odchodu do samostatného života je velmi potřebná a dětmi vyhledávaná. V rámci činnosti centra byla vytvořena a zaktualizována příručka pro děti odcházející z dětských domovů nebo pěstounské péče, na jejímž obsahu se podílely samotné děti. Jsou zde uvedeny ucelené informace z praktických oblastí, kontakty, rady a tipy, na co si dávat pozor apod. V takovéto souhrnné podobě nejsou uvedené oblasti jinde dostupné.

Rizika měření – analýza rizik

Poradenské centrum se stejně jako všechny ostatní organizace potýká při své práci s různými problémy a riziky. Jako jedno z rizik byla vedoucí sociálních služeb vymezena i spolupráce s partnerskými organizacemi (pobytová zařízení pro děti), lépe řečeno navazování spolupráce a vyjasňování si vzájemných rolí. Postupem času se samozřejmě situace zlepšuje, tím že má organizace již nějakou historii a jméno a s většinou z pobytových zařízení v krajích, ve kterých působí, již jsou v kontaktu.

Problémem pochopitelně je i financování, které organizace zajišťuje především z peněz nadací, nadačních fondů a sponzorských darů.

Jako další problém, který souvisí s komplexností služeb je nepřiměřené navázání dětí na pracovníky. Tomuto se pracovníci snaží vyhnout jednak jasným vymezením rolí na začátku spolupráce a také týmovou supervizí a zpětnou vazbou, kterou si pracovníci navzájem poskytují.

Měření, hodnocení dopadů

Základem evaluace práce jsou osobní rozhovory a dotazníková šetření, která si pracovníci Poradenského centra uzpůsobují konkrétnímu účelu a cílové skupině. Organizace disponuje celou baterií dotazníků, které jsou jednak dobře vyhodnotitelné,

ale také pochopitelné pro klienty. Další dotazníky jsou určeny i pro spolupracující organizace.

Taktéž si organizace vede statistiku úspěšnosti klientů, kteří s organizací spolupracovali. Dle slov vedoucí sociálních služeb poměrně velké část klientů zůstává s organizací v kontaktu i po ukončení spolupráce, ať už je to prostřednictvím Facebooku, anebo příležitostných setkání či účasti na víkendovém pobytu. Proto je organizace schopna vymezit poměrně dobře i úspěšnost svých klientů v dalším životě a ukazuje se, že větší část těch, s nimiž spolupracovali, nemá v dalším životě potřebu vyhledávat a využívat jiné sociální služby.

Pracovníci Poradenského centra pro děti a mládež jsou velmi entuziastický kolektiv, který poskytuje takové služby, které jsou vždy tematické a flexibilně reagují na potřeby dětí. Právě díky komplexnosti služeb a jejich včasnému poskytnutí se u některých dětí daří „přenastavit osud“, ukázat jim možnosti, které je povedou k větší samostatnosti a volnosti a také lépe připraví do samostatného života. Jak říká jeden z pracovníků centra: „Kritériem našeho úspěchu je, že naši klienti v budoucnu nepotřebují další sociální služby“.

Organizace definuje, že cílem jejich práce je přispět ke zlepšení kvality života klientů, kteří jsou v situaci, se kterou si sami neumí poradit. Za největší devízu považují tým zkušených odborníků, kteří jsou dle jejich slov zárukou kvality, bezpečí a diskrétnosti.

Za dobu existence 27 let, organizace získala nejednu cenu a ocenění, které poukazují na kvalitu poskytovaných služeb. Jednou z nich je 1. místo v Ceně kvality v sociální péči, kterou získalo Poradenské centrum pro děti a mládež. Cena kvality v sociální péči je soutěž o nejkvalitnější poskytovatele sociálních služeb České republiky, která se uděluje v několika kategoriích, přičemž jednou z nich jsou poskytovatelé sociálních služeb pro děti.

6. Mentoring a projekty podpory mladých v České republice

Při vyhledávání dosavadních metod hodnocení impaktu užívaných při práci s námi vymezenou cílovou skupinou jsme pozorovali, že se nedochází k přímé aplikaci metod hodnocení impaktu, ale činnost mnohých organizací vede k úvahám o potřebě uchopit kvalitu poskytovaných služeb mimo standardizovaný rámec. Proto jsme se rozhodli zařadit do textu taktéž popis aktivit, které vedou k úvahám o dopadech pomoci.

6.1. Nadání a dovednosti o.p.s.

Posláním organizace je pomáhat mladým lidem z dětských domovů, pěstounské péče i z jinak sociálně znevýhodněného prostředí, a to v rámci celé ČR. Cílem je, aby tito mladí lidé uspěli v osobním i profesním životě[74].

Tato organizace připravuje pro mladé lidi z dětských domovů, pěstounské péče a z jinak znevýhodněného prostředí celou řadu zajímavých projektů, do kterých se mohou zapojit. V rámci projektů pomáhají s výběrem studia, přípravou životopisu, se vstupem na trh práce, ale i například se zařizováním bydlení. V projektech nechybí nejrůznější školení ani exkurze ve firmách.

6.1.1. Projekt ROZHLED aneb první kroky do života

Jedná se o čtyřměsíční mentoringový program zaměřený na volbu správné kariéry, rozvoj nadání a dovedností a následného osamostatnění se a uplatnění se na trhu práce. Projekt je určený mladým lidem ze sociálně slabých vrstev či jinak znevýhodněného prostředí (komplikovaná situace v rodině, neúplná rodina, pěstounská péče či pobyt v dětském domově, nemoc nebo úmrtí v rodině, špatná finanční situace, aj.).

6.2. Samsung Tvoje šance

Tvoje šance je roční mentoringový projekt pro studenty 3. a 4. ročníku střední školy se znevýhodněného prostředí (např. rozpad rodiny, nefunkční rodinné zázemí a nízké příjmy domácnosti, nemoc v rodině nebo studenta, drogy, alkohol či násilí v rodině, opatrovnictví, institucionální péče atd.) z Česka a Slovenska. Cílem projektu

[74] https://www.nadaniadovednosti.cz/

je dát šanci a vytvořit podmínky pro lepší budoucnost, kvalitní uplatnění a spokojený, samostatný život těm, kteří by tuto příležitost jinak neměli[75].

V individuální části programu získají účastníci programu materiální i finanční podporu na realizaci svých kariérních snů a k rozšíření kvalifikace. Společně s kariérním poradce a mentory si vytváří vlastní plán systematického rozvoje, plán úkolů a aktivit, které během projektu absolvuje. Součástí tohoto plánu mohou být vzdělávací kurzy, účast na konferencích, jazykové kurzy či pobyty, mentoringová setkávání a koučink, nákup knih, software a hardware, a spoustu dalšího, a to vždy v rámci vlastního přiděleného rozpočtu. Učí se tak zároveň myslet projektově a jak efektivně hospodařit s penězi.

Skupinová část je zaměřena na prezentační a komunikační dovednosti, praktickou přípravu na pracovní pohovor, hospodaření s financemi, pochopení základů marketingu, IT apod.

6.3. Yourchance o.p.s.

Obecně prospěšná společnost Yourchance o.p.s. byla založena v roce 2010 jako společnost, která realizuje tři projekty celorepublikové působnosti. Smyslem fungování této organizace je prosazování potřebných změn v oblasti:

- integrace mladých dospělých opouštějících instituce náhradní rodinné výchovy
- výuky finanční gramotnosti
- principů podnikání a rozvoje podnikavosti žáků základních a středních škol.

Organizace Yourchance o.p.s. každoročně uděluje ocenění BÍLÁ VRÁNA, které je určeno těm, kteří prošli v průběhu svého života ústavní výchovou nebo náhradní rodinnou péčí a následně ve svém životě uspěli. Úspěchem v tomto ohledu je zcela "normální život" – mít práci, rodinu, vytvořené zázemí, zvládání běžných situací, tak nějak v pohodě… život mimo rizika jako je např. dluhová spirála[76].

6.3.1. Projekt Začni správně

Projektem „Začni správně“ pomáhá organizace Yourchance mladým lidem z dětského domova nebo pěstounské péče, aby se po odchodu ze zařízení nebo

[75] http://www.samsungtvojesance.cz/

[76] http://www.yourchance.cz/

náhradní rodiny postavili na vlastní nohy a byli schopni žít plnohodnotný a samostatný život. Cílem je především vytvoření funkčního systému integrace mladých dospělých, kteří opouštějí dětské domovy a pěstounskou péči[77].

V rámci projektu se realizují tyto aktivity:

- Individuální podpora při odchodu z domova při hledání práce, bydlení, řešení finanční situace, osobním rozvoji.
- Tematická setkání – sdílení zkušeností, zábava. Tato setkání probíhají každý měsíc v různých městech po celé republice. Vždy se na nich sejde skupinka zhruba 15–20 mladých dospělých, několik mentorů a zaměstnanců z projektu. Společně se zamýšlí nad různými tématy (kdo jsem já? Jaké jsou mé sny? Plánování financí atd.). Cílem jednotlivých setkání je především rozvoj tzv. soft skills, ale i utváření a podpora dané komunity – pocit mít se občas kam vrátit i po odchodu z domova.
- Podpora vzdělávání a osobního rozvoje formou stipendií na studium a rozvojové kurzy.
- Prostřednictím ArteFondu Jiřího Mádla organizace podporuje mladé lidi z dětských domovů a pěstounské péče ve studiu uměleckých škol, ale i v zájmové činnosti, ať už jde o herectví, hudbu, tanec, fotografii a v neposlední řadě také filmové profese a multimédia[78].
- Mentoringový program

Mentoring je profesionální vztah dvou osob mentora a mentorovaného neboli mentee, kdy mentor předává menteemu své zkušenosti a znalosti, a to v přirozeném prostředí. Mladí dospělí zapojení do mentoringového programu mohou se svým mentorem konzultovat nejen otázky spojené se vzděláním či profesí, ale především s běžným každodenním životem. Jinak řečeno, mentor pomáhá menteemu „postavit se na vlastní nohy“ a žít plnohodnotný život. Mladí dospělí, kteří se do programu zapojují, jsou ti, jež prošli ústavní výchovou a nemají zázemí pevných rodinných vztahů, ze kterých by mohli čerpat znalosti a orientovat se v běžných životních

[77] http://www.zacnispravne.cz/

[78] http://www.yourchance.cz/artefond-jiriho-madla/

situacích. Mentor je důležitým zdrojem stability ve vypjatých situacích, které může život na prahu osamostatnění menteemu přinášet. Mentoři bývají nejčastěji lidé, kteří ve svém životě úspěšně prošli nějakými zkouškami a jsou ochotni své zkušenosti předat dál. Od mentora se očekává, že bude svému mentee dodávat odvahu a duševně ho podporovat. Měl by být pro mladého dospělého oporou, zkušeným rádcem, ale někdy i kritikem, který nastavuje zrcadlo reality. Mentoring v projektu Začni správně je širší, než bývá zvykem u mentoringu profesního, kde jde především o předávání informací ke konkrétní pracovní pozici. V projektu jde o pomoc při ustálení vlastní životní filozofie, kterou si mladí dospělí při střetu s náročností samostatného života často potřebují ujasnit, pojmenovat či přehodnotit. Vztah mezi mentorem a menteem je hlavně o otevřené komunikaci, důvěře a bezpečí, a proto je potřeba aby spolupráce probíhala minimálně rok (ale raději i déle).

6.4. Byznys pro společnost z.s.

Jmenovaná organizace je největší platformou pro odpovědné podnikání v České republice, jež se taktéž svými aktivitami zaměřuje na podporu ohrožených dětí a mladých dospělých.

Její vize jsou následující:

- Podpora inovací – vytváření prostoru a zázemí pro sdílení zkušeností trvale udržitelného byznysu a nabízení nástrojů a profesionální podpory pro strategický rozvoj CSR ve firmách
- Síla spolupráce – otevřenost každé firmě, která má zájem na rozvoji společenské odpovědnosti, firemního dárcovství a má odpovědný přístup ke komunitě i životnímu prostředí v místě, kde působí
- Praktický dopad – zaměření se na konkrétní aktivity, návrhy změn a výsledky, které pomohou dlouhodobému rozvoji témat společenské odpovědnosti v České republice[79]

[79] https://byznysprospolecnost.cz/

6.4.1. New Job New Life[80]

Mladí lidé opouštějící ústavní výchovu nejsou obvykle dostatečně připraveni na zapojení se do společnosti, chybí jim pevné vazby na rodinu a přátele, nemají se při svém startu do samostatného života o koho opřít. Vstupují do života s jinými zkušenostmi než děti vyrůstající v rodině, umí se dobře pohybovat v prostředí ústavní péče, která jim dává jasná pravidla, vstup do života je pro ně obvykle náročnou životní zkouškou. Chybí jim sociální i ekonomické dovednosti pro zapojení se do praktického života. Navíc ani trh práce není na tuto skupinu lidí připraven, zaměstnavatelé si neví s jejich uplatněním rady a často mají vůči nim dokonce předsudky.

Smyslem projektu je především snaha zlepšit situaci jedné z nejohroženějších skupin, dětí opouštějících dětské domovy, rozšíření jejich pracovních zkušeností a dovedností, jež jim usnadní jejich úspěšný vstup do pracovního života. Hlavním cílem projektu je poskytovat firmám a jejich zaměstnancům dovednosti a znalosti pro vedení mladých lidí po návratu z dětských domovů tak, aby se úspěšně integrovali do práce. Proto je v projektu New Job New Life zapojen velký počet aktérů, protože jedině tak může mít projekt potřebný dopad.

Projekt připravuje zaměstnavatele na práci s cílovou skupinou mladých lidí a seznamuje je se specifiky práce s těmito lidmi. Mladým lidem je pak v rámci projektu nabízena možnost pomoci se získáním prvních pracovních návyků a podpora jejich kompetencí, které jim umožní na získané pracovní pozici setrvat.

Součástí projektu je i příprava nové metodiky pro práci s cílovou skupinou dětí z dětských domovů, určena především pracovníkům velkých firem, tak aby se naučili lépe porozumět situaci a potřebám těchto mladých lidí.

6.5. Liga otevřených mužů (LOM)

LOM[81] se zaměřuje na zvyšování kvality života mužů. Jeho posláním je podporovat aktivní přístup mužů k osobnímu rozvoji a zdraví, k zodpovědnému partnerství a k rodičovství, k profesní seberealizaci a ke společenské angažovanosti,

[80] http://www.newjobnewlife.cz/
[81] http://www.ilom.cz/

zejména na poli rovných příležitostí žen a mužů. Nabízí mužům poradenství, kurzy a outdoorové akce. Kvalitní život mužů podporuje také pomocí expertních, mediálních i politických aktivit. LOM čerpá z přímé práce s muži, z vlastní expertní činnosti, z výzkumů a z příkladů dobré praxe v ČR i v zahraničí.

„Kvalita života se dnes měří podle ukazatelů jako dostupnost lékařské péče, dopravní síť nebo třeba mobilní pokrytí. Muži sami si ji pak často měří pomocí tří tradičních kritérií: moc, sláva, peníze. Experti i muži si ale začínají uvědomovat, že kvalita života závisí hlavně na vnitřních hodnotách.“

6.5.1. Projekt Patron

Projekt Patron[82] vznikl na základě expertních dovedností dvou partnerských organizací Liga otevřených mužů (LOM) a Múzy dětem. V projektu je podporována schopnost mladých mužů vyrůstajících v zařízeních náhradní výchovy ve věku 17–21 let začlenit se do společnosti, včetně získání a udržení si zaměstnání. Do projektu vstupují mladí dospělí přibližně rok před svými osmnáctými narozeninami a oficiálně projekt končí rok po opuštění dětského omova. Počítá se tedy s přibližně dvouletým patronstvím, které se však může prodloužit tím, že mladý dospělý pokračuje ve studiu. Patroni vytváří mladým mužům často chybějící model pozitivního mužského vzoru, předávají jim své zkušenosti a podporují je při vstupu do běžného života. Proč muži – patroni? Dětské domovy jsou feminizované, chlapcům chybí pozitivní mužské vzory.

Na základě pohovoru s psychologem jsou ze zájemců vybráni vhodní patroni. Patronem nemá být vrstevník, ale naopak starší člověk, nejlépe nad 30 let, s vlastní rodinou. Patron by neměl vykonávat pomáhající profesi – např. sociální pracovník, psycholog, terapeut, učitel, aby nedocházelo k uplatňování terapeutických metod a také proto, že děti se v domovech setkávají s pomáhajícími profesemi neustále a Patron chce nabídnout i jiný vzor vztahu. Vše je ale posuzováno individuálně. Pro patrony se pořádá třídenní školení, na kterém jsou podrobně seznámeni s celým projektem, s pravidly patronského doprovázení a dochází k jejich přípravě na zvládání situací, které mohou během patronství nastat. Jsou také obeznámeni s tím, s jakými

[82] http://ipatron.cz/, rozhovor s manažerem projektu, panem Lukášem Talpou

dětmi se skrz program mohou potkat. V průběhu celého projektu je patronům nabízena supervize. Celou dobu se snaží zájemce spíš zastrašovat než motivovat, připravovat na to nejhorší. Cílem je, aby vydrželi ti nejsilnější. Měsíc po úvodním proškolení patronů se koná víkendový výjezd, na kterém se patroni seznámí s mladými muži vyrůstajícími v zařízeních náhradní rodinné výchovy. Tento víkend je pojat zážitkově s cílem vytvořit pro patrony a mladé muže mnoho příležitostí k seznámení se. Na tomto víkendu, či těsně po něm, dochází k vytvoření patronských dvojic, které se spolu budou pravidelně setkávat, přičemž výběr je na straně mladých mužů z dětského domova. Setkávání patronů s chlapci má jasná pravidla a dochází k nim přibližně jednou za měsíc. Cílem těchto setkání je vytvořit vztah, ve kterém se budou oba, jak patron, tak mladý muž, cítit pohodlně.

Patronství je v současné době poskytováno v 8 krajích, v 36 dětských domovech. Celkem je zapojeno 97 patronských dvojic. Důraz je kladen na běžné činnosti, není třeba vymýšlet složité programy.

Chlapci jsou v partnerských domovech obeznámeni s projektem a zpravidla mají o patronství zájem, ale často nechápou, o co vlastně jde. V domovech jsou zapojováni do různých projektů – finanční gramotnosti apod., takže to berou jako něco, co jim třeba doporučila sociální pracovnice, že by mohlo být pro ně dobré, ale až postupem času pochopí, že patron je tu jen pro ně (jsou nedůvěřiví, nevěří, že by je někdo chtěl, je to jejich obrana proti dalšímu zklamání). Pro patrona jsou zpravidla první měsíce těžké, protože musí mladého muže přesvědčit o tom, že mu může věřit a iniciativa je zpočátku většinou jednostranná. Obecně se osvědčuje, pokud v domově už nějaký chlapec patrona má a sdílí tuto zkušenost s ostatními dětmi. Patronství se setkává s pozitivní odezvou domovů – podle nich děti, které mají patrona lépe komunikují a jsou celkově spokojenější.

V projektu je stanoveno desatero pro patrony, které by měli dodržovat. Pokud chce patron nějakou podmínku porušit, měl by to konzultovat s pracovníkem projektu. Patron by se např. neměl nestýkat s biologickou rodinou mladého muže ani jinými příbuznými a neseznamovat ho ani s vlastní rodinou, alespoň po dobu prvního roku. Pokud chce patron vztah předčasně ukončit, měl by to chlapci sdělit osobně. Patronský vztah je ošetřen písemnou smlouvou patrona, ale ukončení je už

neformální – ze strany mladého dospělého nebo ze strany patrona. Sdělení by mělo být vždy osobní.

Projekt Patron je jedinečný. Na rozdíl od mentoringu jde u patronství čistě o vztah dvou osob. Cílem projektu je snaha o rozšíření patronství na všechny kraje při zajištění dostatečného financování, zejména pokrytí činnosti supervizorů pro patrony v celé ČR. Projekt byl rozšířen o patronky, ale v současné době probíhá nábor z kapacitních důvodů pouze ve Zlínském kraji.

6.6. Otevři dveře: Poradenské centrum pro děti a mládež – sociální rehabilitace

Poradenské centrum je určeno pro děti a mladé lidi od 10 do 26 let, kteří mají osobní zkušenost s náhradní rodinnou péčí či ústavní výchovou, nebo jsou touto skutečností ohroženi, jsou v péči orgánu sociálně právní ochrany dětí (OSPOD) nebo jsou klienty probační a mediační služby a potřebují pomoc a podporu zejména v oblastech: problémové chování, vztahy, samostatný život, psychická nepohoda[83].

Poradenské centrum pomáhá pravidelně a dlouhodobě připravovat děti a mladé lidi, kteří žijí v ústavních zařízeních nebo v pěstounských rodinách na těžkou životní situaci spojenou s odchodem do samostatného života. Práce je zaměřena především na celkový rozvoj osobnosti dětí. Poradenské centrum poskytuje dětem zejména poradenství, vzdělávací aktivity, nácvik konkrétních dovedností, sociálně terapeutické aktivity, doprovázení, a to v rámci víkendové činnosti, na skupinách osobnostního rozvoje, seminářích a v rámci dalších aktivit.

Dle slov zaměstnanců centra to v praxi často vypadá tak, že děti začínají navštěvovat skupinová setkání, kde se řeší předem vybraná témata, která si určují členové skupiny a posléze využívají individuální konzultace. Takže část svých věcí si řeší v rámci skupiny a část mezi čtyřma očima s jedním pracovníkem. Navíc mají děti na výběr několik zaměstnanců, ze kterých si mohou vybírat a s kým z nich chtějí své záležitosti řešit. Skupiny jsou koncipovány spíše polootevřeně, kdy je umožněno v případě potřeby přecházet. Navíc je snaha je koncipovat tak, aby byly „smíšené“, a

[83] http://otevridvere.cz/

to nejen z hlediska pohlaví, ale především z hlediska zázemí dítěte – jde tedy o skupinu složenou z dětí z ohrožených rodin, dětí z dětských domový či dětských domovů se školou a dalších zařízení ústavní výchovy a také dětí z pěstounských rodin. Děti si tak mohou předávat zkušenosti, své pohledy na různé životní situace – různorodost je pro všechny členy rozhodně obohacující.

Skupiny jsou utvářeny i přímo v zařízeních, zejména těch odlehlejších, ze kterých by děti neměly možnost dojíždět do Chrudimi. Zde se pak jedná o skupinu dětí pouze z konkrétního zařízení.

Skupiny mívají také samostatné víkendové pobyty a taktéž společná komunitní setkání, což pomáhá nejen dětem, ale i pracovníkům, kteří mohou dostat zpětnou vazbu od svých kolegů. Na tato setkávání pak často dojíždějí i bývalí uživatelé, kteří jsou s pracovníky nadále v kontaktu a v rámci víkendového pobytu jsou k dispozici dětem, které aktuálně řeší to, co oni řešili před lety. Bývalí klienti jsou tedy taktéž nápomocni klientům stávajícím, ale v případě jejich potřeby jsou pracovníci ochotni i jim pomoci s řešením nenadálých životních situací, se kterými si sami nevědí rady. Jde tedy o jistou formu reciproční pomoci. A dle slov pracovníků klienti většinou s poskytovanou službou končí tak nějak „plíživě“. Což znamená, že potřebují od zaměstnanců centra stále méně a méně pomáhat a radit až jejich potřeba vymizí zcela.

Pracovníci centra poskytují dětem a mladým dospělým komplexní služby, díky kterým jim pomáhají se zorientovat v samostatném životě a najít si svou cestu. Nejdůležitější při práci s dětmi je navázaná důvěra mezi pracovníky a dětmi, vytváření bezpečného a dostupného prostředí pro děti.

6.7. Závěrečné shrnutí

V rámci analýzy vybraných organizací a projektů jsme došli k závěru, že organizací, které by samy takto vyvíjely a aplikovaly metody hodnocení impaktu do praxe, není mnoho, obzvláště potom v rámci organizací zabývajících se cílovou skupinou mladistvých a mladých dospělých vyrůstajících či opouštějících ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Několik takovýchto organizací se podařilo v českém prostředí nalézt a popsat jejich činnost, procesy rozvíjející kvalitu služeb

orientující se na potřeby uživatelů služeb. Klíčovým zjištěním je, že mnohé organizace k zavádění procesů kvality dospívají, ale nemají žádnou metodickou podporu, přemýšlí o kvalitě, ale nevědí, jakým způsobem ji uchopit. Brání jim v tom navyklé způsoby postupů a přístupů, které jsou odvozovány od dlouhodobě prosazovaných procesů standardizace kvality. Nezamýšleným důsledkem procesů standardizace je to, že skutečná kvalita uniká, zejména v kvalitativní rovině. Přestože organizace nemají k dispozici nástroje, jak kvalitu vytvářet z kapacit organizací, přemýšlení o kvalitě probouzí především zavádění inovací – nových postupů. Ty s sebou nesou riziko a provází je otázky a volání po vyhodnocení dopadů. Proto jsme se zaměřili především na popsání některých inovativních prvků, kolem nichž se přemýšlení o kvalitě a impaktu postupně formuje.

7. Příklady dobré praxe organizací v zahraničí

Při vyhledávání dosavadních metod hodnocení impaktu jsme se zaměřili také na zkušenosti ze zahraničí, zejména z německy hovořících zemí, Velké Británie a USA. I u těchto organizací jsme se stejně jako u těch českých zaměřili především na metody vytvářené „zespodu“, které se v prvé řadě orientují na potřeby uživatelů služby. Ani v zahraničí se nám nedařilo nacházet pouze organizace zaměřené na naši cílovou skupinu, a tudíž jsme do přehledu zahrnuli i organizace, které sice svou činnost cílí na jinou cílovou skupinu, avšak používají takové nástroje, které by bylo možno aplikovat i v případě sledované cílové skupiny.

7.1. Velká Británie

7.1.1. The Child Outcomes Research Consortium (CORC)

The Child Outcomes Research Consortium (dále jen CORC) je přední britská organizace, která se zaměřuje na práci s dětmi a mladými dospělými. Této oblasti se věnuje prostřednictvím práce s organizacemi, které s těmito dětmi a mladými dospělými pracují. Svou práci zakládá na principech evidence-based practice. Aktivně sbírá data a využívá výsledky svých šetření pro zlepšení mentálního zdraví a pohody dětí a mladých dospělých. Poskytuje pomoc organizacím v oblasti duševního zdraví a vzdělávání, pomáhá jim sbírat a zlepšovat kvalitu svých údajů. Vizí CORC je podpora informovanosti všech dětí a mladých dospělých o reálném světě, díky které by mohli prospívat. Misí organizace je pozvednutí smysluplného využití výstupů, aby byla umožněna kvalitnější a efektivnější podpora zaměřená na děti, služby a systémy na zlepšení života dětí a mladých dospělých[84].

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

„*Best Practice Framework*“ je souborem standardů, nástrojů a pokynů pro zajištění kvality využití získaných výstupů a zpětné vazby v organizacích podporujících mentální zdraví a celkovou pohodu dětí a mladých dospělých. Obvykle se jedná

[84] https://www.corc.uk.net/about-corc/vision-mission-values/

o dotazníky, které vyplňuje dítě nebo mladý dospělý, příp. rodič či další zainteresovaná osoba.

Organizace, které aplikují „*Best Practice Framework*“, tak činí ve spolupráci s pracovníky organizace CORC, kteří je podporují a pomáhají jim aplikovat nejlepší praktiky využití měření výstupů a zpětné vazby. Příklady dobré praxe a měření zpětné vazby mohou pomoci organizacím zlepšit podporu, kterou nabízejí a také demonstrovat impakt jejich organizace. Prací s CORC mohou organizace skrze znalostní spolupráci získat zkušenosti a znalosti i z jiných služeb a stejně tak získat vhled z výzkumu, aplikační vědy a literatury.

Výsledkem aplikace „*Best Practice Framework*“ je zlepšení v několika spolu souvisejících oblastech. Organizace je podpořena v měření výstupů, zisku zpětné vazby a zajištění smysluplného využití dat vedoucího ke zlepšení služeb samotných. Organizace by měla mít po aplikaci lepší schopnosti demonstrovat nejlepší praxi na poli měření výsledků a zpětné vazby, zlepšení by mělo nastat i ve schopnosti předvést efektivní využití dat pro poskytování kvalitnějších služeb reflektujících zkušenosti uživatelů. Aplikace „*Best Practice Framework*“ by měla také zlepšit podporu zaměstnanců a uživatelů služeb ve smysluplném užití výstupů a výsledných dat.

7.1.2. National Youth Agency (NYA)

Nathional Youth Agency[85] (dále jen NYA) je národní orgán s mezinárodním přesahem. Existuje více než 50 let a jako své poslání definuje změnu života mladých lidí v Anglii i mimo ni, prostřednictvím práce s mládeží. Zaměřuje se přitom na práci s mládeží v Anglii a celém Spojeném království ve věku od 8 do 25 let včetně zaměření na skupinu mladých lidi vyrůstajících v ústavní výchově nebo pěstounské péči.

Organizace svou činností podporuje mladé lidi v získávání zkušeností, rozvíjení dovednosti ale také v přemýšlení o následcích svého jednání. Jejich snahou je pomoct osobnímu a společenskému rozvoji těchto mladých lidí, aby se mohli realizovat v rámci své komunity a společnosti jako celku: „*Věříme v mladé lidi,*

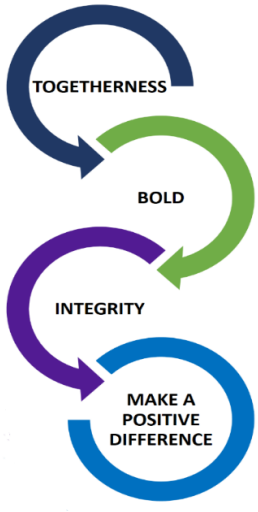
[85] https://nya.org.uk/

uznáváme, že společnost potřebuje jejich jiskru a energii, aby mohla fungovat. Mladí lidé jsou budoucností našeho národa. Mají sílu udělat svět jako lepší místo pro nás všechny[86]“.

NYA má tři strategické cíle. Chce vytvářet příležitosti pro mladé lidi, rozvíjet kvalifikované a efektivní činnosti v oblasti práce s mládeží a působit na praxi v práci s mládeží prostřednictvím politiky a výzkumu. Svých cílů se snaží dosahovat prací s mládeží ve všech jejích formách. Nepracuje tedy pouze s mládeží přímo, ale i prostřednictvím sítě poskytovatelů, inovativního propojení a financování s nápaditými obchodními a veřejnými partnery. Důležitou součástí činnosti NYA je profesionalizace práce s mládeží, což představuje zejména vzdělávání mladých pracovníků, zavedení profesních norem, poskytování akreditace pro profesní rozvoj a neustálý výzkum, inovace a zdokonalování metodik a postupů práce s mládeží ve všech jejích formách.

Pro následujících 5 let (2018-2023) vytvořila NYA strategii, která zahrnuje hodnoty organizace.

Obr.5: Hodnoty organizace NYA



Mezi hodnoty organizace patří spolupráce („*Togetherness*“), kterou NYA realizuje s více než 200 organizacemi. Dále se zde řadí odvaha („*Bold*“) být ambiciózní organizace, která se nebojí riskovat, zkoušet nové věci a učit se i z neúspěchů a integrita („*Integrity*“) v rámci které se NYA snaží šířit kvalitní výsledky své práce v Anglii i mimo ni. Poslední je pozitivní změna („*Positive Difference*“), která je cílem NYA, tedy zlepšení života mladých lidí, a to prostřednictvím přímé práce s nimi a také podporou 10 000 pracovníků s mládeží po celé Anglii.

Zdroj: https://nya.org.uk/objectives/

[86] https://nya.org.uk/about-us/ourpurpose/

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Protože existuje jasná souvislost mezi kvalitou služeb poskytovaných mladým lidem a výsledky, kterých dosáhnou při přechodu do dospělosti, NYA vyvinula dva „nástroje kvality“ pro všechny organizace, které pracují s mladými lidmi. Tyto nástroje mají za cíl poskytovat kvalitní služby vycházející z potřeb mladých lidí a jsou rozděleny do dvou skupin podle toho, komu je nástroj určen.

Prvním z nich je „*Better Outcomes for Young People – Quality Mark for Young People's services“*. Jde o sebehodnotící nástroj určený pro organizace ve státním nebo neziskovém sektoru pracující s mladými lidmi. Má za cíl rozvíjet kvalitní služby, které jim pomohou v přechodu do dospělosti. Druhý, „*Integrated Services for Young people – Quality Mark“*, je pak nástroj, který umožňuje místním orgánům posoudit kvalitu svých opatření pro poskytování služeb mladým lidem a usilovat o dosažení lepší integrace.

Jedná se o jediné externě ověřené procesy využívané v Anglii, které hodnotí všechny aspekty podpory mládeže, od univerzálních po specializované služby. Nástroj pro sebehodnocení je určen pro identifikaci způsobů, jak zlepšit kvalitu. Normy v něm obsažené byly navrženy po konzultaci s řadou místních orgánů a jsou flexibilní, tak aby mohly být použity na různé modely podpory mládeže. Tyto standardy mohou na první pohled připomínat Standardy kvality užívané v ČR, nicméně při hlubším zkoumání je patrné, že podstatou těchto nástrojů je daleko více práce s klientem a jeho zapojení do problematiky hodnocení kvality.

Zmíněná sada norem (a ukazatelů v nich) je navržena tak, aby mohla být použita jako nástroj sebehodnocení, ale také jako způsob shromažďování informací, které mohou být předloženy při žádosti o národní ocenění NYA – *„Quality mark national awards“*. Tato cena se ukázala jako přínosná v tom, že uznává a ověřuje objektivně dosažení požadovaného standardu v poskytování služeb pro mladé lidi. Dosažení národní ceny mimo jiné přináší prestiž místním organizacím, napomáhá k externalizaci nabídek a podporuje osvědčené postupy práce. Níže jsou popsány zmíněné dva nástroje.

Better Outcomes for Young People – Quality Mark for Young People's services

Jedná se o nástroj sebehodnocení, jehož cílem je podpořit zlepšení kvality. Spíše než snažit se stanovit kritéria pro to, co musí být poskytnuto, zkoumá, jak systémy kvality určují, co by mělo být poskytováno místně, jak je dopad měřen a vyhodnocován a jak se výsledky zajištění kvality používají k zajištění zlepšení. „*Quality Mark for Young People's services"* je považována za národní a mezinárodně uznávaný proces hodnocení kvality, s jakou organizace a místní orgány dosahují cílů. Usiluje o rozmanitost spíše než o uplatnění jediného modelu. Cílem je skutečně umožnit organizacím demonstrovat účinnost svých jedinečných modelů pro poskytování informací tím, že poskytnou důkazy o tom, jak hodnotí potřeby mladých lidí, jak se vyvíjejí služby, aby tyto potřeby splnily a jak organizace hodnotí kvalitu, dopad a hodnotu za peníze. Vzhledem k faktu, že služby pro mladé lidi se neustále rozvíjejí a mění, je NYA rozhodnuta (a k tomuto se i oficiálně zavázala) pravidelně aktualizovat standardy a veškerý podpůrný materiál, aby bylo zajištěno, že budou i nadále podporovat rozvoj služeb nejvyšší kvality pro mladé lidi. Tento standard se zaměřuje na strategii organizace na vícezdrojové využívání, a na zhodnocení toho, jak efektivně a účinně jsou zdroje využívány.

Integrated Services for Young people – Quality Mark

Na rozdíl od předchozího dokumentu, zde jsou standardy v jednotlivých oddílech vždy rozděleny na ty, jež jsou povinné a dobrovolné. Toto rozdělení souvisí s žádostí o „*Quality mark national awards"*, která je udělována stejně jako v předchozím případě organizací NYA. Žadatelé o ocenění musí zavést minimálně 12 standardů z 15 uvedených, z toho musí být 9 povinných a 3 dobrovolné (dle vlastního výběru). Tento dokument se zaměřuje na to, jak jsou zdroje zaměřeny na uspokojení místních potřeb a priorit pro mladé lidi. Důraz je kladen na strategii nasazení zdrojů a na účinnost a efektivitu.

Oba výše uvedené nástroje jsou jedinečné v tom, že jsou nástrojem pro sebehodnocení a plánování zlepšení. Spíše než snažit se stanovit kritéria pro to, jaké služby musí být poskytnuty, zkoumají, jak systémy kvality určují, co by mělo být poskytováno místně, jak je měřen a vyhodnocován dopad a jak se výsledky zjištění kvality používají k zajištění zlepšení.

Měření, hodnocení dopadů

Národní agentura mládeže zajišťuje také kvalitu a rozvoj odborného vzdělávání mládeže v Anglii. Toho dosahuje prostřednictvím validace a monitorování odborných kvalifikací na vysokých školách. V rámci monitorování a hodnocení dopadů vytváří výroční zprávy o validovaných vzdělávacích programech pro pracovníky s mládeží. Zprávy vytvářejí obraz o rozvíjející se pracovní síle a upozorňují na posuny a změny trendů.

7.1.3. Action for children (AFC)

Nezisková organizace Action for children[87] (dále jen AFC), se již téměř 150 let zaměřuje na práci s ohroženými dětmi, mládeží a také s jejich rodinami, a to na celém území Spojeného Království. Organizace má 7000 zaměstnanců a dobrovolníků a provozuje více než 522 služeb. Hlavní sídlo má ve Watfordu a spolu s pobočkami v Londýně, Glasgow, Cardiffu a Belfastu, což jí umožňuje pracovat na celém území Spojeného Království.

Hlavní cílovou skupinou organizace jsou znevýhodněné děti a mládež od narození do dvaceti let. Mimo tuto skupinu se zaměřují i na práci s pěstouny a budoucími nebo stávajícími osvojiteli dětí. Cílem je tedy pomoc při pěstounské péči, boj proti zneužívání a zasazování se o legislativní změny. Hlavní motto organizace, kterého se drží již od dob svého založení, je, že je potřeba nejprve dítě vyslechnout a až poté jednat v jeho prospěch.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Organizace má hlavní čtyři oblasti svého působení, kterými jsou děti a mladí dospělí, rodiče, profesionálové a stát.

První z výše uvedených jsou děti a mladí dospělí. Do této kategorie patří děti z náhradní péče, kterým poskytují praktickou i emocionální podporu. Jejich služby těmto dětem zahrnují individuální podporu, práci s jejich potřebami, poskytnutí možností potkat vrstevníky ve stejné situaci (včetně možnosti zapojit se do skupin a

[87] https://www.actionforchildren.org.uk/

aktivit např. formou výletů), zpřístupňování služeb pro dospělé po dosažení 18. roku, advokátní služby, služby podporující zaměstnatelnost, tréning schopností (pro děti od 14-19 let) a vzdělávání. Dále tato práce zahrnuje spolupráci s jinými organizacemi (v případě nutnosti dětí nebo jejich rodičů). V rámci pomoci dětem byl vytvořen nástroj, který má podpořit lokální správu a poskytovatele v širším přemyšlení o možnostech služeb a pro tyto děti a rodiny a podpořit jejich iniciativu ve vytváření inovací. Organizace dále disponuje pro práci s dětmi a mladými dospělými nástrojem zaměřeným na měření stavu před a po poskytnutí služby, který mapuje změny v mentálním zdraví, schopnosti dosáhnout potencionálu ve vzdělání, sociálních schopnostech a vztazích a emocionálním rozvoji (viz níže).

Služby zaměřené na rodiče zahrnují tři oblasti: individuální konzultace a podpora v obtížných životních situacích, řešení problémů v oblasti rodičovství a práce s potřebami rodičů.

Další skupinou, které se organizace v rámci své činnosti věnuje, jsou profesionálové, kteří působí v této oblasti. Mezi nabízené služby patří: tréning zaměstnanců, evaluace a zlepšování výkonu a vývoj strategií a plánů, jak pracovat.

V neposlední řadě se organizace ve spolupráci s vládou se zaměřuje především na oblast zlepšení podmínek pro děti – kampaně na podporu a změny v legislativě.

„Chance to stay“

V rámci projektu „*Chance to stay“* se pobočce AFC působící ve Walesu podařilo uzákonit možnost mladých dospělých zůstat v náhradní péči déle, a to až do 21 let, což by mělo umožnit jejich lepší připravenost na samostatný život v dospělosti[88]. Argumentem k prodloužení pobytu v náhradní péči je přitom fakt, že tyto děti bývají často v průběhu dětství traumatizovány, což bývá důvodem horších schopností k osamostatnění. Přesto se tyto děti musí naučit samostatnosti rychleji a odejít z náhradní péče dříve, než by opouštěli rodinu jejich vrstevníci (průměrný věk opouštění rodiny v UK je 24 let). V rámci projektu byl proveden výzkum, který

[88] https://www.actionforchildren.org.uk/how-to-help/support-our-campaigns/our-campaign-successes/chance-to-stay/

ukazuje, že mladí dospělí, kteří odcházejí z péče, mají mnohem větší pravděpodobnost výskytu psychických problémů (např. deprese, agrese, post-traumatický stres), zneužívání návykových látek, bezdomovectví, nezaměstnanost, pobyt ve vězení[89] a mají mnohem vyšší pravděpodobnost spáchat sebevraždu. Také těhotenství nezletilých je u této skupiny vyšší. Přesně těmto jevům by mělo opatření pomoct zabránit.

Změna zákona je datována do roku 2014 a podmínkou prodloužení pobytu je, že pečující i mladý dospělý se na něm shodnou. Na základě této dohody je finančně podpoří lokální úřady. Tato změna stojí vládu Walesu cca přes 1 milion liber ročně, ale tyto peníze mohou být ušetřeny jinde tím, že se mladí dospělí zařadí do běžné populace jako plnohodnotní pracující dospělí.

Tento projekt není zcela ojedinělý, podobný se v roce 2013 vytvářel pro Anglii pod názvem „*Staying Put*“[90] a také ten vešel v platnost v roce 2014. Těmto uzákoněným prodloužením pobytu však již dříve předcházela možnost prodloužení poskytnout, které záleželo pouze na rozhodnutí lokální správy.

Měření, hodnocení dopadů

Měření dopadů je nezbytné, protože informuje partnery a dárce o efektivitě práce. Pomáhá také zjišťovat, co funguje, aby se organizace mohla neustále zlepšovat. Evaluace je základ pro poskytování efektivních služeb.

Organizace AFC se prezentuje jako lídr v oblasti hodnocení dat ve Velké Británii. Ke správě dat využívají dva systémy, a to e-Aspire a Charms.

e-Aspire systém zahrnuje informace o potřebách dětí a mladých dospělých, cílených službách a efektivitě. Obdobně pak Charms systém podporuje práci v oblasti pěstounství a adopce. Celý tento systém pomáhá sbírat a interpretovat data a sledovat efektivnost služeb. Data z něj jsou následně zkombinována se zpětnou

---

[89] 38 % mladých dospělých a 23 % dospělé populace věznic v UK tvoří lidé, kteří mají zkušenost s náhradní péčí

[90] https://www.thefosteringnetwork.org.uk/policy-practice/practice-information/staying-put

vazbou od samotných dětí či jiných klientů, čímž organizace získává představu nejen o číslech, ale také o tom, jaké změny jejich práce znamená. Ty je pak možno sdílet dál.

Měření dopadu zahrnuje práci jak s rodinou, se kterou se pracuje, tak i s dalšími odborníky, s nimiž mohou být klienti v kontaktu, například s učiteli nebo sociálními pracovníky. Tento způsob zajišťuje, aby se všichni zainteresovaní shodli na tom, co je potřeba a jaké změny chtějí provést. Úspěšnou změnou je přitom např. rodič, který si vytvořil takové rodinné programy, aby zajistil, že se jeho děti dostanou do školy nebo když se dítě se zdravotním postižením naučí různými způsoby komunikovat či mladý člověk, který překonává zneužívání návykových látek.

V průběhu roku 2015 organizace modernizovala evaluační systémy, tak aby poskytovaly ještě větší přehled o skutečné změně. Zlepšení by měla vést k lepší komunikaci, důkazům důvěryhodnosti a důvěry v práci celé organizace.

7.2. Irsko

7.2.1. Fostering First Ireland (FFI)

Organizace Fostering First Ireland (dále jen FFI) byla založena v květnu 2005. Je součástí mezinárodní skupiny Key Assets, poskytovatele služeb pro děti. Key Assets poskytuje mezinárodní portfolio služeb sociální péče pro děti a jeho cílem je poskytovat lepší služby dětem po celém světě. Hlavní cílovou skupinou FFI jsou pěstounské rodiny. Organizace si klade za cíl pozitivně ovlivňovat životy dětí, mladých lidí, jejich rodin a pečovatelů prostřednictvím kvalitních služeb a odborného poradenství. Poskytovat jim podporu, budovat důvěru, zlepšovat dovednosti, rozvíjet vztahy a posilovat jejich odolnost. Specializuje se na pěstounskou péči pro děti a mládež s komplexními potřebami.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Vzdělávání děti a mládeže v pěstounské péči je považováno za velmi důležitý aspekt práce s touto skupinou. Proto FFI klade velký důraz na podporu překonávání bariér v učení a vzdělávání se, tak aby i děti, které jsou jistým způsobem znevýhodněné, dosáhly takového vzdělání, které jim umožní se v dospělosti uplatnit na trhu práce a žít plnohodnotný život.

FFI se taktéž zaměřuje na problematiku odchodu z pěstounské péče a zajišťuje řadu individuálních podpůrných služeb pro děti, mladé lidi ale i pro pěstouny. Důraz je kladen především na cílenou a praktickou podporu, která zajistí stabilitu po přechodu do samostatného života a přinese pozitivní výsledky.

V neposlední řadě se FFI zabývá i kvalitou vztahu mezi pěstouny a dětmi. Terapeuti poskytují pěstounům konzultace a poradenství v individuálním i skupinovém prostředí, a to včetně odborné přípravy před započetím pěstounské péče.

Jedním z programů, které organizace realizuje je „*Team Parenting*“, což je na důkazech založený přístup, který reaguje na jedinečné požadavky dětí v pěstounské péči[91]. Jedná se o přístup založený na silných stránkách, který je účinný v práci s dětmi s komplexními problémy (poruchy pozornosti, chování, sociálních vztahů atd.). Poskytuje rámec, který usnadňuje systémový přístup ke stabilizaci dítěte podporou bezpečnosti, stálosti, zotavení a odolnosti. Jedním ze základních principů efektivního řešení komplexních problémů dítěte je vytvoření konzistentního a bezpečného prostředí pro péči. Pro tento účel se jeví pěstounská péče jako nejvhodnější alternativa pro děti a mladé lidi, kteří již nemohou bydlet doma, a poskytuje nejvhodnější prostředí pro řešení těchto složitých problémů. Model podporuje pečovatele jako klíčového aktéra terapeutické změny a zaměřuje se na poskytování poradenství pečovatelům, školení a poradenství z profesionální sítě přizpůsobené potřebám dítěte. Ošetřovatelská podpora vyžaduje vstupy z různých profesí – terapie, vzdělávání, péče o děti a sociální práce. Očekává se přitom, že všichni účastníci budou systematicky pracovat, kriticky přezkoumávat svou práci a její účinnost prostřednictvím dohledu a setkání celého pracovního týmu. Vzhledem k tomu, že rámec posiluje odolnost pečovatelů, podporuje tím také rozvoj odolnosti dítěte.

Měření, hodnocení dopadů

FFI v průběhu let obdržela několik ocenění a nominací, a to jednotlivě i jako součást mateřské společnosti. Ty jsou nejen odrazem práce zaměstnanců, ale i úsilí pěstounů v Irsku o trvalý a pozitivní rozdíl v životě dětí a mladých lidí.

---

[91] https://www.fosteringfirstireland.ie/services-provided/team-parenting/

7.3. USA

7.3.1. Anu family services

Nezisková organizace Anu Family Services (dále jen Anu) poskytuje od roku 1992 kvalitní, inovativní služby, které se podílí na vytváření stálého a bezpečného prostředí a pohody dětí a jejich rodin. Původní mateřská společnost byla založena již v roce 1972 malou skupinou pěstounů, kteří věřili, že profesionální a vyškolení pěstouni mohou poskytovat dětem efektivní péči v rodinném prostředí při náročných situacích[92].

Organizace se svou činností zaměřuje na pěstounské rodiny, a to na všechny jejich členy. Anu zastává přesvědčení, že děti dosahují svého nejlepšího potenciálu spíše v rodinném prostředí než v institucích. Proto si vytyčila tři cíle: vytváření trvalých spojení s milujícími rodinami, zvyšování pohody dětí a rodin prostřednictvím transformačních léčebných vztahů a rozvoj řešení v této oblasti, které obohatí co nejvíce životů.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Organizace se zaměřuje na práci s rodinami. Aktivity byly nejprve zaměřeny pouze na práci s „běžnými“ pěstounskými rodinami, ale později se rozšířily. Organizace se v současnosti zaměřuje na práci s pěstounskými rodinami a poskytování pomoci pěstounským rodinám s traumatizovaným dítětem, odlehčovací služby pro pěstouny, vyhledávání nových pěstounských rodin, koučink a podpůrně služby pro pěstouny a certifikaci pěstounů, školení a konzultace.

Prostřednictvím partnerství s akademickou sférou, centry rozvoje, asociacemi, soukromými agenturami a veřejnými jurisdikcemi organizace šíří výstupy toho, co funguje v práci s dětmi a pěstounskými rodinami. Organizace se zavázala k výzkumu osvědčených postupů, přispívající k rozvoji a šíření všech výstupů a výsledků svých zjištění.

---

[92] https://www.anufs.org/documents/WIT-Y-Guide-FIN-REVISED.pdf

Podstata práce Anu spočívá v modelu práce, který se zaměřuje na pohodu (*welbeing*) pěstounských rodin, tedy jak pěstounů, tak i dětí umístěných do pěstounské péče. Organizace tento přístup nazývá „*Anu model of Wellbeying“*.

Měření, hodnocení dopadů

Protože pohoda, propojení a porozumění jsou základními stavebními kameny práce organizace, bylo vytvořeno několik nástrojů, díky kterým lze právě tyto ukazatele měřit.

Sestavou takových nástrojů je ***The Well-being Indicator Tool for Youth*** (dále jen WIT-Y). Je to nástroj pro sebehodnocení mladých lidí ve věku 15–21 let, který byl vyvinut ve spolupráci s *Center for Advanced Studies in Child Welfare University of Minnesota*. Tento nástroj má především za cíl podpořit diskusi mezi mladým dospělým a pracovníkem. WIT-Y se skládá ze tří částí, kterými jsou WIT-Y Assesment, WIT-Y Snapshot a WIT-Y Blueprint, přičemž každá část pracuje s podobnými vstupy, ale tvoří odlišné výstupy, které se však vzájemně mohou doplňovat. Nástroj je k vyplnění k dispozici v on-line podobě[93].

Celý nástroj se zabývá několika vytyčenými oblastmi života, kterými jsou:

- Bezpečnost a ochrana – oblast zahrnující stabilitu a přístup k životním potřebám, včetně potravin, vody a přístřeší. Znamená to, že mladí lidé žijí bez obav z emocionální a fyzické újmy a mají pocit kontroly nad tím, co se děje v jejich okolí a lidem v jejich životech.
- Vztahy – oblast zabývající se spokojeností ve vztazích, což znamená, že mladí lidé jsou schopni vytvářet a udržovat podpůrné mezilidské vztahy s vrstevníky, rodinou a pečujícími dospělými. Tato oblast zahrnuje také pocit důvěry, schopnost komunikovat, uspokojovat potřeby a ovlivňovat vzájemné vztahy.
- Duševní zdraví – oblast, která se týká vnímání sebe samého a sebeúcty mladých a jejich schopnosti vyrovnat se s nepřízní, konstruktivně zvládat emoce a v případě potřeby umět požádat o pomoc.

[93] https://umn.qualtrics.com/jfe/form/SV_eMb02bcxMDSQtuJ?Q_JFE=qdg

- Kognitivní zdraví – oblast, jejímž předmětem je intelektuální potenciál mladých lidí a schopnost jejich zapojení do činností, které podporují růst, zvědavost a rozvoj identity. Tato oblast zahrnuje řízení času a odpovědnosti a schopnost rozdělit svůj čas mezi vzdělávání a záliby.
- Fyzické zdraví – oblast, která se zabývá schopností mládeže pečovat o sebe, neopomínat prevenci a umět zvládat nemoc. Součástí je i schopnost využívání služeb zdravotní péče a zdravotních služeb.
- Komunita – oblast, která se zabývá pocitem sounáležitosti a spojení mladých s lidmi, kulturami a místy v jejich životech. Tato oblast také zahrnuje schopnost umět využít dostupné zdroje, které jsou důležité pro pocit pohody a spokojenosti.
- Cíle – oblast, která se zaměřuje na schopnost a uznání mladých lidí ve společnosti a jejich spojení s něčím větším, než jsou oni sami. Tato oblast zahrnuje spiritualitu, náboženství a světonázor, včetně plánování kariéry a budoucnosti.
- Životní prostředí – oblast, která se zabývá vztahem mladých k přírodě a životnímu prostředí. To zahrnuje i možnost přístupu k čistému ovzduší a vodě, dostupnost parků a dalších venkovních prostor.

Obr.6: Oblasti WIT-Y

Zdroj: https://www.anufs.org/tools-research/well-being-indicator/

Jak již bylo uvedeno výše, nástroj sám se skládá z několika částí odrážející na sebe navazující kroky. WIT-Y Assessment je první částí, která má za úkol přimět mladé dospělé či děti k prozkoumání jejich vlastních pocitů napříč vytyčenými oblasti. Jde o zhodnocení vlastního stavu, a hlavně nedostatků v daných oblastech. Jde ale také o hledání vyváženosti mezi oblastmi. Oblasti jsou přitom zkoumány (a pak v následujícím nástroji znázorněny) ve všech zmíněných osmi oblastech na pětibodové stupnici úrovní pohody, která se skládá z těchto stupňů: jsem v krizi – přežívám – jsem v pohodě – mám se dobře – mám se skvěle.

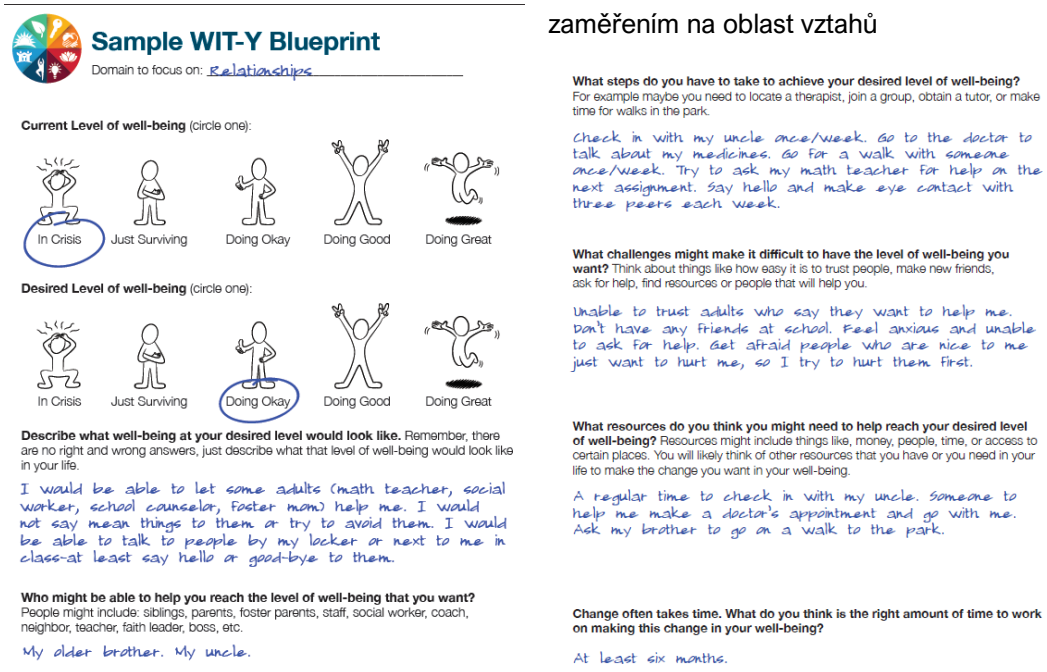
Na tento krok navazuje další nástroj, kterým je WIT-Y Snapshot. Tento nástroj poskytne po vyplnění WIT-Y Assessment grafické znázornění výsledků. Vznikne tak tzv. snímek pohody (viz Obrázek č. 7), který vypovídá o úrovni pohody v každé ze zkoumaných oblastí. Je tvořen pěti kruhy, z nichž každý představuje odlišnou úroveň pohody. Vnitřní kruh představuje úroveň „jsem v krizi“, další kruh je „přežívám“ a následují další úrovně, přičemž vnější a poslední kruh je úroveň „mám se skvěle“. Každý z kruhů je rozdělen do osmi částí, jež reprezentují osm oblastí pohody (každá oblast vypadá jako výřez koláče). Takovýto snímek jednak umožňuje mladému člověku porozumět jejich aktuálnímu stavu, ale také dává možnost vidět vyváženost či nevyváženost mezi jednotlivými oblastmi.

Obr.7: WIT-Y snímek pohody

Zdroj: https://www.anufs.org/tools-research/well-being-indicator/

Poslední v řadě je nástroj WIT-Y Blueprint. Někteří mladí lidé se mohou při pohledu na jejich snímek WIT-Y rozhodnout, že by chtěli podniknout kroky ke zvýšení jejich pohody v určité oblasti. K tomu jim poslouží třetí a poslední složka WIT-Y, což je plánovací dokument pro mládež nazvaný WIT-Y Blueprint. Je to nástroj s otevřeným koncem, který může mládež použít k návrhu svého plánu (či více plánů) ke zvýšení jejich pohody. Skládá se ze série otázek, které mladým lidem pomáhají přemýšlet o způsobech, jak mohou zlepšit svou pohodu ve své zvolené oblasti, a také přemýšlet o překážkách nebo výzvách, na které by při dosahováních svých cílů mohli narazit. Tento nástroj je navržen tak, aby pomáhal mladým lidem s identifikací potenciálních zdrojů, podpor a výzev, které mohou ovlivnit jejich schopnost zlepšit jejich pohodu v dané oblasti. Zásadními faktory pro zlepšení pohody, o kterých mladí lidé mohou přemýšlet, jsou zdroje, dovednosti, znalosti, kapacita, hodnoty a motivace. Akční plán zakotvený v plánu WIT-Y tedy poskytuje mladým lidem příležitost zaměřit své myšlení na životní pohodu a zaujmout v budoucnu orientovaný přístup k vlastní péči. WIT-Y je nástroj určený pro mladé dospělé, který vyhovuje jejich potřebám právě v období přechodu do dospělosti.

Obr.8: Příklad vyplněného WIT – Y Blueprint se zaměřením na oblast vztahů



Sample WIT-Y Blueprint

Domain to focus on: Relationships

Current Level of well-being (circle one):

In Crisis | Just Surviving | Doing Okay | Doing Good | Doing Great

Desired Level of well-being (circle one):

In Crisis | Just Surviving | Doing Okay | Doing Good | Doing Great

Describe what well-being at your desired level would look like. Remember, there are no right and wrong answers, just describe what that level of well-being would look like in your life.

I would be able to let some adults (math teacher, social worker, school counselor, foster mom) help me. I would not say mean things to them or try to avoid them. I would be able to talk to people by my locker or next to me in class-at least say hello or good-bye to them.

Who might be able to help you reach the level of well-being that you want? People might include: siblings, parents, foster parents, staff, social worker, coach, neighbor, teacher, faith leader, boss, etc.

My older brother. My uncle.

What steps do you have to take to achieve your desired level of well-being? For example maybe you need to locate a therapist, join a group, obtain a tutor, or make time for walks in the park.

Check in with my uncle once/week. Go to the doctor to talk about my medicines. Go for a walk with someone once/week. Try to ask my math teacher for help on the next assignment. Say hello and make eye contact with three peers each week.

What challenges might make it difficult to have the level of well-being you want? Think about things like how easy it is to trust people, make new friends, ask for help, find resources or people that will help you.

Unable to trust adults who say they want to help me. Don't have any friends at school. Feel anxious and unable to ask for help. Get afraid people who are nice to me just want to hurt me, so I try to hurt them first.

What resources do you think you might need to help reach your desired level of well-being? Resources might include things like, money, people, time, or access to certain places. You will likely think of other resources that you have or you need in your life to make the change you want in your well-being.

A regular time to check in with my uncle. Someone to help me make a doctor's appointment and go with me. Ask my brother to go on a walk to the park.

Change often takes time. What do you think is the right amount of time to work on making this change in your well-being?

At least six months.

Zdroj: https://www.anufs.org/tools-research/well-being-indicator/

7.4. Nový Zéland

7.4.1. Youthline

Organizace Youthline v Novém Zélandu[94] byla založena v roce 1970. Spolupracuje s mladými lidmi, jejich rodinami a těmi, kteří podporují mladé lidi. Po celé zemi provozuje deset komunitních center. Cílovou skupinou jsou mladí lidé, kteří potřebují pomoc a podporu, jejich rodiny i širší okolí. Hlavním cílem je rozvoj osobních dovedností u mladých lidí, skrze propojení lidí – těch, kteří hledají pomoc a těch, kteří se chtějí rozvíjet.

Jejich činnost lze rozdělit do tří oblastí:

- První je **poradenství**, zahrnující širokou škálu způsobů práce od face to face, přes telefonní kontakt, sms a e-maily, komunikaci po skype, na web a chatu a e-therapy balíček zahrnující program textových konzultací pro lidi se střední úzkostí nebo depresí. Zabývají se zdravotním servisem pro mladé, oblastí zaměstnanosti a oblastí alternativního vzdělávání. Nabízí poradenství i pro rodiče a Whānau[95], pro komunitní organizace a školy.
- Druhou oblastí, které se věnují je **mentoring**, poskytovaný opět v různých formách (face to face, telefon a další).
- Poslední oblastí je **NZ Family Services Directory**, což je databáze organizací pomáhající rodinám a mladým lidem.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Organizace staví na řízení na základě dobrých znalostí a vychází z dat z výzkumů. Některé výzkumy sami realizují a také provádějí pravidelnou evaluaci svých programů a aktivit.

Rozvoj organizace je založen především na informacích – na datech z výzkumů o aktuálních problémech. Materiály o dobré praxi se vyvíjí v čase a jsou pravidelně revidovány. Tyto dokumenty se opírají o základní statistická data z výzkumů, z obecného popisu problematiky a konkrétních přístupů Youthline k problému.

---

[94] https://www.youthline.co.nz/

[95] Maorský výraz pro širší rodinu

S výsledky své práce organizace seznamuje nejen své zaměstnance, a klienty, ale také politiky, další instituce atd.

Youthline realizuje výzkumy, které aplikuje do své praxe. Ty jsou zaměřeny především na kvalitu práce organizace a na revizi dobré praxe. Příkladem může být výzkum „*Are we doing a good job? - Providing evidence of the effectiveness of Youth One Stop Shops: the development of self-evaluation capacity and an evaluation framework*“[96], jehož cílem bylo vyvinout jednoduchý model sebe-evaluace a měření efektivity a pomocí tohoto modelu ukázat měřitelné výsledky práce sponzorům a podporovatelům.

Měření, hodnocení dopadů

Organizace klade důraz na každodenní používaní evaluačních aktivit. Avšak k hodnocení může sloužit pouze taková aktivita, která je dobře zaznamenaná a je prováděná pravidelně. Evaluační aktivity organizace zahrnují hodnocení ve formě každodenní neformální osobní reflexe, týdenního hodnocení, speciální evaluace vnitřních procesů a aktivit, měsíčních schůzek a probrání problémů společně a poté 1x za rok meeting (zabývající se tím, co se povedlo a co bude dál) a obsáhlý program revize („inventury“) každých 3 až 10 let.

Organizace si uvědomuje, že evaluační metody pro organizaci pracující s mladými musí být zábavné a je nutné do nich mladé lidi taktéž zapojovat. Proto zapojuje do hodnocení různé metody, kterými mohou být například focus group, zpětná vazba od klientů, video deníky a photo voice, což je výzkumná metoda, kdy lidé fotí svou každodenní realitu. Součástí evaluace však bývají i jiná data jako například statistická data z databází, výstupy ze skupinových setkání a diskusí, klíčové informace ze zpětné vazby od klientů, záznamy z pozorování a analýza již existujících dokumentů.

[96] https://www.youthline.co.nz/uploads/2/9/8/1/29818351/are-we-doing-a-good-job.-effectiveness-of-one-stop-youth-shops.pdf

7.5. Rakousko

7.5.1. Bundesweites Netzwerk offene Jugendarbeit (bOJA)

Centrum bOJA[97] v Rakousku bylo založeno v roce 2009 za účelem vytvoření celonárodní sítě „otevřené práce s mládeží“ (nízkoprahová centra, mobilní práce) a odborné středisko pro rozvoj kvality v této oblasti. *„Otevřená práce“* v tomto pojetí znamená, že je založena na nízkoprahovém, dobrovolném přístupu, přispívá ke společenské integraci znevýhodněných mladých lidí, nabízí širokou paletu odborně různorodých nabídek, inovativních konceptů a prostředků. Doprovází mládež na jejich cestě do dospělosti, podporuje je k samostatnosti a zodpovědnosti. Je přístupná všem bez ohledu na věk, pohlaví, vzdělání, náboženství, původ atd. Přímá práce s dětmi a mládeží se odehrává nejen v centrech pro mládež, ale také ve veřejném prostoru – na nádražích, v parcích apod. (mobilní/vyhledávající práce). Tým bOJI tvoří 4 zaměstnanci.

Organizace se zaměřuje nejen na práci s mládeží, ale věnuje se taktéž zaměstnancům, kteří s mladými lidmi pracují. Svou činnost taktéž směřuje k politikům a zaměstnancům veřejné správy. Výstupy své práce šíří mezi odbornou i laickou veřejnost a snaží se propojovat i s mezinárodními organizacemi se stejným zaměřením.

Cíle organizace jsou:

- Poskytování servisu a informací v oblasti práce s mládeží
- Koordinace a vytváření sítí
- Rozvoj kvality (nabídky, prostředky, metody, strategické plánování, rozvoj konceptu, otázky využitelnosti zdrojů)
- Nastavení „otevřené práce“ s mládeží jako důležité a kvalitativně vysoce ceněné oblasti v národním i mezinárodním měřítku.

Hlavní motivací organizace byla snaha změnit image *„otevřené práce s mládeží“* a náhledu společnosti na „problémové děti“ a s nimi spojenou kumulaci negativních jevů. Organizace se dlouhodobě snaží o zapojení politiků – proaktivní

[97] http://www.boja.at/

přístup: jasně stanovené cíle a výstupy aktivit a popis jejich významu pro místní komunitu. Díky tomuto přístupu došlo ke změně. Dříve se negativní incidenty řešily restriktivními opatřeními a nyní po intervencích organizace směrem k politikům je důraz kladem spíše na opatření preventivní. Z výroční zprávy centra pro mládež come2gether za rok 2017 vyplývá, že v oblastech, kde působí zaměstnanci mobilní práce s mládeží došlo ke snížení kriminality o 15 až 20 %.

Organizace bOJA se prioritně zaměřuje na poradenství v oblasti otevřené práce s mládeží, která by však nebyla takto úspěšná bez dalších podpůrných aktivit, kterými jsou:

- Lobbying – zastupování zájmů „*otevřené práce s mládeží“* na pracovních skupinách, v národní a mezinárodní síti
- Odborná setkání k určitému tématu týkající se dětí a mládeže realizována minimálně 1x ročně
- Správa webových stránek s pravidelnými, aktuálními informacemi o rozvoji *„otevřené práce s mládeží“*
- Nabídka dalšího vzdělávání pracovníků a tematické workshopy
- Projekty a spolupráce – spolupráce s politiky, kompetence v oblasti zdraví apod.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Od svého založení se zaměstnanci bOJI zabývají rozvojem kvality v oblasti práce s mládeží. Organizace se ve své práci snaží využívat takové inovativní prvky, které jim pomohou především s prezentací a realizací „otevřené práce s mládeží“. V letech 2014–2016 vznikly v rámci projektu „*Projekts Partizipative Qualitätsentwicklung*“ konkrétní nástroje pro ověřování kvality otevřené práce s mládeží, kterými jsou:

- Dokumentační databanka jako kvantitativní dokumentační metoda. Umožňuje zaznamenávat statistická data ve formě tabulek a grafik – počet klientů, věk, pohlaví, počet kontaktů apod. Získávání dat probíhá v rovině zařízení a je zcela anonymní (neobsahuje osobní údaje). V rámci Rakouska je pro pracovníky otevřené práce s mládeží zdarma. Záznam dat lze zvolit týdenní nebo roční (na konci roku). Zadaná data jsou exportována do příslušných programů, což usnadňuje práci při vytváření statistik organizace. Přístup

k zadaným datům má pouze zaměstnanec, který data zadává. Opravu dat lze provést do 6 týdnů. Poté po povolení IT podpory ze správy databanky.

- Pracovní listy pro sebe-evaluaci v rámci týmu, které slouží jako nástroj ke společné diskuzi vedené externím moderátorem (poskytuje bOJA). Podstatou tohoto nástroje je, že žádný názor není dobrý nebo špatný, cílem je o nich společně diskutovat. Výstupem pak může být zorganizování nějakého školení, vzdělávání apod, a to na základě požadavků, které vyvstaly v rámci diskuze.
- Dotazníky pro mladistvé a stakeholdery k hodnocení služby. K vyhodnocení lze použít různé PC programy, případně automatické vyhodnocení po vyplnění testu online. bOJA tyto obecné nástroje vyvinula, ale jejich využívání nekontroluje. Nabízí externího moderátora k řízení skupin při vyhodnocování (diskutování) výsledků dotazníků/pracovních listů.

Měření, hodnocení dopadů, udržitelnost

Uvedené nástroje mohou být použity jednotlivě nebo dohromady. Použití všech s prezentací výsledků stakeholderů a mladistvých tvoří tzv. dialog kvality – zjednodušeně to znamená, že se jedná o kvalitu práce. Aby byl tento dialog smysluplný, je právě zapotřebí mít jako základ fakta, analýzy, názory atd., k čemuž organizaci slouží výše uvedené nástroje. Cílem dialogu o kvalitě je to, že je možné se na práci, resp. její výsledky podívat z různých úhlů pohledů a je možno o nich společně hovořit se zúčastněnými (stakeholdeři, mládež, zaměstnanci) v rámci jednání u „kulatého stolu“.

Obr.8: Dialog o kvalitě

Dialog o kvalitě má svůj postup, který je založený na vyhodnocení dat z dotazníků pro mladistvé, na které navazují dotazníky pro stakeholdery, sebehodnotící workshop a na závěr jednou ročně kulatý stůl.

Důležitá je udržitelnost – dialog o kvalitě není chápán jako jedinečná událost v historii zařízení „*otevřené práce s mládeží*“, ale jde o kontinuální proces ověřování a zlepšování kvality; procesy a změny, které je třeba řešit v dlouhodobém horizontu.

Zdroj:http://www.boja.at/fileadmin/download/Projekte/Uploads_Qualitaet/3_Toolkit_2016_DE.pdf

7.5.2. Verein Wiener Jugendzentren

Neziskové sdružení nízkoprahových center ve Vídni *(Verein Wiener Jugendzentren)* bylo založeno v roce 1978 a patří mezi největší poskytovatele profesionální „otevřené práce“ s mládeží ve Vídni. V současné době mají centra pro mládež okolo 300 zaměstnanců ve 40 zařízeních a v projektech. Děti a mládež mohou strávit volný čas v některém z center nebo využít nabídky terénní práce[98].

Primární cílovou skupinu tvoří děti a mladiství od 10 do 21 let žijící ve Vídni. Nabídky nízkoprahových center se ale zaměřují také na děti a dospělé, zvláště ženy a jsou přístupné všem bez ohledu na životní názor, příslušnost, pohlaví, sexuální orientaci, kulturu a ekonomickou situaci. Klienty jsou především děti ohrožené určitou mírou sociální exkluze a také děti migrantů.

Cíle organizace

Cílem sdružení bylo vytvořit jednotnou strategii pro řízení kvality všech nízkoprahových center ve Vídni. Do té doby byla koncepce nejednotná, každé středisko se řídilo svými pravidly. Inspiraci čerpali v USA z konceptu „Performance measurement“. V květnu 2012 byl vydán koncept, který popisuje přístup ke kvalitě práce v nízkoprahových centrech ve Vídni. V rámci aktualizace a znovuuchopení do té doby platných znaků kvality bylo rozhodnuto, že kvalita bude popsána prostřednictvím modelu orientovaného na plánování a evaluaci. Vytvoření konceptu trvalo přibližně rok a byli do něj aktivně zapojeni všichni pedagogičtí zaměstnanci *Verein Wiener Jugendztren* (cca 100 zaměstnanců).

Plánování zaměřené na účinky/dopady a evaluaci má v neziskovém sektoru stále větší význam. „*Co děláme, proč to děláme*“ je společná otázka všech organizací, které nejsou zaměřené na materiální profit. Metodicky slouží k orientaci na účinky/dopady tzv. řetězec účinků, které spojuje požadované efekty s aktivitami a zdroji organizace. U příležitosti 25. výročí mobilní otevřené práce s mládeží byla prezentována studie „Wirkungsevaluation Mobiler Jugendarbeit“ (2017), která

[98] https://www.jugendzentren.at/

poukázala na prokazatelné snížení kriminality o 15–20 % v oblastech, kde působí zaměstnanci „otevřené práce“ s mládeží.

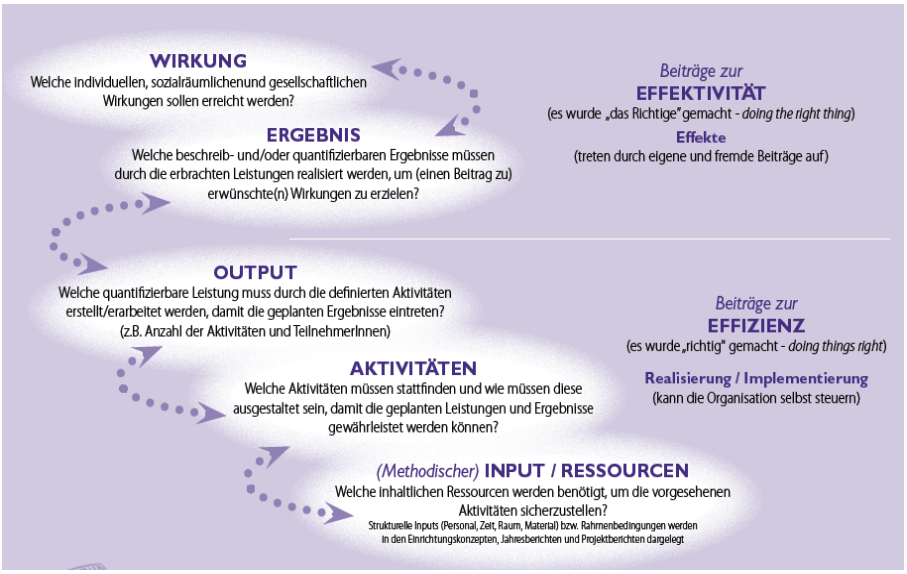
Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

„Otevřená práce“ s mládeží nabízí rozmanité aktivity, které mohou být zařazeny do různých polí působnosti – hry, sport, zážitky, tematické vzdělávání, práce s chlapci/dívkami, individuální poradenství a doprovázení, přechod ze školy do zaměstnání, média, kultura mládeže, sítě a kooperace, lobing a veřejná činnost atd.

Verein Wiener Jugendzetren vytvořil model řetězce účinků ***Wirkungskettenmodell***, který pomáhá rozpoznat, zda práce byla skutečně efektivní. „*Stojíme před touto situací, jak ji můžeme změnit, co k tomu potřebujeme?* Nebo jiná rovina: *„Máme tyto zdroje/kompetence/nápady, co smysluplného tím dosáhneme?“*

Řetězec se skládá z následujících oblastí: účinek (Wirkung), výsledek (Ergebnis), měřitelný výstup (Output), aktivity, prostředky (Input).

Obr.9: Znázornění řetězce účinků



Zdroj:https://www.jugendzentren.at/publikationen-blog/publikationen/-Wirkungskonzept

Popis jednotlivých oblastí řetězce:

- **Účinek (Wirkung)**

Jedná se o obecný popis plánovaných dopadů tzn. kterých individuálních a sociálně společenských účinků má být touto aktivitou dosaženo.

- **Výsledek (Ergebnis)**

Jde o stanovení konkrétních cílů tzn. jaké popsatelné a kvantifikovatelné výsledky musí být prostřednictvím určitých výkonů realizovány, aby se dosáhlo daného účinku.

- **Měřitelný výstup (Output)**

Jedná se o kvantitativní představení aktivit (frekvence konání, počet účastníků), tzn. které kvantifikovatelné výkony musí být prostřednictvím definovaných aktivit stanoveny, aby nastoupily plánované výsledky, aby aktivita měla smysl (např. minimální počet účastníků pro uspořádání besedy).

- **Aktivity**

Jde o vymezení toho, které aktivity se musí konat a jak musí být navrženy, aby mohly být plánované výkony poskytnuty.

- **Metodické prostředky (Input)**

Jedná se o konkrétní vymezení toho, které prostředky jsou nutné k provedení plánovaných činnosti (např. strukturální – personál, čas, prostorové možnosti, materiál, kompetence k uspořádání aktivity, kooperace s jinou institucí apod.).

Řetězec účinků na příkladu aktivity: Fotbalové utkání žen v parku

- **Očekávaný účinek (obecný)***: zvýšení sebeuvědomění žen, posílení pozice žen ve společnosti, zvýšení společenské rovnováhy, když ženy budou akceptovány při aktivitě, která je obvyklá spíše u mužů.*
- **Výsledek (konkrétní):** *akceptace ze strany mužů, prožití radosti a přátelství, prezentace žen ve veřejném prostoru.*
- **Měřitelný výstup**: *počet účastnic, počet týmů na turnaji, frekvence opakování.*
- **Aktivita**: *participativní přístup – aktivní zapojení účastníků na turnaji, starší děvčata přebírají aktivně trénink.*
- **Metodické prostředky**: *kompetence k uspořádání akce – personální a časové možnosti, místo konání, zajištění pomůcek, kooperace s jinými institucemi.*

Dalším příkladem dobré praxe v organizaci Verein Wiener Jugendzentren je pořádání pracovních skupin (*Arbeitskreise)*[99]*,* které se pravidelně setkávají za účelem prodiskutování určitých témat, představení projektů, sdílení zkušeností a spolupráce

[99] *AK Burschenarbeit* – zaměřena na práci s chlapci*, AK Mädchenarbeit* – zaměřena na práci s dívkami

na metodických materiálech. Další aktivity, které organizace realizuje jsou např. exkurze do poradenských centrech, účast na přednáškách, workshopech a společná organizace různých akcí zaměřených na cílovou skupinu mladých dospělých apod.

Činnosti nízkoprahových center „Vereinu“ jsou založeny na ***participativním přístupu*** k dětem a mladistvým, kteří se aktivně účastní porad se zaměstnanci, kde se můžou vyjádřit k fungování centra a jeho programu.

V rámci „Möbelprojektu“ (2017) se tak cílová skupina např. podílela na vytvoření konceptu a následné realizaci nabarvení palet, které pak využili k sezení u nízkoprahového centra. Překvapivé bylo zjištění na podzim, že palety zůstaly nepoškozeny. Participativní přístup pravděpodobně vede k větší zodpovědnosti a ochraně.

Obr.10: DIY-Möbelprojekt

Zdroj: https://www.jugendzentren.at/publikationen-blog/publikationen/, Jahresbericht 2017

Měření, hodnocení dopadů

Plánování zaměřené na účinek nemá smysl, když na konci není pevně stanoveno, zda dané účinky dosáhnou cíle. V sociální práci obecně panuje názor, že účinky se nedají kvantitativně změřit nebo jsou založeny na subjektivním hodnocení. Doposud se důkaz výsledku v kvantitativní rovině (Outputs) dokazoval těžko. Obsahový kontext uvnitř řetězce působnosti ale umožňuje evaluaci práce ve formě kvantifikace a kvalitativního popisu v rovině výsledků. Konkrétní plánování a evaluace jsou v rovině jednotlivých zařízení prováděny pomocí konceptů zařízení, projektů, měsíčních a výročních zpráv atd. Dochází tak k získávání kvantitativních dat i kvalitativních popisů. Účinky mají široký dosah ve třech rovinách:

- **Individuální rovina** – posiluje kompetence a možnosti mladistvých. Posiluje identitu rolí, zodpovědnost za svá jednání, posiluje schopnost kooperace a sebeorganizace.
- **Sociálně prostorová rovina** – nabízí možnosti prostoru pro trávení času, místo pro komunikaci, vztahy, interakce, setkávání různých skupin.
- **Společenská** – přispívá ke společenskému míru, stabilitě společnosti, rovnost šancí. Zlepšuje přístup ke vzdělání a práci. Působí preventivně. Usiluje o participaci mladistvých ve společnosti.

Kromě modelu působnosti je důležité také provádět výzkumy u cílové skupiny a zjišťovat, jak služba odráží jejich motivaci, nabídky, jak účinkuje na současní ale i na bývalé klienty. Od roku 2012 došlo v organizaci Verein Wiener Jugendzentren ke zredukování obsahu výročních zpráv, které se již nezaměřují na nepodstatné věci a popisy jednotlivých aktivit, ale především na cíle a výsledky.

7.5.3. Atempo

Společnost Atempo [100] byla založena v roce 2000 a jejím hlavním účelem byla snaha o zrovnoprávnění všech lidí. Jde o sociální podnik v Rakousku, který se zabývá lidmi s poruchami učení nebo jiným zdravotním omezením. Hlavní náplní jejich činnosti je rozvoj projektů, produktů a služeb, přičemž v popředí stojí snaha o bezbariérovost, inkluzi a participaci. Organizace má přibližně 80 zaměstnanců, z čehož 20 z nich jsou zdravotně znevýhodněné osoby nebo lidé s poruchami učení.

Cíle organizace

Vizí společnosti je snaha o zrovnoprávnění znevýhodněných lidí tak, aby mohli svobodně žít, učit se a pracovat.

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Společnost Atempo realizuje tyto činnosti:

- Vzdělávání – podpora mladých lidí s poruchami učení a zdravotním omezením.
- Příprava na vzdělání nebo práci (např. realizace počítačových kurzů, kurzů v gastronomii).

[100] https://www.atempo.at/produkt/peer-to-peer-evaluation/

- Poskytování srozumitelných informací a provoz bezbariérových domů.
- Dotazování osob s poruchami učení a postižením (*koncept Nueva* – viz dále)
- Zaměstnávání v restauraci "Das Lorenz"
- Provoz domovské stránky *ava – online platforma, která se* zabývá asistencí (zahájení provozu od ledna 2019).

Koncept Nueva - Nueva = **Nu**tzer **eva**luieren (uživatelé hodnotí)[101].

Koncept Nueva vznikl před 10 lety ve sdružení Atempo Graz. Jedná se o sociální „franchisu“[102] se samostatnými partnery. Měří a popisuje kvalitu sociálních služeb pro lidi s poruchami učení nebo jiným zdravotním omezením. Jde přitom o vnímání kvality z pohledu uživatelů/uživatelek. Zvláštností přitom jsou samotní evaluátoři/evaluátorky, kteří mají rovněž nějaké zdravotní omezení/poruchy učení a sami jsou uživateli sociálních služeb.

Celý proces je založen na principu „peer to peer“, když se zdravotně znevýhodnění tazatelé dotazují zdravotně znevýhodněných uživatelů služby. Evaluátoři provádějí rozhovory buď v organizaci nebo u uživatele doma. Dotazníky jsou vytvářeny společně s lidmi s omezením a přizpůsobeny potřebám uživatelů služeb. Samotné postižení tazatele však není jedinou podmínkou pro práci dobrého evaluátora. Každý z nich musí projít dvouletým vzdělávacím procesem, které zahrnuje například osvojení technik vedení rozhovorů a pozorování, zpracování textu, tvorbu prezentací, znalost metod, softwaru a vykonání půlroční praxe.

Koncept je určen pro organizace, které chtějí dosáhnout interního rozvoje a je postaven na principu „Krok za krokem ke kvalitě“.

Nueva evaluace probíhá v několika krocích:

1. Kruh kvality – managment, zaměstnanci a uživatelé se účastní 2–4 denního workshopu, v rámci kterého se zabývají výzkumnými nástroji a jejich přizpůsobením regionálním podmínkám;

---

[101] http://www.nueva-network.eu/

[102] Franchisingem se rozumí dlouhodobá smluvní spolupráce mezi poskytovatelem franchisingu (franchisorem) a odběratelem franchisingu (franchisantem) – na základě které franchisor předává franchisantovi znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku.

2. Provedení dotazování/pozorování, průzkum strukturálních a rámcových dat, zadání dat do Nueva databanky a jejich vyhodnocení;
3. Prezentace a interpretace výsledků dotazování – rozhovor o výsledcích s odborným personálem a uživateli, kterým jsou výsledky podány srozumitelným způsobem např. pomocí obrázků; stanovení profilu kvality, analýza detailů a speciálních hodnocení, které vyplynuly z dotazování, generování srovnávacích dat (benchmarking).

Výhodou této evaluační metody je získání podrobných a autentických výsledků, které vypovídají o subjektivním hodnocení služby. Taktéž je výhodou přístup k on-line dotazníkům pro všechny bez omezení – dotazníky jsou navíc opatřeny vysvětlujícími ilustracemi, příp. znakovým jazykem, vysvětlením otázek a možností odpovědí. Protože je však tento způsob časově a finančně náročný a vyžaduje vysokou míru flexibility tazatelů i dotazovaných, přišla Nueva s návrhem digitálního rozvoje a zavedla online dotazování. V průběhu procesu vybízela Nueva inovativní poskytovatele služeb ke spolupráci na online – dotazníku. Jako motivaci uváděli možnost připomínkování od počátku a spoluvytváření jeho obsahu a podoby. Za tuto aktivní účast nabízela Nueva slevu pro partnerské organizace v 1. roce užívání nástroje. Organizace si mohly zvolit formu spolupráce: osobní účast na workshopech (finanční odměna + úhrada cestovních nákladů), Skype, videokonference.

Organizace, které usilují o rozvoj kvality prostřednictvím Nueva, si stanoví management kvality složený z uživatelů a uživatelek a zaměstnanců. Toto partnerství jim přináší působení kvalifikovaných experty pro management kvality v organizaci, přístup k evaluačním nástrojům Nueva pro dotazování na základě peer to peer principu a celkové strukturované zlepšení kvality organizace z perspektivy uživatelů.

7.5.4. Projekt Welcome to life (2016–2019)

Tento projekt vznikl ve spolupráci fondu zdraví (Fonds Gesundes Österreich – FGÖ) a zastřešující organizace pro zařízení pro děti a mládež v Rakousku (Dachverband Österreichischer Jugendhilfeeinrichtungen – dále jen DÖJ)[103].

[103] https://www.evalon.eu/wtl/

Cílovou skupinu tvořilo cca 400 mladistvých – Care leavers (dále jen CL), kteří pobývali v zařízení náhradní rodinné péče (*Jugendhilfeeinrichtungen*). Do projektu bylo zapojeno 18 organizací "Jugendhilfe" ze 4 spolkových zemí (Kärnten, Tirol, Vorarlberg, Wien). Projekt řídila skupina odborníků, která se v jeho průběhu sešla celkem 20krát.

Hlavním cílem projektu byla snaha poukázat na nutnost dlouhodobější podpory pro CL, kteří v Rakousku opouštějí zařízení NRP dosažením 18. roku věku, případně ve 21 letech. Projekt měl přispět k uzákonění poskytování podpory pro CL do 25. roku, což je průměrný věk, kdy mladiství zpravidla opouštějí původní rodinu a začínají žít nezávislý život.

Projekt probíhal v několika fázích:

- V první třetině byly sbírány kontakty na CL a zjišťovány informace o jejich životní situaci. CL byli zváni na skupinová sezení, workshopy a byla jim poskytována individuální podpora.
- Ve druhé třetině projektu se zúčastněné organizace zaměřily na přípravu CL a vytvořily k tomu odpovídající metodiky.
- V poslední fázi došlo ke zprostředkování setkávání CL s politiky a byly zorganizovány tři konference se zástupci podpůrných systémů (trh práce, bytový úřad, pojišťovny).

V rámci projektu byly vytvořeny 3 moduly podpory:

- systematická příprava budoucích CL na období po opuštění organizace
- přímá podpora CL prostřednictvím individuálních / skupinových aktivit
- mobilizace sytému veřejné následné péče.

V rámci jednotlivých modulů bylo cílem zlepšovat přípravu na samostatný život prostřednictvím vytvoření konceptů v organizacích a individuálních plánů pomoci, doprovázet CL během přechodové fáze, zasíťování na úrovni regionů ("peergroups", výměna informací, mobilizace mentorů pro CL), mobilizace systémových partnerů, veřejný diskurs o podmínkách pro CL apod.

Projekt zahrnoval následující dílčí aktivity:

- zpracování relevantních informací pro CL – informační materiály o podpůrných systémech pomoci v oblasti bydlení, práce, zdraví atd.
- organizace setkávání CL – workshopy, informace
- spolupráce s fondem zdraví (FGÖ)
- zřízení Whatsapp – a fcb – skupin pro CL
- mentoring
- diskusní skupiny s politiky
- vystupování CL v TV – kontinuální diskurs k tématu CL
- rozhovory s CL, které byly použity do knihy „*Kuckucksnest*“[104]
- platforma na téma „Jugendhilfe 18+“

Konkrétní potřeby CL byly zjišťovány pomocí dotazníku. CL mohli v rámci projektu využít jak individuální tak skupinové formy podpory. Při individuálních setkáních s CL byla vedena dokumentace, ve které se zaznámaval posun v dané oblasti (finance, bydlení, zdraví, volný čas, atd.) pomocí jednoduchých ukazatelů 👍 lepší, = stejné, 👎 horší a zda se od posledního kontaktu něco změnilo (☺ pozitivně nebo ☹ negativně). Rovněž byly prostřednictvím krátkého dotazníku hodnoceny společné aktivity, kterých se CL v rámci projektu zúčastnili (např. beseda, workshop, kulturní akce) a to s pomocí smajlíků (😃|🙂|😐|☹|😥 - otázky týkající se toho, zda to bylo zajímavé, zda se účastní příště apod.) a celkové ohodnocení aktivity známkou jako ve škole na stupnici 1–5. Projekt byl během svého průběhu podroben evaluaci (evaluační tým Evalon[105]), která zjišťovala postoj stakeholderů a zaměstnanců k potřebnosti a užitečnosti projektu a samotného tématu CL. Ukázalo se, že většina stakeholderů považovala téma CL za velmi důležité a domnívali se, že současná nabídka pomoci pro CL je nedostatečná. Také zaměstnanci hodnotili projekt pozitivně. Podle nich projekt přináší konkrétní výsledky, a to především co se týče lepšího propojení mezi institucemi, zvýšení veřejného povědomí o tématu CL, vyšší profesionalizaci, medializaci, zlepšení kvality života CL a setkávání CL. Úloha projektu

[104] Kronabitter, Erika. Kuckucksnest "Werden die Flügel reichen, um in eine gesunde Zukunft zu fliegen?"

[105] https://www.evalon.eu/WTL/

byla podle nich definována jasně a s vedením projektu byli spokojeni. Negativně hodnotili časovou zátěž, kterou sebou projekt nesl. Mezivýsledky evaluace však zaměstnance motivovaly k další projektové práci.

Výsledky projektu:

Tento pilotní projekt měl poukázat na nutnost zlepšení systému podpory a zvýšení šancí pro CL. Projekt byl ukončen v dubnu 2019 a disponujeme dílčí závěrečnou zprávou ke zhodnocení projektu, která obsahuje následující informace: Ke zlepšení veřejného povědomí o projektu a celkovému PR pomohlo získání 2. místa ocenění "Sozialmarie"[106] v květnu 2017. Během evaluace v průběhu projektu došlo k rozvoji dokumentačních nástrojů (dotazníky pro workshopy, projektové příručky apod.). Některé nástroje však musely být v souvislosti s praktickými požadavky zaměstnanců upraveny, což občas vedlo k obtížím při vyhodnocování. Některé dílčí aktivity byly v průběhu projektu redukovány (např. mentoring – zejména z důvodu časové náročnosti), některé naopak rozšířeny (politický lobbing na adaptaci systému Jugendhilfe, propojení CL, přímý dialog s politiky). Největší potřeba podpory ze strany CL se projevila v oblasti financí, bydlení, vzdělávání/zaměstnání, kontaktů s úřady. Individuální podpory využilo cca 200 CL po dobu cca 1 roku. Skupinových aktivit se zúčastnilo cca 150 CL. Pro dosažitelnost CL a využití služby doprovázení při přechodu je důležitý vztah CL s „pečovatelem" (mentorem). Doprovázení musí být připraveno již ve fázi, kdy mladiství pobývají v zařízení Jugendhilfe – na začátku projektu byly stanoveny nějaké základní koncepty, přesto si organizace přípravy CL upravovaly. Ukázaly se další možnosti pro optimalizaci např. použití sociálních médií při společných setkáváních. Velmi překvapivé bylo zjištění vysoké schopnosti CL vystupovat a jasně formulovat své požadavky při kontaktu s politiky. Díky evaluaci se ukázalo, že během poskytnutí podpory CL se pozitivní účinek projevil hlavně na

[106] Cena je udělována mezinárodním excelentním projektům za výjimečné sociální inovace. „Sociální inovace předkládají řešení naléhavých společenských výzev. Dávají prostor novým přístupům, inovačním odpovědím a ukazují nové cesty. Reagují na nové sociální otázky nebo řeší již známý problém novými způsoby. Inovace může být iniciována samotnou společenskou skupinou, které se problém týká a která je vždy uživatelem a zároveň spolutvůrcem projektu. Sociální inovace tak vytvářejí trvale udržitelná řešení, která jsou příkladem i inspirací pro ostatní." https://www.sozialmarie.org/cs

zlepšení situace v oblasti volného času, finanční situace a práce. Pozitivní, ale ne zásadní vliv podpory byl v oblasti zdraví a bydlení – tady se ukázala větší závislost na vnějších faktorech (např. trh s byty) – důležité je politické a strukturální zlepšení – snadnější rozdělení veřejných bytů pro CL (funguje dobře ve Vídni a díky projektům i v Tyrolsku a Vorarlbergu).

Úspěšné faktory, které pomohly naplnit cíle projektu:

- Kooperace a kombinace projektů ze stejné cílové skupiny
- Účast mnoha organizací
- Průběžná evaluace projektu
- Zaměstnanci jako část cílové skupiny (evaluace)

Naopak jako problémové faktory v projektu jsou uváděny:

- Rozdíly v rámcových podmínkách zúčastněných organizací
- Nároky na cestování vedení a řídící skupiny projektu
- Nedostatečně připravená dokumentace organizací na evaluaci
- Omezené časové možnosti zaměstnanců na projektové činnosti

V souvislosti s novým vládním rozhodnutím dojde v letošním roce v Rakousku k přenosu kompetencí v oblasti pomoci mládeži na jednotlivé spolkové země. Snaha projektu přitom směřovala k prosazení posunutí podpory do zákona platného pro celé Rakousko. Vedoucí projektu „Welcome to life“ je přesvědčen o tom, že alespoň v některých zemích se přibližují svému cíli a že se jim podaří poskytování podpory pro CL do vyššího věku prosadit. S pomocí projektů se téma CL dostalo do povědomí veřejnosti o mnoho více, než tomu bylo dříve. Každá spolková země pro toto téma něco dělá, ale co a v jaké míře se liší. V Horním Rakousku např. zavedli *„Betreungscheck“* – tzn. voucher pro CL na 20 bezplatných poradenství v různých institucích. Ve Vorarlbergu a v dalších zemích zapojených do projektu jsou zaměstnanci vysoce motivovaní v této oblasti něco změnit. V Tyrolsku je např. šest organizací, které se chtějí nadále setkávat za účelem diskutování tématu CL. Ve Steiermarku proběhlo velké setkání na téma Jugend allegemein, přičemž téma CL bylo v popředí zájmu (účastnilo se asi 300 osob, přičemž zájem mnohonásobně převyšoval kapacitu). Jde sice zatím o velmi malé krůčky, ale po těch je třeba jít.

Možností forem podpory pro CL je mnoho – od pobytu v zařízeních náhradní rodinné péče do vyššího věku přes zajištění kontaktní osoby pro podporu CL po ukončení pobytu v zařízení nebo v pěstounské péči. Počítat by se mělo i s možností návratu CL do péče zařízení. Všechny způsoby by měly být flexibilní a kombinovatelné. Je třeba je popsat, stanovit koncepce a způsoby financování.

7.6. Švýcarsko

7.6.1. Stiftung Zürcher Kinder und Jugendheime (ZKJ)

Nadace ZKJ je od roku 1999 největším poskytovatelem pedagogických služeb pro děti a mladistvé v německy mluvícím Švýcarsku. Spravuje 21 zařízení. Od doby svého založení se zasloužila o několik změn jako bylo např. uzavření některých školních internátů, spojení dvou krizových center, spojení několika dětských domovů s *„Wohngruppe*“, otevření zvláštní školy atd[107]. Hlavní cílovou skupinou jsou děti a mladiství v závislosti na druhu poskytované služby.

Cílem organizace je podporovat mladé lidi s omezenými šancemi, především v Zürichu na jejich cestě ke smysluplnému a samostatnému životu a připravit je na výkon povolání. Organizace si také klade za cíl naučit mladé lidi uplatnit v každodenním životě pokroky v oblasti osobního rozvoje, vzdělání a sociálních kompetencí, které si osvojili během pobytu v zařízení (zajištění udržitelnosti), naučit je úspěšně zvládat dosud neznámé úkoly (rozšíření kompetencí) a překonat svépomocí akutní krize (prevence následných poruch).

Popis programu, aktivit – inovační prvky (příklad dobré praxe)

Nadace provozuje tato zařízení: dětské domovy, mateřské, internátní a soukromé školy, krizová centra, zařízení pro přechodnou dobu, denní centra, sociálně pedagogická centra atd. a nabízí následující typy aktivit: vzdělávání/přípravu na vzdělávání, krizovou intervenci, sociálně pedagogickou činnost, doprovázení po opuštění dětského domova. Má možnost zřídit, převzít a provozovat nebo zrušit provoz zařízení, které již neplní účely nadace.

[107] https://www.zkj.ch/

Potřeba změny – projekt Následné péče (Nachbetreung)

V mnoha kantonech ve Švýcarsku chybí doposud zákony, které by umožňovaly financování následné péče po odchodu z NRP z veřejných peněz (v kantonu Zürich díky časovému plánu do roku 2021 je toto zajištěno). V praxi probíhá často náhlé ukončení vzdělávací a výchovné podpory při opouštění náhradní rodinné péče a mladí lidé bývají často předčasně propuštěni do samostatnosti. Tyto okolnosti nejsou problematické jen pro ty co péči opouštějí, ale také pro domovy, které těmto mladým lidem nemohou nabídnout žádné další možnosti podpory.

Na tento stav reagovala nadace ZKJ projektem „Následná péče – udržitelnost výchovných a vzdělávacích prostředků. Venku a co teď? … co když to neklapne?“ („Nachbetreuung – Nachhaltigkeit von Erziehungs – und Bildungsmassnahmen. Raus und was jetzt?...wenn´s nicht klappt?“). Tento projekt měl za cíl doprovázet a podpořit mladé dospělé při přechodu do samostatnosti. A byl realizovaný v letech 2013 – 2018. S podporou kouče mohli účastníci rozšiřovat své kompetence a zvládat požadavky každodenního života.

V rámci projektu byli osloveni mladiství ze 14 institucí, které spravuje nadace. Tato cílová skupina musela splnit následující podmínky:

- opuštění zařízení od roku 2011 (dva roky před začátkem projektu – kvůli snadnější dostupnosti),
- minimální věk 15 let,
- minimálně 6měsíční pobyt v zařízení,
- v době projektu nevyužíval účastník žádnou jinou státem financovanou odbornou sociální pomoc a nepracoval ani nebyl ubytován v žádném sociálním zařízení.

Projektový tým byl složen z vedení, kontaktních osob z organizace pečovatelů a koučů. Projekt byl podpořen nadací Drosos a Mercator Schweiz a po celou dobu evaluován VŠ v Lucernu, oborem Sociální práce.

Popis průběhu projektu

Před opuštěním zařízení byli mladiství seznámení s projektem, tedy s možností doprovázení při přechodu, přičemž si mohli zvolit, zda nabídky využijí – ihned, později,

nebo nemají zájem (v takovém případě byli informováni o možnosti kontaktu v budoucnu). Pokud mladiství měli zájem o podporu ihned, byli dotázáni, zda chtějí jako kontaktní osobu – pečovatele ponechat stejnou osobu jako doposud, případně byla určena osoba z jiné instituce nebo projektového týmu. Pokud účastník nepožadoval přímý kontakt s pracovníkem, kontaktoval pečovatel účastníka po 3 měsících po opuštění instituce. Další telefonické kontakty probíhaly po 6 měsících (celkem 4 kontakty v průběhu dvou let od opuštění instituce).

Pečovatel společně s účastníkem vytvořil tzv. plán přechodu. Tato osoba mohla zároveň plnit funkci kouče nebo ji mohla po domluvě s vedením a projektovým týmem (teď již odborným střediskem) delegovat na jiného člena týmu nebo na odborné středisko. Za finanční ohodnocení kouče bylo zodpovědné odborné středisko (většinou přesahuje rámec běžné činnosti – dojíždění, časová náročnost osobních setkání).

Za každou organizaci byla vybrána jedna kontaktní osoba zodpovědná za projekt (nyní už koordinátor služby přechodu), která dohlížela na vedení záznamů dat v a záznamy jednotlivých kontaktů k získání informací o životní situaci mladistvého – bydlení, finance, volný čas, zdraví atd.

V rámci projektu byly nabízeny tyto aktivity: telefonické kontakty, koučink, doprovázení (např. na úřady, pracovní pohovor, do školy), zprostředkování komunikace (např. s rodinou), finanční podpora při vzdělávání (pomůcky, doprava atd.). Během osobních kontaktů byla zjišťována spokojenost v různých oblastech života. Opakované dotazy umožnily měřit pokrok. Na konci došlo k hodnocení ze strany účastníka, jeho zhodnocení kouče a vyjádření celkové spokojenosti s projektem. Výsledkem projektu bylo zjištění potřeby a využívání možnosti „doprovázení při přechodu“ a došlo k zařazení služby do stálé nabídky nadace ZKJ. V projektu byl důraz kladen na implementaci do praxe a další systematickou nabídku tak, aby byla v budoucnu zajištěna udržitelnost pedagogických prostředků a zvýšeny šance pro mladé dospělé odcházející z domovů.

Pro lepší terminologické ohraničení od stávajících výkonů následné péče v různých institucích byla „následná péče“ přejmenována na „doprovázení při přechodu“. Nový design této podpory byl vytvořen pracovní skupinou. Komplexní

model projektu následné péče byl zjednodušen, přizpůsoben potřebám praxe a byl zredukován rozsah nástrojů.

Podstatné změny od projektu „následné péče“ k projektu „doprovázení při přechodu“

Nabídka byla zjednodušena a přizpůsobena. Mladí dospělí při finančních problémech již nedostávají finanční podporu, ale poradenství, jak situaci zvládnout a jak se dostat k jiným finančním zdrojům (např. registrace na ÚP, nadace apod.) – důvodem o upuštění této formy pomoci bylo zjištění, že mladiství této pomoci příliš nevyužívali.

Nově je s mladými dospělými, kteří jsou starší 15 let a déle než 6 měsíců v ústavním zařízení, sestaven před opuštěním zařízení „plán přechodu“ odpovídající osobním potřebám (orientace, příprava na čas po opuštění), jehož kopii obdrží mladý dospělý. Navíc je o nabídce „doprovázení při přechodu“ informováno více mladistvých než dříve.

Cyklus telefonických kontaktů byl zredukován ze čtyř na dva a jsou preferovány spíše osobní kontakty. Stávající tři dotazníky pak nahradil jeden, došlo ke zjednodušení protokolu pro koučink. Nástroje slouží pouze k praktickým rozhovorům a vedení případu. Nejsou sbírána žádná data k účelům výzkumu.

Je určeno interní poradenské středisko pro všechny instituce. V každé instituci existuje jedna kontaktní osoba, která je zodpovědná za „přechodnou podporu“ a je v kontaktu s odborným střediskem, které je zodpovědné za kvalitu.

Nabídka přechodné podpory je bezplatná, dobrovolná a zahrnuje 3 druhy výkonů:

- Plánování přechodu k diskuzi a organizaci situace po odchodu do samostatnosti.
- Kontakt po odchodu za účelem sdělení současné situace, zvládání každodenních činností, reflexi aktuální životní situace.
- Coaching při problémech v každodenním životě, vzdělání, pracovní integraci (poradenství přes telefon, sms, mail, osobní setkání, doprovázení na pracovní pohovor, do školy, úřady, pronajímatele apod.).

Nástroje k provádění a dokumentaci doprovázení při přechodu jsou tyto:

- ***Übergangsplan*** – písemně stanovený plán přechodu, který vzniká po domluvě s mladistvým, součástí je seznam důležitých kontaktních osob a informací – v praxi se totiž ukázalo, že po odchodu neví, kdo je jejich kontaktní osobou, vysvětlení koučinku.
- ***Leitfaden*** – návod – u druhého kontaktu po odchodu – slouží ke strukturování pohovorů a objasňuje důležitá témata – bydlení, práce, finance atd.
- ***Coaching protokol*** – každý kontakt v rámci koučinku (sms, telefon, osobní atd.) musí být zaznamenán. Systematicky se s ním nepracuje, slouží pouze pro orientaci.

Externím IT specialistou byla pro tento projekt vytvořen Excel-Outlook-tool pro evidenci počtu odcházejících, počet účastníků projektu, počet telefonických kontaktů, coachingů apod. Data jsou zpracovávána odborným střediskem pro přechod.

Po ukončení a evaluaci projektu bylo založeno odborné středisko jako centrální služba pro všechny instituce. Nastavuje kvalitu a průběh doprovázení, koordinuje nabídky a plní kontrolní funkci. V každé organizaci je jedna osoba zodpovědná za přechod, která dohlíží na to, že pečovatel plní své úkoly – pracuje s plánem přechodu, vede dokumentaci atd. Dává o tom zpětnou vazbu odbornému středisku.

V roce 2013 přijala nadace na základě své činnosti strategii do roku 2022, která si klade tyto cíle:

1. podpořit participaci dítěte/mladistvého a jeho rodiny při hledání odpovídajícího druhu pomoci
2. poskytnutí osoby, která dítě/mladistvého podporuje během péče
3. mezinárodní činnosti v rámci cílových skupin.

7.7. Závěrečné shrnutí

V rámci analýzy vybraných organizací a projektů v zahraničí jsme zjistili, že stejně tak jako v České republice, organizací, které by samy takto vyvíjely a aplikovaly metody hodnocení impaktu do praxe, není mnoho, obzvláště potom v rámci

organizací zabývajících se cílovou skupinou mladistvých a mladých dospělých vyrůstajících či opouštějících ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Nicméně vzhledem k faktu, že i v zahraničí, stejně jako v České republice je kladen důraz na zavádění kvality do praxe, tak i zde existuje řada organizací a institucí, které se tímto tématem zabývají. Několik takovýchto organizací se nám podařilo oslovit a popsat jejich činnost a procesy rozvíjející kvalitu služeb orientující se na potřeby uživatelů služeb. Nesmíme však opomenout fakt, že pokud se jedná o metody přenesené ze zahraničí, tak je vždy nutné nahlížet na kontext služby a metody, protože pouhým zkopírováním metody není zaručen úspěch a je vždy potřeba akcentovat specifika daného státu, regionu či organizace.

8. Závěr

Cílem Identifikace hodnocení impaktu bylo zjištění současných metod hodnocení impaktu, které jsou užívány při práci s cílovou skupinou, a to v prostředí poskytovatelů a zadavatelů služeb.

V rámci analýzy jsme vymezili proces Národní politiky kvality, která je v České republice aplikována prostřednictvím Rady kvality České republiky a jejíž hlavním cílem je podpora rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice, v souladu s politikou podpory kvality Evropské unie. Další významný subjekt, který v České republice usiluje o kvalitu je Česká společnost pro jakost, která v souladu s platnou legislativou sdružuje široké spektrum osob a organizací působících v různých oblastech systémů managementu se společným zájmem zvyšování kvality ve společnosti.

V souvislostí s popisem procesu kvality v České republice jsme nemohli opomenout Standardy kvality sociálních služeb jakožto zákonný nástroj, pomocí kterého je ověřována kvalita sociálních služeb, a to prostřednictvím implementace Standardů kvality a následné Inspekce kvality sociálních služeb. Právě ta se zabývá plněním povinností poskytovatelů sociálních služeb a zjišťováním kvality poskytovaných sociálních služeb, podle zákonem vymezeného bodového systému.

V rámci teoretického vymezení metod hodnocení impaktu jsme vymezili dostupné metody měření kvality, které jsou v České republice využívány, a to i s uvedením konkrétních příkladů aplikace do praxe.

Protože našim hlavním cílem bylo vymezit taková hodnocení kvality, která vznikají „zespodu“ a jsou vytvářena, ověřována, případně realizována jednotlivými organizacemi či jejich částmi, tak nejobsáhlejší část práce je věnována právě tomuto tématu. Zaměřili jsme se na vyhledávání organizací či dílčích služeb vybraných organizací, které vyvinuly vlastní způsoby hodnocení impaktu nebo vyhodnocení efektivity a tyto metody následně popsali. Při vyhledávání dosavadních metod hodnocení impaktu jsme se však neomezovali pouze na Českou republiku, ale pozornost jsme zaměřili i na zkušenosti ze zahraničí, zejména z německy hovořících

zemí, Velké Británie a USA. Obdobně jsme i zde vyhledávali ty organizace či služby, které vyvinuly vlastní způsoby hodnocení impaktu nebo vyhodnocení efektivity a tyto metody jsme popsali. Zjištěné metody hodnocení jsme následně podrobili analýze z hlediska jejich efektivity, využitelnosti a přenositelnosti.

V rámci identifikace metod impaktu ve vybraných organizacích jsme došli k závěru, že v České republice není v současné době mnoho organizací, které by samy takto vyvíjely a aplikovaly metody hodnocení impaktu do praxe, obzvláště pokud se zaměříme pouze na organizace zabývající se cílovou skupinou mladistvých a mladých dospělých vyrůstajících či opouštějících ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. I přesto se nám několik takovýchto organizací podařilo nalézt a popsat jejich činnost, procesy rozvíjející kvalitu služeb orientující se na potřeby uživatelů služeb. Klíčovým zjištěním je, že mnohé organizace k zavádění procesů kvality dospívají, ale nemají žádnou metodickou podporu, přemýšlí o kvalitě, ale nevědí, jakým způsobem ji uchopit. Brání jim v tom navyklé způsoby postupů a přístupů, které jsou odvozovány od dlouhodobě prosazovaných procesů standardizace kvality. Nezamýšleným důsledkem procesů standardizace je to, že skutečná kvalita uniká, zejména v kvalitativní rovině. Dospěli jsme ke zjištění, že je zde patrné úsilí v oblasti kvality dosáhnout změny, současně ale evidujeme chybějící nástroje, jak výkonnost zvýšit a následně dosáhnout evidence v rámci vlastních zdrojů a kapacit.

V souvislosti s vyhledáváním organizací či služeb, které vyvinuly vlastní způsoby hodnocení impaktu nebo vyhodnocení efektivity v zahraničí jsme taktéž naráželi na stejné problémy jako u organizací v Česku. Přesto je situace mnohem lepší. Už jen díky delší době tradice různých modelů kvality, které byly přenášeny z technických oborů, a dále díky mnohým rozvinutým nástrojům, např. evaluaci a odvaze experimentovat a hledat nové cesty a lepší řešení.

Proces zavádění kvality samozřejmě není omezen pouze na organizace zaměřující se na práci s námi vymezenou cílovou skupinou, a je nutné se zorientovat i v oblastech zaměřujících se na další cílové skupiny. Proto jsme do přehledu zahrnuli i organizace, které sice svou činnost cílí na jinou cílovou skupinu, avšak používají takové nástroje, které by bylo možno aplikovat i v případě sledované cílové skupiny, a to jak v rámci České republiky, tak i v zahraničí.

Použitá literatura a prameny

Absolvent. Benchmarking — konkurenční boj, nebo poučení z dobré praxe?. Dostupné z: https://www.absolvent.cz/clanek/benchmarking-konkurencni-boj-nebo-pouceni-dobre-praxe

Action for Children https://www.actionforchildren.org.uk/

Agentura domácí péče Domovinka Plzeň. Dostupné z: https://www.domovinka.cz/o-nas/

Anu Family Services. Dostupné z: https://www.anufs.org/documents/WIT-Y-Guide-FIN-REVISED.pdf

Arbeit plus. Dostupné z: https://arbeitplus.at/

Asociace poskytovatelů sociálních služeb. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/

Atempo. Dostupné z: https://www.atempo.at/

Bílá kniha v sociálních službách: konzultační dokument. MPSV (2013). Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila_kniha.pdf

Bundesweites Netzwerk Offene Jugendarbeit. Dostupné z: http://www.boja.at/

Bussines Excellence consulting. Model excelence EFQM 2013: Vznik a obsah modelu. Dostupné z: http://www.becon.cz/beconwp/wp-content/uploads/Model-excelence-EFQM-vznik-a-obsah.pdf

Byznys pro společnost. Dostupné z: https://byznysprospolecnost.cz/

Centrum J. J. Pestalozziho. Dostupné z: https://pestalozzi.cz/

Cochemská praxe. Dostupné z: https://www.cochem.cz/wordpress/o-cochemske-praxi/

Česká společnost pro jakost. Dostupné z: https://www.csq.cz/

Česká společnost pro jakost. Benchmarking. Dostupné z: https://www.csq.cz/benchmarking/

Česká společnost pro jakost. Model CAF. Dostupné z: https://www.csq.cz/model-caf/

Česká společnost pro jakost. Model excellence EFQM. Dostupné z: http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/

Dobrá rodina. Dostupné z: https://www.dobrarodina.cz/

DOM - Dům otevřených možností, o.p.s. Dostupné z: https://dom-os.cz/

EFQM Model 2013. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/

Evaluation im Projekt *Welcome to Life. Dostupné z:* https://www.evalon.eu/wtl/

Fostering First Ireland. Dostupné z: https://www.fosteringfirstireland.ie/

Charita Opava. Pracujeme podle norem ISO. Dostupné z: https://www.charitaopava.cz/clanek/pracujeme-podle-norem-iso/504

Child Outcomes Research Consortium. Dostupné z: https://www.corc.uk.net/

ISO 9001. Dostupné z: http://www.iso.cz/iso-9001

Jugend Zentren. Dostupné z: https://www.jugendzentren.at/

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

Kvalita ve veřejné správě. Balanced Scorecard. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/balanced-scorecard/

Kvalita ve veřejné správě. Benchmarking. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/metody/benchmarking/

Kvalita ve veřejné správě. Model excellence EFQM. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/model-excelence-efqm/

Liga otevřených mužů. Dostupné z: http://www.ilom.cz/

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

Managementmania: ISO 9001 Systém managementu kvality Dostupné z: https://managementmania.com/cs/iso-9001

Managementmania: Balanced Scorecard. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard

Městská správa sociálních služeb Kadaň. Dostupné z: http://www.messskadan.unas.cz/down/anketa17.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Národní politika kvality. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/narodni-politika-kvality--239371/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Rada kvality ČR. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Národní cena kvality. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-kvality-ceske-republiky--238056/

Ministerstvo vnitra české republiky. Kvalita a sociální služby: Q Ostrava. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/kvalita-a-socialni-sluzby-q-ostrava.aspx

Nadání a dovednosti o.p.s. Dostupné z: https://www.nadaniadovednosti.cz/

Národní informační středisko podpory kvality. Aplikační příručka Společného hodnoticího rámce (modelu CAF) pro úřady územních samosprávných celků. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/CAF_2013_-_Aplikacni_prirucka_pro_urady.pdf

National Youth Agency. Dostupné z: https://nya.org.uk/

New job new life: Cesta k zaměstnání a spokojenému životu. Dostupné z: http://www.newjobnewlife.cz/

Nueva. Dostupné z: http://www.nueva-network.eu/

Olomoucký kraj. Benchmarking poskytovatelů sociálních služeb v Olomouckém kraji. Dostupné z: https://www.kr-olomoucky.cz/benchmarking-poskytovatelu-socialnich-sluzeb-v-olomouckem-kraji-cl-548.html

Otevři dveře. Poradenské centrum pro děti a mládež - Sociální rehabilitace. Dostupné z: http://otevridvere.cz/

ÖCERT: Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich. Dostupné z: https://oe-cert.at/

Patron. Dostupné z: http://ipatron.cz/

PDCA Cycle. Dostupné z: https://www.shmula.com/lean-six-sigma-plan-do-check-act-pdca-and-a3/2881/

Program česká kvalita http://ceskakvalita.cz/

Projekt Začni správně. Dostupné z: http://www.zacnispravne.cz/

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.

Quality Austria. Dostupné z: https://www.qualityaustria.com/index.php?id=54

Quip - Inovace systému kvality sociálních služeb. Dostupné z: https://www.kvalitavpraxi.cz/projekty/ukoncene-projekty/inovace-systemu-kvality-socialnich-sluzeb/

ROGALEWICZOVÁ, Romana a Martina CIRBUSOVÁ. COCHEMSKÁ PRAXE V ČESKÉ REPUBLICE: Sborník příspěvků z konference pořádané Úřadem pro mezinárodněprávní ochranu dětí14. – 15. 5. 2015 v Brně, ISBN 978-80-263-0999-4 Dostupné z: https://www.umpod.cz/fileadmin/user_upload/Evropsky_projekt_Rozvoj_partnerstvi/Sborniky/ Cochemska_praxe_v_CR.pdf

Samsung: Tvoje šance. Dostupné z: http://www.samsungtvojesance.cz/

Standardy kvality sociálních služeb. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha 2009. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/5963

Střídavka. Rozhodování Okresního soudu v Novém Jičíně v roce 2016. Dostupné z: https://stridavka.cz/rozhodovani-okresniho-soudu-v-novem-jicine-v-roce-2016/

Stiftung ZKJ. Dostupné z: https://www.zkj.ch/

The Fostering Network. Dostupné z**:** https://www.thefosteringnetwork.org.uk/

Šance dětem. Cochemská praxe. Dostupné z: https://www.sancedetem.cz/cs/hledam-pomoc/deti-se-zdravotnim-postizenim/rodina-ditete-se-zdravotnim-postizenim/cochemska-praxe.shtml

UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 9788024724720.

ULÍKOVÁ, Kateřina. Vytváření místního partnerství - benchmarking sociálních služeb Královéhradeckého kraje. Dostupné z: http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/socialni-oblast/rozvoj-soc-sluzeb/rozvojove-projekty/vytvareni-mistniho-partnerstvi---benchmarking-socialnich-sluzeb-kralovehradeckeho-kraje-13997/

VALÁŠKOVÁ, Stanislava. Středisko Eben-Ezer zavedlo systém managementu kvality podle modelu excelence EFQM. *Sociální práce/Sociálná práca.* 3/2006, s.33-34. ISSN: 1213-6204. Dostupné z: http://www.socialniprace.cz/soubory/3-2006_organizacnikultura-120116134631.pdf

Vsetín: Dynamický strategický plán zpracovaný metodou Balanced Scorecard 2010-2030. Dostupné z: https://www.mestovsetin.cz/dynamicky-strategicky-plan-zpracovany-metodou-balanced-scorecard-2010-2030/ds-18878

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. Benchmarkingová iniciativa 2005. Dostupné z: https://www.bi2005.cz/

Well-Being Indicator Tool for Youth. Dostupné z: https://umn.qualtrics.com/jfe/form/SV_eMb02bcxMDSQtuJ?Q_JFE=qdg

Yourchance.o.p.s. Dostupné z: http://www.yourchance.cz/

Youthline. Dostupné z: https://www.youthline.co.nz/

Zákon č. 108/2006 Sb. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2019. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108

ZIKMUND, Martin. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard

Značka kvality. Dostupné z: http://www.znackakvality.info/

Seznam zkratek

AFC – Action for children

Anu – Anu Family Services

APSS ČR – Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky

Benchmarking – systematický proces porovnávání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace

Best Practice Framework – soubor standardů, nástrojů a pokynů pro zajištění kvality využití získaných výstupů a zpětné vazby v organizacích podporujících mentální zdraví a celkovou pohodu dětí a mladých dospělých

bOJA – Bundesweites Netzwerk offene Jugendarbeit

BI 2005 – Benchmarkingová iniciativa 2005

BSC – Balanced Scorecard - systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti

CL - Care leavers

CORC - The Child Outcomes Research Consortium

CSR – Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem

DÖJ – Dachverband Österreichischer Jugendhilfeeinrichtungen

DOM – Dům otevřených možností, o.p.s.

EFQM - European Foundation for Quality Management

EUPAN - Evropská síť veřejné správy

FFI – Fostering First Ireland

FGÖ – Fond zdraví

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung – německá obdoba české společnosti s.r.o., tedy společnosti s ručením omezeným

Gütesiegel – Pečeť kvality pro sociální podniky udělována společností Arbeit plus ve spolupráci s Quality Austria

ISO - International Organization for Standardization

Logika RADAR - Results, Approach, Deployment, Assessment, Refinement

LOM – Liga otevřených mužů

Model CAF - Common Assessment Framework

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NRP – náhradní rodinná péče

NYA - Nathional Youth Agency

o.p.s. – obecně prospěšná společnost

OSPOD – Orgán sociálně – právní ochrany dětí

PDCA cyklus - Plan, Do, Check, Act

PR – Public relations

TQM – Total Quality Management

ÚP – úřad práce

WIT-Y – The Well-being Indicator Tool for Youth

ZKJ – Stiftung Zürcher Kinder und Jugendheime

z. s. – zapsaný spolek