



METODIKA HODNOCENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB Z POHLEDU STANDARDU 15

Člověk v tísni, o. p. s.

březen 2022



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Obsah

1. Předmluva.....	3
2. Úvod.....	4
3. Metodika zvyšování kvality služby: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi.....	5
4. Metodika zvyšování kvality služby: Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež.....	12
5. Metodika zvyšování kvality služby: Terénní programy.....	19
6. Metodika zvyšování kvality služby: Odborné sociální poradenství.....	26
7. Příloha: Závěrečné hodnocení spolupráce s klientem zaměřené na cíle služby.....	35



1 Předmluva

Milé kolegyně, milí kolegové,

tato metodika vznikala v Člověku v tísní, o.p.s. od dubna 2020 až do března 2022 za podpory organizace Tudy tam, z.s. Do přípravy jsme zapojili naše metodiky, koordinátory, v neposlední řadě pracovníky v přímé práci. Metodici sbírali zkušenosti od pracovníků na workshopech, přemýšleli, jak zahrnout stávající nástroje do hodnocení služby tak, aby sloužily k získání podkladů pro evaluační poradu. Cílem bylo a je hodnotit naše sociální služby tak, abychom týmy služeb nezatížili hodnocením nadmíru a současně abychom byli schopni hodnocení realizovat i v budoucnu opakovaně, bez nákladů na odbornou pomoc externistů. Rozhodli jsme se pro průběžný sběr podkladů během celého roku. Taková cesta se nám jeví pro tým jako únosná a současně přináší důležitou zpětnou vazbu ke kvalitě samotné služby bez zvýšených finančních nákladů.

Abychom mohli hodnotit sociální službu, museli jsme v předchozím projektu věnovat pozornost Standardu 1. Poslání, cíle či v něm popsané zásady následně hodnotíme ve Standardu 15. Realizovali jsme první evaluační porady, které postupně ukazují, že cíle služby nemohou být neměnné a možná bude třeba znova upravit jejich obsah tak, aby odpovídaly očekávání klientů a vývoji ve společnosti. Jedná se tak o nekončící proces práce na metodikách a zlepšování kvality poskytovaných služeb. Živostí metodik, práce na nich, jejich dodržování v praxi, prokazuje respekt ke klientovi a jeho potřebám. Respekt si zaslouží také pracovníci poskytující sociální služby. Proces tvorby standardů zahrnuje jejich zkušenosti, názory. Metodik tak nevytváří „nový recept“ na pomoc klientovi, ale reflektuje praxi a s ohledem na ni ji zahrnuje do své práce při úpravách standardů. Tímto procesem prošly naše sociální služby již v letech 2018 až 2020, kdy jsme realizovali projekt zaměřený na zhodnocení a aktualizaci Standardů 1 až 8 a nyní v navazujícím projektu Změna, rozvoj, kvalita v letech 2020 až 2022 pokračujeme se Standardy 14 a 15. Na tomto místě patří díky všem našim kolegům, jenž se aktivně zapojili do procesu změn metodik.

Mgr. Kateřina Dosoudilová, DiS.
Odborný garant projektu Změna, rozvoj, kvalita



2 Úvod

Metodická příručka obsahuje čtyři Standardy sociálních služeb č. 15:

- **Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi,**
- **Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež,**
- **Terénní programy a**
- **Odborné sociální poradenství.**

Ačkoliv se může zdát, že se jedná o tytéž metodiky, každá z nich obsahuje odlišné pasáže, které jsou pro každý druh sociální služby důležitou obměnou, jež zapadá do realizace služby. Pro širší využitelnost metodiky i pro další služby, nejen naše, uvádíme obsah pro každou službu zvlášť v celém jejím rozsahu i s pasážemi, které se u různých druhů služeb opakují. **Metodici jiných organizací tak mají možnost si metodiku převzít jako celek a upravit si jí pro vlastní použití.** Metodika Standardu č. 15 nabízí možnost volby v doplňkových zdrojích. Služba si tak může zvolit, co jí vyhovuje více, co je lépe v jejich podmínkách proveditelné. (V textu pracujeme s označením Arum pro clientskou databázi, kde jsou záznamy o práci s klientem. Databáze obsahuje oddělenou část pro vedení kontaktů se zájemci o službu – Terénní deník.)

Metodiky jsou zpracovány tak, aby naplňovaly znění přílohy č. 2 vyhlášky 505/2006 Sb., zákona o sociálních službách. Pro připomenutí vkládáme obsah kritérií ke Standardu číslo 15.

- Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých osob.
- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.
- Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby.
- Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

3 Metodika zvyšování kvality služby: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi

Úvod

Metodika zvyšování kvality služby slouží k **pravidelnému a systematickému vyhodnocování poskytované služby** s využitím dat o klientech a o poskytované službě, zpětné vazby od klientů, pracovníků a dalších zainteresovaných osob. Stěžejním momentem hodnocení je **týmová evaluační porada**, která se koná jednou za určené období (půl roku nebo rok). Diskuse členů týmu služby na této poradě je založena na výstupech z analýz, které vycházejí z následujících aktivit:

1. zjišťování spokojenosti klientů se službou
2. využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby
3. celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů
4. vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů
5. zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby
6. zapojování pracovníků do hodnocení služby

Postupy v rámci těchto aktivit jsou popsány v jednotlivých kapitolách této metodiky. V každé kapitole jsou zdroje dat rozděleny na „**primární**“ a „**doplňkové**“ (kromě kapitoly *Využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby* a *Celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů*, kde je pouze primární zdroj). Metodika nabízí různé varianty primárních a doplňkových zdrojů, z nichž si lokální tým **sestaví vlastní metodiku výběrem těch zdrojů, které jsou v místní službě nejlépe prakticky použitelné a využitelné**. Z primárních si služba zvolí minimálně jeden zdroj (kromě kapitoly *Zjišťování spokojenosti klientů se službou*, kde služba využívá

oba primární zdroje), podobně může zvolit kterýkoli z doplňkových zdrojů, případně ale nemusí využívat žádný z doplňkových zdrojů a data v dané oblasti tak mohou pocházet pouze z primárního zdroje.

Zdroje – ať už primární či doplňkové – pracují s daty získanými různými způsoby: z dotazníkových šetření, ze záznamů hodnotících rozhovorů s klienty, ze zápisů individuálních konzultací pracovníků s koordinátorem, z reportů pracovníků, ze sestav vygenerovaných z databáze Arum, ze souboru stížností klientů apod. Sebraná data je vždy **nejpozději před evaluační poradou** potřeba analyzovat. Z evaluační porady vyplyne seznam témat/úkolů v oblasti kvality služby, na nichž je potřeba dále pracovat.

Zjišťování spokojenosti klientů se službou

1. Primární zdroje

Služba povinně využívá **oba primární zdroje**.

Zdroj: hodnocení spolupráce v rámci IP

Každý **pracovník s klientem hodnotí** v rámci individuálního plánování spolupráci **1x za 3 měsíce a při ukončování spolupráce**; hodnocení zaznamenává do databáze Arum (viz Standard č. 5). Služba využívá hodnocení jako **zdroj pro zjišťování spokojenosti klientů**, pracovníci kladou klientům při hodnocení také následující otázky:

- Co byste případně udělal/a jinak? Co vám při spolupráci chybělo?
- Co vám na spolupráci vyhovovalo, co byste ocenil/a?

V záznamech z hodnocení se tak objeví mj. to, s čím je klient ve službě spokojený a s čím nikoli. **Koordinátor** záznamy z hodnocení nejpozději před evaluační poradou **analyzuje**:

- analyzuje buď **všechny záznamy** z hodnocení za uplynulé období, nebo
- **provede výběr** založený na podnětech od pracovníků služby z porad či z individuálních konzultací nebo z reportů:
 - na poradách a při individuálních konzultacích se koordinátor pracovníků ptá, kteří klienti vyjadřovali při hodnocení s něčím konkrétním nespokojenost, nebo spokojenost,
 - v reportech vyhledává zmínky o ne/spokojenosti konkrétních klientů, nebo do formuláře reportu přidá na toto téma otázku (Kteří klienti vyjadřovali v poslední době s něčím spokojenost, nebo nespokojenost?),
 - na základě toho vytváří seznam takto vytipovaných klientů,
 - při analýze pak pracuje pouze se záznamy takto vytipovaných klientů,
- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- stručně popíše, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Zdroj: závěrečné hodnocení spolupráce s klientem zaměřené na cíle služby

Každý pracovník **na závěr spolupráce s klientem zhodnotí, jakých cílů služby bylo dosaženo**. Služba využívá hodnocení jako **zdroj pro zjišťování, zda má definovány cíle v souladu s potřebami klientů**. Na začátku spolupráce pracovník sděluje, že cílem našich služeb není „jen“ poradit, ale také klienta připravit, aby obdobnou situaci zvládl v budoucnu sám, zapojil do řešení své okolí, věděl o další pomoci. Otázky je možné vhodně uzpůsobit, „měřítko“ služby v otázkách musí být zachováno:

- Využívali jste v průběhu spolupráce i jiné zdroje pomoci?
- Byli jste informováni o možnostech řešení vaší situace?
- Podařilo se vyřešit příčiny dohledu institucí?
- Podařilo se podpořit děti v oblasti vzdělávání?
- Podařilo se podpořit děti v oblasti volnočasových aktivit?

Hodnocení pracovník zaznamenává v papírové podobě do formuláře Závěrečné hodnocení spolupráce s klientem zaměřené na cíle služby, následně do MS office 365 - Forms a papírovou podobu nascanuje do Arum (ke konkrétnímu klientovi do záložky Dokumenty). **Automatickým elektronickým zpracováním Forms koordinátor získá vyhod-**



nocení a zpětnou vazbu o naplňování jednotlivých cílů služby.

Koordinátor záznamy z hodnocení nejpozději před evaluační poradou **analyzuje**:

- analyzuje buď **všechny záznamy** z hodnocení za uplynulé období, nebo
- **provede výběr** založený na podnětech od pracovníků služby z porad či z individuálních konzultací nebo z reportů:
 - na poradách a při individuálních konzultacích se koordinátor pracovníků ptá, zda a do jaké míry s klienty naplňovali jednotlivé cíle služeb,
 - v reportech vyhledává zmínky o ne/souladu potřeb klientů s cíli služeb,
 - na základě toho vytváří seznam takto vytipovaných klientů,
 - při analýze pak pracuje pouze se záznamy takto vytipovaných klientů,
- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, vyhodnocuje, do jaké míry jsou jednotlivé cíle služby naplňované.

Výstup je následně **prezentován na evaluační poradě**, kde je s týmem pracovníků řešeno, jak cíle služby dál napl-

ňovat, zda odpovídají potřebám klientů, případně co udělat, aby mohly být naplňovány.

2. Doplňkové zdroje

Služba může vybrat doplňkový zdroj využit, ale zároveň nemusí. Doplňkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s uvedenými primárními zdroji, nikoli samostatně.

Zdroj: individuální konzultace koordinátora s pracovníkem

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem v rámci individuálních konzultací (dále IK). V rámci IK se koordinátor **doptává na spokojenost klientů s poskytováním služby** (Všiml/a jsi/jste si něčeho, s čím jsou klienti nespokojeni? S čím jsou naopak spokojeni?). Zjištění koordinátor **zapisuje** do záznamu z IK. **Koordinátor** záznamy z IK nejpozději před evaluační poradou **analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- **stručně popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázky** (které jsou součástí formuláře reportu):

- S čím konkrétně klienti při poskytování služby vyjadřovali nespokojenost?
- S čím konkrétně byli klienti při poskytování služby spokojeni?

Koordinátor záznamy z reportů nejpozději před evaluační poradou **analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v reportech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- **stručně popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby

Zdroj: evidence stížností

Služba eviduje stížnosti klientů (viz Standard č. 7). Pokud je zjištěna v krátkém období **vyšší četnost stížností se stejným nebo podobným obsahem**, vztahujících se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby, **svolá koordinátor služby týmovou poradou**, na které se **projednají možnosti zkvalitnění** poskytované sociální služby.

Stejný postup je uplatňován v případě, že je v evidenci **závažná stížnost** vztahující se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby.

Před evaluační poradou koordinátor vyhodnotí, které stížnosti se opakovaly, zda obsahovaly zásadní témata pro kvalitu služby a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů

Zdroj: statistické vyhodnocení zakázek

Koordinátor nejméně jednou ročně před evaluační poradou **provede a analyzuje statistiky zakázek**. Sleduje **četnost** jednotlivých typů zakázek a jejich **úspěšnost**. Analyzuje, proč jsou některé zakázky méně zastoupené, proč jsou některé zakázky neúspěšné (vychází z vybraných popisů zakázek, znalosti prostředí a týmu, porad apod.).

Statistiky prezentuje na evaluační poradě a společně s pracovníky hledá možnosti řešení, jak zvýšit úspěšnost zakázek. Přesahují-li důvody neúspěšnosti možnosti služby, jsou postoupeny vedení, které zváží **možnosti systémových změn**. (V průběhu roku koordinátor vede pracovníky, aby obsah a vyhodnocení úspěšnosti zakázek byl v souladu s popisy pro jednotlivé zakázky, které jsou zpracovány ve zvláštním dokumentu Typologie zakázek.).

Mezi základní ukazatele, které se hodnotí, patří:

1. Počet klientů, kteří se na službu obrátili a využili ji

Koordinátor vygeneruje počet klientů za celý kalendářní rok a srovná s počtem z roku minulého. Popíše, zda a jak se od sebe hodnoty liší, co je toho příčinou. Příčin může

Mezi základní ukazatele, které se hodnotí při naplňování zakázek klientů, patří následující:

1. Počet klientů, kteří se na službu obrátili a využili ji
2. Počet zakázek a jejich typové rozložení
3. Délka spolupráce s klienty
4. Poměr přímé a nepřímé práce s klienty
5. Terénnost služby
6. Úspěšné uzavření zakázek klientů

být mnoho např. obecné zhoršení kvality života klientů, nestabilní zázemí (vyšší míra domácího násilí, užívání návykových látek, dlouhodobé existenční problémy, motivace ke spolupráci – doporučení spolupráce třetí stranou apod.), vnější příčiny, jako je vládní nařízení, kvůli kterému bylo nutné uzavřít plošně služby v ČR na část roku, změny zákonů, která způsobí složitější mechanismus při podávání žádostí, návrhů apod., interní důvody - výpadek pracovníka na část roku kvůli pracovní neschopnosti, neobsazení pracovního úvazku apod.

2. Počet zakázek a jejich typové rozložení

Koordinátor služby vygeneruje statistiku počtu zakázek v databázi Arum. Sestaví pořadí zakázek a srovná prvních 10 nejčastějších zakázek s pořadím z roku minulého. Na základě nejčastějších typů zakázek lze popsat charakter služby. Co je pro službu typické, s jakým problémem klienti službu nejčastěji vyhledávají, zda došlo k posunu v tomto zaměření služby. Koordinátor a metodik se zamýšlí, co je příčinou tohoto posunu. Koordinátor/metodik si zároveň všimá, jaké zakázky v průběhu roku nebyly řešeny vůbec nebo minimálně. Zhodnotí a popíše, co je příčinou tohoto stavu.

3. Délka spolupráce s klienty

Koordinátor vygeneruje z databáze Arum dobu strávenou ve spolupráci s klienty v rámci jednotlivých zakázek. Může srovnat, kolik času pracovníci tráví na řešení jednotlivých zakázek, jaké jsou časově nejnáročnější zakázky v rámci služby. Koordinátor vygeneruje statistiku zakázek služby za kalendářní rok a vyhodnotí 10 klientů, kterým byla služba poskytnuta a se kterými pracovníci

v přímé práci strávil nejvíce času. Zajímá se o parametry, jak dlouho se s ním pracovalo, jak často, jak se klient o službě dozvěděl, zda mu byla doporučena třetí stranou, na jakých zakázkách a co bylo příčinou intenzivní spolupráce. Koordinátor vygeneruje statistiku zakázek služby za kalendářní rok a vyhodnotí 10 klientů, kterým byla služba poskytnuta a se kterými pracovníci v přímé práci strávil nejméně času. Zajímá se o parametry, jak dlouho se s ním pracovalo, jak často, na jakých zakázkách, jak se klient o službě dozvěděl, zda mu byla doporučena třetí stranou a co bylo příčinou ukončení spolupráce.

4. Poměr přímé a nepřímé práce s klienty

Koordinátor ze statistik úkonů v databázi Arum zjistí, jakou dobu strávili pracovníci ve spolupráci v přímých úkonech a nepřímých. Služba má předem stanoveno, jaký je podíl přímé práce z fondu pracovní doby. Srovná údaje s minulým rokem. Interpretuje srovnání, všimá si významných rozdílů a hledá příčiny (např. odborná náročnost zakázek, vyšší počet nováčků ve službě, kteří tráví více času studiem dokumentace aj.).

5. Terénnost služby

Koordinátor ze statistik úkonů v databázi Arum zjistí, v jakém poměru času strávili pracovníci v zájmu klienta „v terénu“, tj. doprovody, asistence, konzultace v domácnosti, monitoring, depistáž, jednání se zájemci aj. Tento údaj by měl korespondovat s charakterem služby. Služba má určeno, jaký je podíl terénní formy.

6. Úspěšné uzavření zakázek klientů

Koordinátor zjistí ze statistik v databázi Arum, jaký poměr k celkovému počtu skončených zakázek bylo úspěšně skončeno (podařilo se dosáhnout cíle – zakázka splněná/splněná částečně) za kalendářní rok a srovná ho s poměrem roku minulého. Zjišťuje rozdíl v celkovém souhrnu. Jeho definice obsahuje nejen naplnění praktického úkonu (návrat dítěte/jeho neodebrání), ale reálný výsledek trvajícím v čase (prospívá dítě?, má naplněné potřeby?, je rodinné zázemí stabilní?), kterého se podařilo dosáhnout pouze jednotlivými drobnějšími úkony klienta a pracovníka a aktivitou, kterou musel klient pro řešení svého problému vykonat. Pokud se tedy dosáhne úspěšně skončené zakázky nelze pochybovat o tom, že klient byl informován o vlastních právech a o možnostech řešení své nepříznivé sociální situace a zároveň byly posíleny jeho samostatnost a kompetence.

Vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů

1. Primární zdroje

Služba si musí vybrat **minimálně jeden z následujících primárních zdrojů**. Doporučení v tomto případě zní využít oba zdroje.

Zdroj: Arum – důvody odmítnutí zájemců

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci zaznamenávají do Terénního deníku v Arumu **údaje o odmítnutých zájemcích**. Koordinátor z Terénního deníku v Arumu vyexportuje za hodnocené období data o odmítnutých zájemcích do excelové tabulky. Nejpozději před evaluační poradou provede analýzu důvodů odmítnutí zájemců:

- pro jednotlivé kategorie důvodů odmítnutí (např. „žádá jinou službu“, „naplněná kapacita služby“, „sankčně vyřazen“) uvede počty zájemců,
- v kategorii „žádá jinou službu“ koordinátor roztřídí informace do tematických celků (např. o jaké typy podpory zájemci žádají – můžeme tuto podporu poskytovat?, nepřijetí do služby z důvodu věku zájemce – můžeme měnit věk cílové skupiny?).

Zdroj: Arum – zprostředkování jiné služby stávajícím klientům

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci zaznamenávají do dokumentace klientů informace o zprostředkování dalších služeb. Koordinátor z Arumu vyexportuje za hodnocené období záznamy o zprostředkování dalších služeb klientům do excelové tabulky. Nejpozději před evaluační poradou provede analýzu důvodů zprostředkování dalších služeb:

- oztřídí důvody zprostředkování dalších služeb do tematických celků podle služeb, které byly zprostředkovány (můžeme tuto podporu poskytovat my?).

2. Doplnkové zdroje

Služba může doplnkový zdroj využít, ale také nemusí.

Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s uvedenými primárními zdroji, nikoli samostatně.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)



Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů odpovídají na otázku (která je součástí formuláře reportu): Co klienti chtějí či potřebují a my neposkytujeme? Koordinátor odpoví na tuto otázku z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled nenaplněných potřeb**.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor na poradách pracovníků zjišťuje, zda klienti požadují od služby něco, co služba neposkytuje (Co klienti chtějí či potřebují a my neposkytujeme?). Nepokryté potřeby koordinátor zaznamenává do zápisu z porady. Příslušnou pasáž koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl nepokryté potřeby souhrnně analyzovat. Koordinátor záznamy o nepokrytých potřebách analyzuje **nejpozději před evaluační poradou:**

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše přehled **nenaplněných potřeb**.

Zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby

1. Primární zdroje

Služba si musí vybrat minimálně **jeden z primárních zdrojů**.

Zdroj: dotazník pro vnější aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má pro **vnější aktéry připravený zpětnovazební dotazník. Partnery vhodné k oslovení vytipovává koordinátor služby spolu s pracovníky** (například na základě komunikace v rámci pracovních skupin, kulatých stolů apod., kterých se pracovníci, koordinátor účastní; lze se obracet také na osoby, které jsou důležité pro klienty). Dotazník má služba připravený v papírové a/nebo v elektronické podobě, šetření lze realizovat i přes webové rozhraní (např. [survio.com](https://www.surveymonkey.com)). Dotazník nebo odkaz na webový formulář jednotlivým subjektům **rozesílá určený pracovník nebo člen managementu spolu s průvodním dopisem**. Alternativně může určený pracovník jednotlivým aktérům zatelefonovat a dotazník vyplní na základě krátkého rozhovoru s aktérem. Šetření probíhá **jednou za rok** tak, aby se data mohla analyzovat před evaluační poradou. Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků zodpovídá koordinátor.

Zdroj: jednání s dalšími aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci, koordinátor i ředitel pobočky se setkávají při různých příležitostech s dalšími aktéry (v rámci pracovních skupin, kulatých stolů apod.). **Účastník setkání se těchto aktérů příležitostně ptá, zda mají o nabídce služby dostatečné informace, jak funguje případná vzájemná spolupráce se službou, jak služba reaguje z pohledu těchto aktérů na potřeby cílové skupiny, na to, v čem vidí silné a v čem slabé stránky služby**. Zjištěnou zpětnou vazbu zaznamená účastník jednání do databáze Arum **k týmové události „jednání“**. Koordinátor při pročitání zápisů z těchto jednání kopíruje příslušné pasáže se zpětnou vazbou od dalších osob do samostatného souboru, aby je později mohl analyzovat. Koordinátor takto získané zpětné vazby analyzuje nejpozději před evaluační poradou:

→ **shrnuje témata**, která se v záznamech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. ná-



zory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
→ popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázku** (která je součástí formuláře reportu):

→ **Dostal/a jste v poslední době nějakou zpětnou vazbu od dalších osob** k poskytování naší služby (při jednání s úřady, na pracovních skupinách, komunitním plánování, v rámci trojstranné spolupráce, od rodinných příslušníků klientů, sousedů apod.)? Pokud ano, popište ji: kdo ji poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem.

Koordinátor reporty **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

→ **shrnuje témata**, která se v reportech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
→ popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: informace z databáze Arum – jak se o nás klient dozvěděl (karta klienta)

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na kartě klienta se v povinném poli „Zdroj“ **vybírám, odkud se o naší službě klient dozvěděl** (pracovník se tedy na tuto informaci je **povinen zeptat a na kartě klienta vyplnit**). Tento údaj pak bude ve statistice uvedený v exportu klientů.

2. Doplnkové zdroje

Služba může doplnkový zdroj využít, ale také nemusí. Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s uvedenými primárními zdroji, nikoli samostatně.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor na poradách pracovníků zjišťuje, zda v uplynulém období pracovníci získali **zpětnou vazbu k poskytování sociální služby od dalších aktérů** (při jednání s úřady, na pracovních skupinách, komunitním plánování, v rámci trojstranné spolupráce, od rodinných příslušníků klienta, sousedů apod.). Koordinátor zaznamenává do zápisu z porady, kdo zpětnou vazbu poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Pasáž se zpětnou vazbou od dalších osob koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl zpětné vazby souhrnně analyzovat. Koordinátor záznamy o zpětné vazbě **analyzuje nejpozději před evaluační poradou**:

→ **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
→ popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: porady vedení

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

V rámci strategického plánování probíhají na pobočkách porady vedení (ředitel, projektoví manažeři, koordinátoři, ekonom). Zde může být sdílena zpětná vazba k poskytování služeb, kterou dostávají členové vedení od spolupracujících subjektů. Pokud k tomu dojde, koordinátor si zaznamená, kdo zpětnou vazbu ke službě poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Zaznamená ji do samostatného souboru, aby později mohl nastřádané zpětné vazby

souhrnně analyzovat. Koordinátor svoje záznamy o zpětné vazbě dalších aktérů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: dotazník a zpráva od externích a interních stážistů

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má připravený **zpětnovazební dotazník** pro stážisty (jak pro ty externí, tak pro interní – nové pracovníky organizace, kteří procházejí „kolečkem“ po různých službách). Dotazník má služba připravený v papírové a/nebo v elektronické podobě, šetření lze realizovat i přes webové rozhraní (např. [survio.com](https://www.survio.com)). Dotazník nebo odkaz na webový formulář k vyplnění dostane stážista **vždy na konci stáže**. Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků zodpovídá koordinátor. Pokud externí stážisté píšou zprávu ze stáže pro instituci, která je vysílá, služba si ji také vyžádá. Koordinátor případné zprávy ze stáží analyzuje:

- **shrnuje témata**, která se ve zprávách objevují, do různých kategorií: např. názory na dodržování zásad služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu stážistů.

Data z dotazníků a případně i ze zpráv od stážistů jsou analyzována nejpozději před evaluační poradou.

Zdroj: supervize týmu

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na týmové supervizi mají pracovníci prostor k tomu, aby přicházeli s **vlastní zpětnou vazbou k poskytování služby**. Pokud v rámci supervize pracovníci zpětnou vazbu ke kvalitě služby poskytují, výstup ze supervize může být podkladem týmové porady pracovníků. Pokud supervizor zasílá hodnotící zprávu, její obsah může být podnětem pro zlepšení kvality služby. Před evaluační poradou koordinátor zprávy od supervizora vyhodnotí, zda zpráva obsahuje zásadní témata pro kvalitu služby a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Zapojování pracovníků do hodnocení služby

1. Primární zdroje

Zdroj: evaluační porada

Evaluační porada je nástroj **systematického souhrnného hodnocení služby za delší období** (půl roku nebo rok), který spočívá v zapojení celého týmu. Tento nástroj je popsán samostatně v kapitole Evaluační porada – viz níže.

2. Doplnkové zdroje

Služba může doplnkový zdroj využít, ale také nemusí. Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s primárním zdrojem, nikoli samostatně.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má nastavený systém týmových provozních a klientských porad. Na poradách mají pracovníci prostor k tomu, aby **přicházeli s vlastní zpětnou vazbou k poskytování služby**. Z porad jsou pořizovány zápisy, obsahující případné podněty od pracovníků a dohodnutá opatření. Koordinátor zápisy z porad nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje podněty** od pracovníků, které se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu pracovníků.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázky** (které jsou součástí formuláře reportu):

- Jaké jsou silné stránky služby – co v práci s klienty funguje dobře?
- Jaké jsou slabé stránky – co naopak nefunguje dobře?
- Koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázku, které považuje ve vztahu ke službě za důležité.

Koordinátor záznamy z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.



Zdroj: individuální konzultace

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem **v rámci individuálních konzultací** (dále IK). V rámci IK koordinátor zjišťuje názor pracovníka na celkové poskytování služby (Jak jsou z vašeho pohledu silné stránky služby – co v práci s klienty funguje dobře? Jaké jsou slabé stránky služby – co v práci s klienty nefunguje dobře?, koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní dotazy, které považuje ve vztahu ke službě za důležité). Zjištění koordinátor zapisuje do záznamu z IK. Koordinátor záznamy z IK **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu pracovníků.

Zdroj: hodnotící rozhovor

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník se jednou ročně setkává s koordinátorem **v rámci hodnotícího rozhovoru** (dále rozhovor). V rámci rozhovoru mimo jiné koordinátor zjišťuje názor pracovníka na poslání, cíle a zásady služby (Myslíš si, že to, co jako služba děláme, pomáhá tomu, abychom naplňovali poslání, cíle a zásady, které jsme si stanovili? V čem ano, v čem ne?, koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní dotazy, které považuje ve vztahu ke službě za důležité). Zjištění zapisuje pracovník do zápisu hodnotícího rozhovoru. Koordinátor záznamy z rozhovoru **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše přehled, **v čem ne/naplňuje služba poslání, cíle a zásady** z pohledu pracovníků.

Evaluační porada pracovníků služby

Kdo, kdy...

- Na poradě **se schází tým** hodnocené služby a **metodik** služby.
- Poradu vede **koordinátor** služby.
- Porada probíhá **jednou, případně dvakrát ročně**.

Příprava na hodnotící poradou

Koordinátor pošle pracovníkům v předstihu před evaluační poradou jako vstupní podklad pro debatu na poradě:



→ souhrn závěrů z analýz:

- zjišťování spokojenosti klientů se službou,
 - využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby,
 - celkové vyhodnocení naplňování zakázek a aktivit s klienty,
 - vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů,
 - zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby,
 - zapojování zaměstnanců do hodnocení služby,
- **aktuální znění poslání, cílů a zásad služby**
- **otázky pro diskusi na hodnotící poradě:**
- Děláme to, co chceme a máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)?
 - Děláme to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)?

Pracovníci se s podklady před poradou seznámí.

Zaměření hodnotící porady

Porada se zaměřuje na vyhodnocení toho, jak je služba poskytována, s pomocí **dvou hlavních otázek:**

1. Děláme to, co chceme a máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)? Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- Naplňujeme cíle a poslání služby? V čem ano, v čem ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování cílů a poslání bráníme? Děláme něco, co nechceme, přijde nám to zbytečné, nedává nám to smysl, jdeme proti cílům služby (vytváříme závislost na službě?), v čem se necítíme dobře?
- Jsou cíle a poslání dobře definované?
- Odpovídají zakázky cílům služby?
- Naplňujeme zásady služby? V čem ano, v čem ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování zásad bráníme?
- Jsou zásady dobře definované?

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, stížností, zpětné vazby od vnějších subjektů a od pracovníků.

2. Děláme to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)? Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- Jaké jsou nejčastější zakázky? Jsou zakázky naplňované? Které ano, které ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování zakázek bráníme?
- Mají klienti nebo zájemci o službu další potřeby, na něž bychom měli nějak reagovat? S čím jim může pomoci naše služba, co je potřeba odkazovat jinam (a kam)? Ukazuje to na nějaký systémový problém?

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, stížností, analýzy zakázek a nepokrytých potřeb klientů.

Po hodnocení se debata zaměří na budoucnost: Plynou z výše uvedeného nějaké podněty pro změnu? Účastníci porady sestaví seznam témat/úkolů, s nimiž je potřeba dál pracovat, a určí zodpovědné osoby (koordinátor, pracovník/y týmu, metodický tým, vedení pobočky, organizace...).

Výstup z hodnotící porady:

- Koordinátor pořizuje zápis se závěry z debaty.
- Zápis z hodnotící porady shrnuje výsledky předchozích analýz a závěry z hodnotící porady, včetně témat/úkolů do budoucna.
- Zápis dostanou k dispozici jak pracovníci služby, tak metodický tým a vedení organizace.

4 Metodika zvyšování kvality služby: Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež

Úvod

Metodika zvyšování kvality služby slouží **k pravidelnému a systematickému vyhodnocování poskytované služby** s využitím dat o klientech a o poskytované službě, zpětné vazby od klientů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob. Stěžejním momentem hodnocení je **týmová evaluační porada**, která se koná jednou za určené období (půl roku nebo rok). Diskuse členů týmu služby na této poradě je založena na výstupech z analýz, které vycházejí z následujících aktivit:

1. zjišťování spokojenosti klientů se službou
2. využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby
3. celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů
4. vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů
5. zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby
6. zapojování zaměstnanců do hodnocení služby

Postupy v rámci těchto aktivit jsou popsány v jednotlivých kapitolách této metodiky. V každé kapitole jsou zdroje dat rozděleny na „**primární**“ a „**doplňkové**“ (kromě kapitoly „Využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby“, kde je pouze jeden zdroj). Metodika nabízí různé varianty primárních a doplňkových zdrojů, z nichž si lokální tým **sestaví vlastní metodiku výběrem těch zdrojů**, které jsou v místní službě nejlépe prakticky použitelné a využitelné. Z primárních si služba zvolí minimálně jeden zdroj, podobně může zvolit kterýkoli z doplňkových zdrojů, případně ale

nemusí využívat žádný z doplňkových zdrojů a data v dané oblasti tak mohou pocházet pouze z primárního zdroje. Zdroje – ať už primární či doplňkové – pracují s daty získanými různými způsoby: z dotazníkových šetření, ze záznamů hodnotících rozhovorů s klienty, ze zápisů individuálních konzultací pracovníků s koordinátorem, z reportů pracovníků, ze sestav vygenerovaných z databáze Arum, ze souboru stížností klientů apod. Sebraná data je vždy **nejpozději před evaluační poradou potřeba analyzovat**. Z evaluační porady vyplyne seznam témat/úkolů v oblasti kvality služby, na nichž je potřeba dále pracovat.

Zjišťování spokojenosti klientů se službou

1. Primární zdroje

Služba si musí vybrat **minimálně jeden z následujících primárních zdrojů**.

Zdroj: dotazník spokojenosti

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má pro klienty připravený anonymní **dotazník spokojenosti** se službou. Tento dotazník obsahuje i otázky na **naplňování zásad a cílů služby**. Distribuce dotazníků probíhá 1x ročně v rámci skupinových aktivit.

- Pracovníci klientům při předávání dotazníku vysvětlí, k čemu dotazníky slouží, a ujistí je, že vyplnění dotazníku je **dobrovolné a anonymní**. Papírovou verzi dotazníku mohou klienti po vyplnění vhodit do schránky přání a stížností.
- Je vhodné rozložit rozdávání dotazníků do **období 1-2 týdnů**, aby jej obdržela většina pravidelných návštěvníků.
- U menších dětí probíhá sběr dat **formou rozhovoru** pracovníka s dítětem vedeného podle dotazníku. Data v tomto případě nejsou sbírána anonymně.

Sebrané dotazníky jsou vyhodnoceny **nejpozději před evaluační poradou**. S vyhodnocením jsou **seznámeni klienti NZDM** na klubové radě/parlamentu, nebo je vyvěšeno v klubu. Za vyhodnocení dotazníků spokojenosti **zodpovídá koordinátor**.

Zdroj: klubová rada

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Spokojenost klientů se službou je zjišťována na **setkáních klubové rady, tzv. parlamentu**. Pracovníci se klientů ptají, o jaké činnosti **mají/nemají zájem**, co se jim za uplynulé období **líbilo/nelíbilo**. Vyhodnocují společně **proběhlé aktivity a situace**, které během nich vznikly (chování aktérů, intervence pracovníků), **plánují další program klubu**. Postřehy klientů, které se týkají jejich spokojenosti/nespokojenosti s nabídkou služby, zaznamenají pracovníci do databáze Arum **k popisu aktivity „klubová rada/parlament“**. Koordinátor záznamy z klubové rady nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií ne/spokojenosti: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s přístupem pracovníků, s kvalitou prostoru, aktivit apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Zdroj: hodnocení spolupráce v rámci IP

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník s klientem hodnotí spolupráci **v rámci individuálního plánování 1x za 3 měsíce a při uzavření zakázky**, hodnocení zaznamenává do databáze Arum. Služba využívá hodnocení jako zdroj pro zjišťování spokojenosti klientů, **pracovníci kladou klientům také následující otázky**:

- Je něco, s čím jsi v klubu nespokojený? Něco ti tu chybí?
- Co se ti v klubu líbí? Co bys ocenil/a?

Koordinátor záznamy z hodnocení nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **provede výběr klientů** založený na podnětech od pracovníků služby z porad či z individuálních konzultací nebo z reportů
- **na poradách a při individuálních konzultacích** se koordinátor pracovníků ptá, kteří klienti vyjadřovali při hodnocení s něčím konkrétním nespokojenost nebo spokojenost,



- **v reportech** vyhledává zmínky o ne/spokojenosti konkrétních klientů, nebo do formuláře reportu přidá na toto téma otázku (Kterí klienti vyjadřovali v poslední době s něčím spokojenost nebo nespokojenost?),
- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s programem, vybavením klubu, s přístupem pracovníků, dodržováním klubových pravidel apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

2. Doplnkové zdroje

Služba může doplnkový zdroj využít, ale také nemusí. Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s některým z výše uvedených primárních zdrojů (nejlépe v kombinaci s dotazníkem), nikoli samostatně.

Zdroj: individuální konzultace koordinátora s pracovníkem

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem **v rámci individuálních konzultací** (dále IK). V rámci IK se koordinátor doptává na spokojenost klientů s poskytováním služby (Všiml/a jsi/jste si něčeho, s čím jsou klienti nespokojeni? S čím jsou naopak spokojeni?). Zjištění koordinátor **zapisuje do záznamu z IK**. Koordinátor záznamy z individuálních konzultací nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s programem, vybavením zařízení, s přístupem pracovníků, dodržováním klubových pravidel apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů odpovídají na následující otázky (které jsou součástí formuláře měsíční zprávy):

- S čím konkrétně klienti při poskytování služby vyjadřovali nespokojenost?
- S čím konkrétně byli klienti při poskytování služby spokojeni?

Koordinátor záznamy z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje témata**, která se v reportech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s programem, vybavením zařízení, s přístupem pracovníků, dodržováním klubových pravidel apod.,
- **stručně popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby

Zdroj: evidence stížností

Služba eviduje **stížnosti klientů** (viz Standard č. 7). Pokud je zjištěna v krátkém období vyšší četnost stížností se stejným nebo podobným obsahem, vztahujících se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby, **svolá koordinátor služby týmovou poradou**, na které se projednají **možnosti zkvalitnění poskytované sociální služby**. Stejný postup je uplatňován v případě, že je v evidenci **závažná stížnost** vztahující se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby. Před evaluační poradou koordinátor **vyhodnotí**, které stížnosti se opakovaly, zda obsahovaly **zásadní témata pro kvalitu služby** a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Celkové vyhodnocení naplňování zakázek a aktivit s klienty

1. Primární zdroj

Zdroj: hodnocení zakázek a skupinových aktivit z databáze Arum

Koordinátor nejméně jednou ročně před evaluační poradou provede a **analyzuje statistiky zakázek a skupinových aktivit**. Sleduje četnost jednotlivých **druhů zakázek a jejich úspěšnost**. Analyzuje, proč jsou některé zakázky méně zastoupené, proč jsou některé zakázky neúspěšné (vychází

z vybraných popisů zakázek, znalosti prostředí a týmu, porad.). Dále sleduje **zastoupení jednotlivých skupinových aktivit, jejich četnost a návštěvnost**. Statistiky **prezentuje na evaluační poradě** a společně s pracovníky hledá možnosti řešení, jak např. zvýšit poměr zakázek zaměřených na vzdělávání, zvýšit zastoupení a návštěvnost aktivit, které mají vzdělávací a preventivní rozměr apod. Koordinátor společně s týmem **hledá řešení**, jak upravit program zařízení a individuální práci s klienty tak, aby byly v co nejvyšší míře **naplňovány cíle zařízení**. Součástí diskuse je také případná **revize stanovených cílů a zásad**. Mezi **základní ukazatele služby**, které se hodnotí, patří následující:

Počet klientů, kteří službu využili nebo využívají

Koordinátor vygeneruje počet klientů za celý kalendářní rok a srovná ho s počtem z roku minulého, případně předchozích tří let. Popíše, zda a jak se od sebe čísla liší, co je toho příčinou. Počet klientů by měl **odpovídat kapacitě služby**, tj. počtu pracovníků/úvazků (max. 30 klientů/zájemců s otevřenou zakázkou na 1,0 úvazku).

Počet zakázek a jejich typové rozložení

Koordinátor vygeneruje statistiku počtu zakázek v databázi Arum. **Sestaví pořadí zakázek** a srovná prvních 5 nejčastějších zakázek s pořadím z roku minulého. Na základě **nejčastějších typů zakázek** lze popsat charakter služby. Co je pro službu typické, zda a s jakou oblastí potíží se klienti na pracovníky nejčastěji obracejí a zda došlo k posunu v tomto zaměření služby za poslední rok. Koordinátor si zároveň všimá, **jaké zakázky v průběhu roku nebyly řešeny** vůbec nebo minimálně. Zhodnotí a popíše, co je příčinou. V rámci evaluační porady hledá společně s týmem cesty, jak **zaměřit pozornost klientů na neřešené oblasti** (komunikace, vzdělávání, hledání brigády apod.)

Návštěvnost a typové rozložení aktivit

Koordinátor vygeneruje statistiku aktivit za kalendářní rok a vyhodnotí, jaké aktivity se **konají nejčastěji**. Sleduje aktivity s ohledem **na plnění cílů zařízení**, tj. zejména zastoupení aktivit vzdělávacího a preventivního charakteru. V rámci evaluační porady hledá společně s týmem témata, která **nebyla na programu** nebo je žádoucí s nimi klienty seznámit (např. kyberšikana, závislosti, revize klubových pravidel apod.). Současně koordinátor **vyhodnocuje návštěvnost aktivit**, analyzuje, jaký program je pro klienty zařízení lákavý a jaký méně. Společně s týmem hledá cesty, jak **žádoucí aktivity do programu včlenit** a jak je podat pro klienty atraktivním způsobem.

2. Doplňkový zdroj

Služba může doplňkový zdroj využít, ale také nemusí. Doplňkový zdroj je možné používat jen v kombinaci s výše uvedeným primárním zdrojem, nikoli samostatně.

Zdroj: analýza naplňování cílů a zásad u dlouhodobých klientů

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor služby ve spolupráci s týmem služby vytipuje **min. 5 klientů**, kteří službu čerpají déle než 1 rok a navštěvují zařízení pravidelně, tj. mají dlouhodobější zkušenosti s čerpáním služby. U těchto klientů proběhne **hlubší analýza čerpání služby zaměřená na naplňování cílů zařízení a dodržování stanovených zásad**. Analýza probíhá na základě dvou zdrojů:

- Koordinátor (nebo jiný určený pracovník) provede u vytipovaných klientů **analýzu jejich dokumentace** v databázi Arum. Sleduje cíle zakázek (včetně pobytové) a vývoj klienta ve službě. Shrne jeho účast na aktivitách, zaměřuje se na typy aktivit, které naplňují cíle služby.
- Koordinátor (nebo jiný určený pracovník) vede s vytipovanými klienty 1x ročně **individuální rozhovor**. Rozhovorem si ověřuje, zda při spolupráci s klientem došlo alespoň částečně k naplňování cílů zařízení. Výstupy z rozhovoru koordinátor zaznamenává a shrnuje podle jednotlivých cílů a zásad zařízení.
- Výstupy koordinátor **nejpozději před evaluační poradou shromáždí a analyzuje**.

Vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů

1. Primární zdroje

Služba si musí **vybrat minimálně jeden** z následujících primárních zdrojů.

Zdroj: Arum – důvody odmítnutí zájemců

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci zaznamenávají do Terénního deníku v Arum **údaje o odmítnutých zájemcích**. Koordinátor z Terénního deníku v Arumu vyexportuje za hodnocené období data o odmítnutých zájemcích do excelové tabulky. Nejpozději před evaluační poradou provede **analýzu důvodů odmítnutí zájemců**:

- pro jednotlivé kategorie důvodů odmítnutí (např. „žádá jinou službu“, „naplněná kapacita služby“, „sankčně vyřazen“) **uvede počty klientů**,
- v kategorii „žádá jinou službu“ koordinátor **roztřídí informace do tematických celků** (např. o jaké typy podpory zájemci žádají – můžeme tuto podporu poskytovat my?, nepřijetí do služby z důvodu věku zájemce - můžeme měnit věk cílové skupiny?).

Zdroj: Arum – zprostředkování jiné služby stávajícím klientům

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci **zaznamenávají** do dokumentace klientů informace o **zprostředkování dalších služeb**. Koordinátor z Arumu vyexportuje za hodnocené období záznamy o zprostředkování dalších služeb klientům do excelové tabulky. Nejpozději před evaluační poradou **provede analýzu důvodů zprostředkování dalších služeb**:

- **roztřídí důvody zprostředkování dalších služeb do tematických celků** podle služeb, které byly zprostředkovány (můžeme tuto podporu poskytovat my?).

2. Doplnkové zdroje

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných **reportů** odpovídají na otázku (která je součástí formuláře reportu): Co klienti chtějí či potřebují a my neposkytujeme? Koordinátor odpoví na tuto otázku z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, které se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled nenaplněných potřeb**.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor **na poradách pracovníků** zjišťuje, zda klienti požadují od služby něco, co služba neposkytuje (Co klienti chtějí či potřebují a my neposkytujeme?). Nepokryté potřeby koordinátor **zaznamenává do zápisu z porady**. Příslušnou pasáž koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl nepokryté

potřeby **souhrnně analyzovat**. Koordinátor záznamy o nepokrytých potřebách analyzuje **nejpozději před evaluační poradou**:

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, které se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled nenaplněných potřeb**.

Zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby

1. Primární zdroje

Služba si musí **vybrat minimálně jeden** z následujících primárních zdrojů.

Zdroj: rozhovor se zákonnými zástupci klientů

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

V intervalu 1x za rok pracovníci vedou krátký **strukturovaný rozhovor** se zákonnými zástupci klientů, na které mají kontakt. Lze využít např. období letních aktivit, kdy klienti nosí přihlášky na akce, kde je kontakt uveden. Rozhovor může proběhnout pouze **po předchozím souhlasu klienta**, osobně nebo telefonicky. Pokud zákonný zástupce svolí k rozhovoru, pracovník se (pokud možno neformálně) ptá:

- Přejde vám užitečné, že váš syn/dcera navštěvuje klub?
- Zlepšil se váš syn/dcera díky klubu v něčem, naučil/a se něco nového?
- Stěžoval si někdy váš syn/dcera na dění v klubu? (incident mezi dětmi, s pracovníkem...)
- Je nějaká překážka, proč váš syn/dcera nemůže chodit do klubu? (vzdálenost, otevírací doba...)

Zdroj: dotazník pro vnější aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má pro vnější aktéry připravený **zpětnovazební dotazník**. Partneři vhodné k oslovení **vytipovává koordinátor** služby spolu s pracovníky v přímé práci (například na základě komunikace se školami, v rámci pracovních skupin, kulatých stolů apod.). Dotazník má služba připravený **v papírové a/ nebo v elektronické podobě**, šetření lze realizovat i přes webové rozhraní. Dotazník nebo odkaz na webový formulář jednotlivým subjektům rozesílá určený pracovník nebo člen



managementu spolu s průvodním dopisem. Alternativně může určený pracovník jednotlivým aktérům zatelefonovat a dotazník vyplní na základě krátkého rozhovoru s aktérem. Šetření probíhá jednou za rok tak, aby se data mohla **analýzovat** před evaluační poradou. Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků **zodpovídá koordinátor**.

Zdroj: jednání s dalšími aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci, koordinátor služby či ředitel pobočky se setkávají při různých příležitostech s dalšími aktéry v rámci **pracovních skupin, kulatých stolů apod.** Účastník setkání se těchto aktérů **příležitostně ptá**, zda mají o nabídce služby dostatečné informace, jak funguje případná vzájemná spolupráce se službou, jak služba reaguje z pohledu těchto aktérů na potřeby cílové skupiny, na to, v čem vidí **silné a v čem slabé stránky služby**. Zjištěnou **zpětnou vazbu zaznamená** účastník jednání do databáze Arum **k týmové události „jednání“**. Koordinátor při pročítání zápisů z těchto jednání kopíruje příslušné pasáže se zpětnou vazbou od dalších osob do samostatného souboru, aby je později mohl analyzovat. Koordinátor takto získané zpětné vazby analyzuje nejpozději před evaluační poradou:

- **shrnuje témata**, která se v záznamech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých **pravidelných reportů** odpovídají na následující otázku (která je součástí formuláře reportu):

- Dostal/a jste v poslední době nějakou zpětnou vazbu od dalších osob k poskytování naší služby (při jednání s úřady, se školou, na pracovních skupinách, od rodinných příslušníků klientů, sousedů apod.)? Pokud ano, popište ji: kdo ji poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem.

Koordinátor reporty **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:



- **shrnuje témata**, která se v reportech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu dalších aktérů.

2. Doplnkové zdroje

Služba může doplňkový zdroj využít, ale také nemusí. Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s některým z výše uvedených primárních zdrojů, nikoli samostatně.

Zdroj: informace z Arum – jak se o nás klient dozvěděl (karta klienta)

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na kartě klienta se v povinném poli „Zdroj“ vybírá, **odkud se o naší službě klient dozvěděl** (pracovník se tedy na tuto informaci je povinen zeptat a na kartě klienta vyplnit). Tento údaj pak bude ve statistice uvedený **v exportu klientů**. Koordinátor sleduje údaj, zda některý klient do služby vstoupil na základě doporučení jiné organizace nebo instituce (škola, kurátor atp.).

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor na poradách pracovníků zjišťuje, zda v uplynulém období pracovníci **získali zpětnou vazbu k poskytová-**

ní sociální služby od dalších aktérů (při jednání s úřady, na pracovních skupinách, komunitním plánování, v rámci trojstranné spolupráce, od rodinných příslušníků klienta, sousedů apod.). **Koordinátor zaznamenává do zápisu z porady**, kdo zpětnou vazbu poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Pasáž se zpětnou vazbou od dalších osob koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl zpětné vazby souhrnně analyzovat. Koordinátor záznamy o zpětné vazbě **analyzuje nejpozději před evaluační poradou**:

- **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: porady vedení

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

V rámci strategického plánování probíhají na pobočkách porady vedení (ředitel, projektoví manažeři, koordinátoři, ekonom). Zde může být sdílena **zpětná vazba k poskytování služeb**, kterou dostávají členové vedení od spolupracujících subjektů. Pokud k tomu dojde, koordinátor služby si zaznamená, kdo zpětnou vazbu k jeho službě poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Zaznamená ji do samostatného souboru, aby později mohl nastřádané zpětné vazby souhrnně analyzovat. Koordinátor svoje záznamy o zpětné vazbě dalších aktérů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: dotazník a zprávy od externích a interních stážistů

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má připravený **zpětnovazební dotazník pro stážisty** (jak pro ty externí, tak pro interní - nové zaměstnance ČvT, kteří procházejí „kolečkem“ po různých službách). Dotazník má služba připravený v papírové a/nebo v elek-

tronické podobě, šetření lze realizovat i přes webové rozhraní (např. [survio.com](https://www.survio.com)). Dotazník nebo odkaz na webový formulář k vyplnění dostane stážista vždy na konci stáže. Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků zodpovídá koordinátor. Pokud externí stážisté píšou zprávu ze stáže pro instituci, která je vysílá, služba si ji také vyžádá. Koordinátor případně zprávy ze stáží analyzuje:

- **shrnuje témata**, která se ve zprávách objevují, do různých kategorií: např. názory na dodržování zásad služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu stážistů.

Data z dotazníků a případně i ze zpráv od stážistů jsou analyzována nejpozději před evaluační poradou.

Zdroj: supervize týmu

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na týmové supervizi mají pracovníci prostor k tomu, aby přicházeli **s vlastní zpětnou vazbou k poskytování služby**. Pokud v rámci supervize pracovníci zpětnou vazbu ke kvalitě služby poskytují, výstup ze supervize může být podkladem týmové porady pracovníků. Supervizor 1x ročně zasílá hodnotící zprávu, kterou má koordinátor k dispozici. Obsah zprávy může být **podnětem pro zlepšení kvality služby**. Před evaluační poradou koordinátor zprávu od supervizora vyhodnotí, zda zpráva obsahuje zásadní témata pro kvalitu služby a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Zapojování zaměstnanců do hodnocení služby

1. Primární zdroj

Zdroj: evaluační porada

Evaluační porada je nástroj systematického **souhrnného hodnocení služby** za delší období (rok nebo půl roku), který spočívá v zapojení celého týmu. Tento nástroj je popsán samostatně v kapitole Evaluační porada – viz níže.

2. Doplnkové zdroje

Služba může doplnkový zdroj využít, ale také nemusí. Doplnkové zdroje je možné používat jen **v kombinaci s některým z výše uvedených zdrojů**, nikoli samostatně.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má nastavený systém týmových provozních a klientských porad. Na poradách mají pracovníci prostor k tomu, aby přicházeli **s vlastní zpětnou vazbou** k poskytování služby. Z porad jsou **pořizovány zápisy**, obsahující případné podněty od pracovníků a dohodnutá opatření. Koordinátor zápisy z porad nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje podněty** od zaměstnanců, které se v zápisech z porad objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu pracovníků.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázky** (které jsou součástí formuláře reportu):

- Jaké jsou z vašeho pohledu silné stránky služby - co v práci s klienty funguje dobře?
- Jaké jsou slabé stránky služby - co v práci s klienty nefunguje dobře?
- Koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázky, které považuje ve vztahu ke službě za důležité.

Koordinátor záznamy z reportů nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje témata**, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu pracovníků.

Zdroj: individuální konzultace

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem v rámci **individuálních konzultací** (dále IK). V rámci IK koordinátor zjišťuje **názor pracovníka na celkové poskytování služby** (Jaké jsou z vašeho pohledu silné stránky služby - co v práci s klienty funguje dobře? Jako jsou slabé stránky služby - co v práci s klienty nefunguje dobře?, koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázky, které považuje ve vztahu ke službě za důležité.) Zjištění koordinátor **zapisuje do záznamu z IK**. Koordinátor záznamy z individuálních konzultací **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:



- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu zaměstnanců.

Evaluační porada pracovníků služby

Kdo, kdy...

- Na poradě **se schází tým** hodnocené služby a **metodik**.
- Poradu vede **koordinátor** služby.
- Porada probíhá **jednou, případně dvakrát ročně**.

Příprava na hodnotící poradu

Koordinátor pošle pracovníkům v předstihu před evaluační poradou jako vstupní podklad pro debatu na poradě:

→ souhrn závěrů z analýz:

- zjišťování spokojenosti klientů se službou
- využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby
- celkové vyhodnocení naplňování zakázek a aktivit s klienty
- vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů
- zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby
- zapojování zaměstnanců do hodnocení služby

→ aktuální znění poslání, cílů a zásad služby

→ otázky pro diskusi na hodnotící poradě:

- Děláme to, co chceme a máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)?
- Děláme, to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)?

Pracovníci se s podklady před poradou seznámí.

Zaměření hodnotící porady

Porada se zaměřuje na vyhodnocení toho, jak je služba poskytována, s pomocí **dvou hlavních otázek**:

1. Děláme to, co chceme a máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)?

Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- Naplňujeme cíle a poslání služby? V čem ano, v čem ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování cílů a poslání bráníme? Děláme něco, co nechceme, přijde nám to zbytečné, nedává nám to smysl, jdeme proti cílům služby (vytváříme závislost na službě?), v čem se necítíme dobře?



- Jsou cíle a poslání dobře definované?
- Odpovídají zakázky cílům služby?
- Naplňujeme zásady služby? V čem ano, v čem ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím naplňování zásad bráníme?
- Jsou zásady dobře definované?

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, stížností, zpětné vazby od vnějších subjektů a od pracovníků.

2. Děláme to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)?

Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- Jaké jsou nejčastější zakázky? Jsou zakázky naplňované? Které ano, které ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování zakázek bráníme?
- Mají klienti nebo zájemci o službu další potřeby, na něž bychom měli nějak reagovat? S čím jim může pomoci naše služba, co je potřeba odkazovat jinam (a kam)? Ukazuje to na nějaký systémový problém?

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, stížností, analýzy zakázek a nepokrytých potřeb klientů.

Po hodnocení se debata zaměří na budoucnost: Plynou z výše uvedeného nějaké podněty pro změnu?

Účastníci porady sestaví seznam témat/úkolů, s nimiž je potřeba dál pracovat, a určí zodpovědné osoby (koordinátor, pracovník/y týmu, metodický tým, vedení pobočky, organizace...).

Výstup z hodnotící porady:

- Koordinátor pořizuje zápis se závěry z debaty.
- Záznam z hodnotící porady shrnuje výsledky předchozích analýz a závěry z hodnotící porady, včetně témat/úkolů do budoucna.
- Záznam dostanou k dispozici jak pracovníci služby, tak metodický tým a vedení organizace.



5 Metodika zvyšování kvality služby: Terénní programy

Úvod

Metodika zvyšování kvality služby slouží k **pravidelnému a systematickému vyhodnocování poskytované služby** s využitím dat o klientech a o poskytované službě, zpětné vazby od klientů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob. Stěžejním momentem hodnocení je **týmová evaluační porada**, která se koná jednou za určené období (půl roku nebo rok). Diskuse členů týmu služby na této poradě je založena na výstupech z analýz, které vycházejí z následujících aktivit:

1. zjišťování spokojenosti klientů se službou
2. využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby
3. celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů
4. vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů
5. zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby
6. zapojování pracovníků do hodnocení služby

Postupy v rámci těchto aktivit jsou popsány v jednotlivých kapitolách této metodiky. V každé kapitole jsou zdroje dat rozděleny na „**primární**“ a „**doplňkové**“ (kromě kapitol *Využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby* a *Celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů*, kde je pouze jeden zdroj). Metodika nabízí různé varianty primárních a doplňkových zdrojů, z nichž si **lokální tým sestaví vlastní metodiku výběrem těch zdrojů**, které jsou v místní službě nejlépe prakticky použitelné a využitelné. Z primárních si služba zvolí minimálně jeden zdroj (*kromě kapitoly Zjišťování spokojenosti klientů se službou*, kde služba využívá oba primární zdroje), podobně může zvolit kterýkoli z doplňkových zdrojů, případně ale nemusí využívat žádný z doplňkových zdrojů a data v dané oblasti tak mohou pocházet pouze z primárního zdroje.

Zdroje – ať už primární či doplňkové – pracují s daty získanými různými způsoby: z dotazníkových šetření, ze záznamů hodnotících rozhovorů s klienty, ze zápisů individuálních konzultací pracovníků s koordinátorem, z reportů pracovníků, ze sestav vygenerovaných z databáze Arum, ze souboru stížností klientů apod. Sebraná data je vždy **nejpozději před evaluační poradou potřeba analyzovat**. Z evaluační porady vyplyne seznam témat/úkolů v oblasti kvality služby, na nichž je potřeba dále pracovat.

Zjišťování spokojenosti klientů se službou

1. Primární zdroje

Služba povinně využívá **oba primární zdroje**.

Zdroj: hodnocení spolupráce v rámci IP

Každý pracovník s klientem spoluprací hodnotí v rámci individuálního plánování. U klientů, se kterými je spolupráce intenzivní nebo dlouhodobá, **hodnotíme minimálně 1x za 3 měsíce a při ukončování služby**, u krátkodobých klientů hodnotíme vždy **na konci spolupráce**. Hodnocení pracovník zaznamenává do databáze nebo do papírového dokumentu (viz Standard č. 5). Služba využívá hodnocení jako zdroj pro zjišťování spokojenosti klientů, pracovníci kladou klientům při hodnocení také **následující otázky**:

- Co byste případně udělal/a jinak? Co vám při spolupráci chybělo?
- Co vám na spolupráci vyhovovalo, co byste ocenil/a?

V záznamech z hodnocení se tak objeví mj. to, s čím je klient ve službě spokojený a s čím nikoli.

Koordinátor záznamy z hodnocení **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- Provede výběr 8 – 10% klientů, maximálně však 40 klientů za rok (maximální počet analyzovaných záznamů je 10 klientů od jednoho pracovníka při plném úvazku). **Výběr provede na základě doporučení od pracovníků nebo**

provede výběr dle vlastního uvážení založený na průběžném sběru podnětů od pracovníků služby z porad či z individuálních konzultací nebo z reportů:

- na poradách a při individuálních konzultacích se koordinátor pracovníků ptá, kteří klienti vyjadřovali při hodnocení s něčím konkrétním nespokojenost nebo spokojenost,
- v reportech vyhledává zmínky o ne/spokojenosti konkrétních klientů, nebo do formuláře reportu přidá na toto téma otázku (Kteří klienti vyjadřovali v poslední době s něčím spokojenost nebo nespokojenost?),
- na základě toho vytváří seznam takto vytipovaných klientů,
- při analýze pak pracuje pouze se záznamy takto vytipovaných klientů,

- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.



Zdroj: závěrečné hodnocení spolupráce s klientem zaměřené na cíle služby

Každý pracovník na závěr dlouhodobé spolupráce (delší než tři měsíce) s klientem zhodnotí, **jakých cílů služby bylo dosaženo**. Služba využívá hodnocení jako zdroj pro zjišťování, zda má definovány cíle v souladu s potřebami klientů. Na začátku spolupráce pracovník sděluje, že cílem našich služeb není „jen“ poradit, ale také klienta připravit, aby obdobnou situaci zvládl v budoucnu sám, zapojil do řešení své okolí, věděl o další pomoci. Otázky je možné vhodně uzpůsobit, měřítko služby v otázkách musí být zachováno:

- Využívali jste v průběhu spolupráce i jiné zdroje pomoci?
- Byli jste informováni o možnostech řešení vaší situace?
- Víte, jak byste řešili obdobnou situaci v budoucnu nebo na koho byste se případně obrátili?

Hodnocení pracovník zaznamenává v papírové podobě do formuláře Závěrečné hodnocení spolupráce s klientem zaměřené na cíle služby, následně do forms a papírovou podobu nascanuje do Arum (ke konkrétnímu klientovi do záložky Dokumenty). Automatickým elektronickým zpracováním forms koordinátor získá vyhodnocení a zpětnou vazbu o naplňování jednotlivých cílů služby. Koordinátor záznamy z hodnocení **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- Provede výběr 8 – 10% klientů, maximálně však 40 klientů za rok (maximální počet analyzovaných záznamů je 10 klientů od jednoho pracovníka při plném úvazku). **Výběr provede na základě doporučení od pracovníků nebo provede výběr dle vlastního uvážení** založený na průběžném sběru podnětů od pracovníků služby z porad či z individuálních konzultací nebo z reportů:

- na poradách a při individuálních konzultacích se koordinátor pracovníků ptá, zda a do jaké míry s klienty naplňovali jednotlivé cíle služeb,
- v reportech vyhledává zmínky o ne/souladu potřeb klientů s cíli služeb,
- na základě toho vytváří seznam takto vytipovaných klientů,
- při analýze pak pracuje pouze se záznamy takto vytipovaných klientů,

- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, vyhodnocuje, do jaké míry jsou jednotlivé cíle služby naplňované.

Výstup je následně prezentován na evaluační poradě, kde je s týmem pracovníků řešeno, jak cíle služby dál naplňovat, zda odpovídají potřebám klientů, případně co udělat, aby mohly být naplňovány.

2. Doplnkové zdroje

Služba si musí vybrat jeden z doplňkových zdrojů. Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s uvedenými primárními zdroji, nikoli samostatně.

Zdroj: individuální konzultace koordinátora s pracovníkem

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem v rámci individuálních konzultací (dále IK). V rámci IK se koordinátor doptává na spokojenost klientů s poskytováním služby („Všiml/a jsi/jste si něčeho, s čím jsou klienti nespokojeni? S čím jsou naopak spokojeni?“). Zjištění koordinátor zapisuje do záznamu z IK. Koordinátor záznamy z individuálních konzultací **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázky** (které jsou součástí formuláře reportu):

- S čím konkrétně klienti při poskytování služby vyjadřovali nespokojenost?
- S čím konkrétně byli klienti při poskytování služby spokojeni?

Koordinátor záznamy z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje témata**, která se v reportech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby

Evidence stížností

Služba eviduje stížnosti klientů (viz Standard č. 7). Pokud je zjištěna v krátkém období vyšší četnost stížností se stejným nebo podobným obsahem, vztahujících se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby, **svolá koordinátor služby týmovou poradou, na které se projednají možnosti zkvalitnění poskytované sociální služby**. Stejný postup je uplatňován v případě, že je v evidenci závažná stížnost vztahující se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby. Před evaluační poradou koordinátor vyhodnotí, které stížnosti se opakovaly, zda obsahovaly zásadní témata pro kvalitu služby a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů

Statistické vyhodnocení zakázek

Koordinátor nejméně jednou ročně před evaluační poradou provede a analyzuje statistiky zakázek. **Sleduje četnost jednotlivých typů zakázek a jejich úspěšnost**. Analyzuje, proč jsou některé zakázky méně zastoupené, proč jsou ně-

kteří zakázky neúspěšné (vychází z vybraných popisů zakázek, znalosti prostředí a týmu, porad apod.). **Statistiky prezentuje na evaluační poradě a společně s pracovníky hledá možnosti řešení, jak zvýšit úspěšnost zakázek**. Přesahují-li důvody neúspěšnosti možnosti služby, jsou postoupeny vedení, které zváží možnosti systémových změn (v průběhu roku koordinátor vede pracovníky, aby obsah a vyhodnocení úspěšnosti zakázek byl v souladu s popisy pro jednotlivé zakázky které jsou popsány ve zvláštním dokumentu Typologie Arum).

Mezi základní ukazatele, které se hodnotí, patří následující:

Počet klientů, kteří se na službu obrátili a využili ji

Koordinátor vygeneruje počet klientů za celý kalendářní rok a srovná s počtem z roku minulého. Popíše, zda a jak se od sebe čísla liší, co je toho příčinou. Příčin může být mnoho např. obecné zhoršení kvality života klientů, nestabilní zaměstnání (migrace obyvatel, dlouhodobé existenční problémy, motivace ke spolupráci – doporučení spolupráce třetí stranou apod.), vnější příčiny, jako je vládní nařízení, kvůli kterému bylo nutné omezit plošně služby v ČR na část roku, změny zákonů, která způsobí složitější mechanismus při podávání žádostí, návrhů apod., interní důvody – výpadek pracovníka na část roku kvůli pracovní neschopnosti, neobnovení pracovního úvazku apod.

Počet zakázek a jejich typové rozložení

Koordinátor si vygeneruje statistiku počtu zakázek v databázi Arum. Sestaví pořadí zakázek a srovná prvních 10 nejčastějších zakázek s pořadím z roku minulého. Na základě nejčastějších typů zakázek lze popsat charakter služby. Co je pro službu typické, s jakým problémem klienti službu nejčastěji vyhledávají, zda došlo k posunu v tomto zaměření služby. Koordinátor a metodik se zamýšlí, co je příčinou tohoto posunu. Koordinátor/metodik si zároveň všímá, jaké zakázky v průběhu roku nebyly řešeny vůbec nebo minimálně. Zhodnotí a popíše, co je toho příčinou.

Délka spolupráce s klienty

Koordinátor vygeneruje z databáze Arum dobu strávenou ve spolupráci s klienty v rámci jednotlivých zakázek. Může srovnat, kolik času pracovníci tráví na řešení jednotlivých zakázek, jaké jsou časově nejnáročnější zakázky v rámci služby. Koordinátor vygeneruje statistiku zakázek služby za kalendářní rok a vyhodnotí 10 klientů, kterým byla služba poskytnuta a se kterými pracovník v přímé práci strávil nej-



více času. Zajímá se o parametry, jak dlouho se s ním pracovalo, jak často, jak se klient o službě dozvěděl, zda mu byla doporučena třetí stranou, na jakých zakázkách a co bylo příčinou intenzivní spolupráce. Koordinátor vygeneruje statistiku zakázek služby za kalendářní rok a vyhodnotí 10 klientů, kterým byla služba poskytnuta a se kterými pracovník v přímé práci strávil nejméně času. Zajímá se o parametry, jak dlouho se s ním pracovalo, jak často, na jakých zakázkách, jak se klient o službě dozvěděl, zda mu byla doporučena třetí stranou a co bylo příčinou ukončení spolupráce.

Poměr přímé a nepřímé práce s klienty

Koordinátor ze statistik úkonů v databázi arum zjistí, jakou dobu strávili pracovníci ve spolupráci v přímých úkonech a nepřímých. Služba má předem určen podíl přímé práce z fondu pracovní doby. Srovná údaje s minulým rokem. Interpretuje srovnání, všímá si významných rozdílů a hledá příčiny (např. odborná náročnost zakázek, vyšší počet nováčků ve službě, kteří tráví více času studiem dokumentace aj.).

Poměr terénní formy poskytované služby

Koordinátor ze statistik úkonů v databázi Arum zjistí, v jakém poměru času strávili pracovníci v zájmu klienta „v terénu“, tj. mimo prostory poskytovatele, doprovody, asistence, konzultace v domácnosti, monitoring, depistáž, jednání se zájemci při monitoringu aj.). Tento údaj by měl korespondovat s charakterem služby. Služba má předem určen podíl terénní formy.

Krátkodobá spolupráce

Koordinátor z vygenerované statistiky sleduje, jaký je poměr klientů, kde spolupráce probíhala krátkodobě, to znamená do 1 měsíce, nebo kde byla konzultace poskytnuta jednorázově. Koordinátor se zajímá o počet takových klientů, sleduje důvody krátkodobé spolupráce a sleduje, zda takový počet zakázek nepřevažuje nad dlouhodobými zakázkami.

Úspěšné uzavření zakázek klientů

Koordinátor zjistí ze statistik v databázi Arum, jaký poměr k celkovému počtu skončených zakázek bylo úspěšně skončeno (podařilo se dosáhnout cíle – zakázka splněná/splněná částečně) za kalendářní rok a srovná ho s poměrem roku minulého. Zjišťuje rozdíl v celkovém souhrnu. V rámci typologie zakázek je cíl nastaven z pohledu možností služby (vysoko). Jeho definice obsahuje nejen naplnění praktického úkonu (nalezení vhodného bydlení, přiznání dávky), ale reálný výsledek trvající v čase (platná nájemní smlouva, pravidelně se opakující dávky), kterého se podařilo dosáhnout



pouze jednotlivými drobnějšími úkony klienta a pracovníka a aktivitou, kterou musel pro řešení svého problému vykonat. Pokud se tedy dosáhne úspěšně skončené zakázky nelze pochybovat o tom, že klient byl informován o vlastních právech a o možnostech řešení své nepříznivé sociální situace a zároveň byly posíleny jeho samostatnost a kompetence.

Vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů

1. Primární zdroje

Zdroj: Arum – důvody odmítnutí zájemců

Pracovníci zaznamenávají do Terénního deníku v Arumu údaje o odmítnutých zájemcích. Koordinátor z Terénního deníku v Arumu vyexportuje za hodnocené období data o odmítnutých zájemcích do excelové tabulky. **Nejpozději před evaluační poradou provede analýzu důvodů odmítnutí zájemců:**

- pro jednotlivé kategorie důvodů odmítnutí (např. „žádá jinou službu“, „naplněná kapacita služby“, „sankčně vyřazen“) uvede počty zájemců,
- v kategorii „žádá jinou službu“ koordinátor roztrídí infor-

mace do tematických celků (např. o jaké typy podpory zájemci žádají – můžeme tuto podporu poskytovat my? nepřijetí do služby z důvodu věku zájemce – můžeme měnit věk cílové skupiny?).

Zdroj: Arum – zprostředkování jiné služby stávajícím klientům

Pracovníci zaznamenávají do dokumentace klientů informace o zprostředkování dalších služeb. Koordinátor z Arumu vyexportuje za hodnocené období záznamy o zprostředkování dalších služeb klientům do excelové tabulky. **Nejpozději před evaluační poradou provede analýzu důvodů zprostředkování dalších služeb:**

- roztrídí důvody zprostředkování dalších služeb do tematických celků podle služeb, které byly zprostředkovány (můžeme tuto podporu poskytovat my?).

2. Doplnkové zdroje

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na otázku** (která je součástí formuláře reportu): Co klienti chtějí či potřebují a my neposkytujeme? Koordinátor odpoví na tuto otázku z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled nenaplněných potřeb**.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor na poradách pracovníků zjišťuje, zda klienti požadují od služby něco, co služba neposkytuje (Co klienti chtějí či potřebují a my neposkytujeme?). Nepokryté potřeby koordinátor zaznamenává do zápisu z porady. Příslušnou pasáž koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl nepokryté potřeby souhrnně analyzovat. Koordinátor záznamy o nepokrytých potřebách **analyzuje nejpozději před evaluační poradou:**

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled nenaplněných potřeb**.

Zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby

1. Primární zdroje

Služba si musí vybrat **minimálně jeden z následujících primárních zdrojů**.

Zdroj: dotazník pro vnější aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má pro vnější aktéry připravený **zpětnovazební dotazník**. Partnery vhodné k oslovení vytipovává koordinátor služby spolu s pracovníky v přímé práci (například na základě komunikace v rámci pracovních skupin, kulatých stolů apod., kterých se pracovníci, koordinátor účastní; lze se obracet také na osoby, které jsou důležité pro klienty). Dotazník má služba připravený v papírové a/nebo v elektronické podobě, šetření lze realizovat i přes webové rozhraní (např. survio.com).

Dotazník nebo odkaz na webový formulář jednotlivým subjektům rozesílá určený pracovník nebo člen managementu spolu s průvodním dopisem. Alternativně může určený pracovník jednotlivým aktérům zatelefonovat a dotazník vyplní na základě krátkého rozhovoru s aktérem. **Šetření probíhá jednou za rok tak, aby se data mohla analyzovat před evaluační poradou.** Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků zodpovídá koordinátor.

Zdroj: jednání s dalšími aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci, koordinátor služby či ředitel pobočky se setkávají při různých příležitostech s dalšími aktéry (v rámci pracovních skupin, kulatých stolů apod.). Účastník setkání se těchto aktérů příležitostně ptá, **zda mají o nabídce služby dostatečné informace, jak funguje případná vzájemná spolupráce se službou, jak služba reaguje z pohledu těchto aktérů na potřeby cílové skupiny, na to, v čem vidí silné a v čem slabé stránky služby.** Zjištěnou zpětnou vazbu zaznamená účastník jednání do databáze Arum k týmové události „jednání“. Koordinátor při pročítání zápisů z těchto jednání kopíruje příslušné pasáže se zpětnou vazbou od dalších osob do samostatného souboru, aby je později mohl analyzovat.

Koordinátor takto získané zpětné vazby analyzuje **nejpozději před evaluační poradou**:

- **shrnuje témata**, která se v záznamech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázku** (která je součástí formuláře reportu):

- Dostal/a jste v poslední době nějakou zpětnou vazbu od dalších osob k poskytování naší služby (při jednání s úřady, na pracovních skupinách, komunitním plánování, v rámci trojstranné spolupráce, od rodinných příslušníků klientů, sousedů apod.)? Pokud ano, popište ji: kdo ji poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem.

Koordinátor reporty **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v reportech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: Informace z Arum – jak se o nás klient dozvěděl (karta klienta)

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na kartě klienta se v povinném poli „Zdroj“ vybírá odkud se o naší službě klient dozvěděl (pracovník se tedy na tuto informaci je povinen zeptat a na kartě klienta vyplnit). Tento údaj je pak ve statistice uvedený v exportu klientů.

2. Doplňkové zdroje

Služba si musí vybrat jeden z doplňkových zdrojů. Doplňkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s některým z výše uvedených primárních zdrojů, nikoli samostatně.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor na poradách pracovníků zjišťuje, zda v uplynulém období pracovníci **získali zpětnou vazbu k poskytování sociální služby od dalších aktérů** (při jednání s úřady, na pracovních skupinách, komunitním plánování, v rámci trojstranné spolupráce, od rodinných příslušníků klienta, sousedů apod.). Koordinátor zaznamenává do zápisu z porady, kdo zpětnou vazbu poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Pasáže se zpětnou vazbou od dalších osob koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl zpětné vazby souhrnně analyzovat.

Koordinátor záznamy o zpětné vazbě **analyzuje nejpozději před evaluační poradou**:

- **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: porady vedení

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

V rámci strategického plánování probíhají na pobočkách porady vedení (ředitel, projektoví manažeři, koordinátoři, ekonom). **Zde může být sdílena zpětná vazba k poskytování služeb, kterou dostávají členové vedení od spolupracujících subjektů.** Pokud k tomu dojde, koordinátor služby si zaznamená, kdo zpětnou vazbu ke službě poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Zaznamenaná ji do samostatného souboru, aby později mohl nastřádané zpětné vazby souhrnně analyzovat.

Koordinátor svoje záznamy o zpětné vazbě dalších aktérů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: dotazník a zprávy od externích a interních stážistů

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má připravený **zpětnovazební dotazník pro stážisty** (jak pro ty externí, tak pro interní – nové zaměstnance ČVT, kteří procházejí „kolečkem“ po různých službách). Dotazník má služba připravený v papírové a/nebo v elektronické podobě, šetření lze realizovat i přes webové rozhraní (např. [survio.com](https://www.surveymonkey.com)). Dotazník nebo odkaz na webový formulář k vyplnění dostane stážista vždy na konci stáže. Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků zodpovídá koordinátor. Pokud externí stážisté píšou zprávu ze stáže pro instituci, která je vysílá, služba si ji také vyžádá. Koordinátor případně zprávy ze stáží analyzuje:

- **shrnuje témata**, která se ve zprávách objevují, do různých kategorií: např. názory na dodržování zásad služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu stážistů.

Data z dotazníků a případně i ze zpráv od stážistů jsou analyzována **nejpozději před evaluační poradou**.

Zdroj: supervize týmu

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na týmové supervizi mají pracovníci prostor k tomu, aby **přicházeli s vlastní zpětnou vazbou k poskytování služby**. Pokud v rámci supervize pracovníci zpětnou vazbu ke kvalitě služby poskytují, výstup ze supervize může být podkladem týmové porady pracovníků. Pokud supervizor zasílá hodnotící zprávu, její obsah může být podnětem pro zlepšení kvality služby. Před evaluační poradou koordinátor zprávy od supervizora vyhodnotí, zda zpráva obsahuje zásadní témata pro kvalitu služby a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Zapojování zaměstnanců do hodnocení služby

1. Primární zdroj

Zdroj: evaluační porada

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Evaluační porada je **nástroj systematického souhrnného hodnocení služby za delší období** (půl roku nebo rok), kte-



rý spočívá v zapojení celého týmu. Tento nástroj je popsán samostatně v kapitole Evaluační porada – viz níže.

2. Doplnkové zdroje

Služba může doplnkový zdroj využít, ale také nemusí.

Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s uvedeným primárním zdrojem, nikoli samostatně.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má nastavený systém týmových provozních a klientských porad. Na poradách mají pracovníci prostor k tomu, aby **přicházeli s vlastní zpětnou vazbou k poskytování služby**. Z porad jsou pořizovány zápisy, obsahující případně podněty od pracovníků a dohodnutá opatření. Koordinátor zápisy z porad nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje podněty od zaměstnanců**, které se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu pracovníků.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na**

následující otázky (které jsou součástí formuláře reportu):

- Jaké jsou z vašeho pohledu silné stránky služby – co v práci s klienty funguje dobře?
- Jaké jsou slabé stránky služby – co v práci s klienty nefunguje dobře?
- Koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázky, které považuje ve vztahu ke službě za důležité.

Koordinátor záznamy z reportů nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje témata**, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: individuální konzultace

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

- Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem v rámci individuálních konzultací (dále IK). V rámci IK koordinátor zjišťuje názor pracovníka na celkové poskytování služby (Jaké jsou z vašeho pohledu silné stránky služby – co v práci s klienty funguje dobře? Jako jsou slabé stránky služby – co v práci s klienty nefunguje dobře?, koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázky, které považuje ve vztahu ke službě za důležité).

Zjištění koordinátor zapisuje do záznamu z individuální konzultace.

Koordinátor záznamy z individuálních konzultací **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu zaměstnanců.

Evaluační porada pracovníků služby

Kdo, kdy...

- Na poradě **se schází tým** hodnocené služby a **metodik** služby.
- Poradu vede **koordinátor** služby.
- Porada probíhá **jednou, případně dvakrát ročně**.

Příprava na hodnotící poradou

Koordinátor pošle pracovníkům v předstihu před evaluační poradou jako vstupní podklad pro debatu na poradě:

- **souhrn závěrů z analýz:**
 - zjišťování spokojenosti klientů se službou
 - využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby
 - celkové vyhodnocení naplňování zakázek klientů
 - vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů
 - zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby
 - zapojování zaměstnanců do hodnocení služby
- **aktuální znění poslání, cílů a zásad služby**
- **otázky pro diskusi na hodnotící poradě:**
 - Děláme to, co chceme a máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)?
 - Děláme to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)?

Pracovníci se s podklady před poradou seznámí.

Zaměření hodnotící porady

Porada se zaměřuje na vyhodnocení toho, jak je služba poskytována, s pomocí **dvou hlavních otázek:**

- 1. Děláme to, co chceme a máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)?** Diskuse se zaměří na následující podotázky:
 - Naplňujeme cíle a poslání služby? V čem ano, v čem ne?

Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování cílů a poslání bráníme? Děláme něco, co nechceme, přijde nám to zbytečné, nedává nám to smysl, jdeme proti cílům služby (vytváříme závislost na službě?), v čem se necítíme dobře?

- Jsou cíle a poslání dobře definované?
- Odpovídají zakázky cílům služby?
- Naplňujeme zásady služby? V čem ano, v čem ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování zásad bráníme?
- Jsou zásady dobře definované?

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, stížností, zpětné vazby od vnějších subjektů a od zaměstnanců

2. Děláme to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)? Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- Jaké jsou nejčastější zakázky? Jsou zakázky naplňované? Které ano, které ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování zakázek bráníme?
- Mají klienti nebo zájemci o službu další potřeby, na něž bychom měli nějak reagovat? S čím jim může pomoci naše služba, co je potřeba odkazovat jinam (a kam)? Ukazuje to na nějaký systémový problém

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, stížností, analýzy zakázek a nepokrytých potřeb klientů.

Po hodnocení se debata zaměří na budoucnost: Plynou z výše uvedeného nějaké podněty pro změnu? Účastníci porady sestaví seznam témat/úkolů, s nimiž je potřeba dál pracovat, a určí zodpovědné osoby (koordinátor, pracovník/y týmu, metodický tým, vedení pobočky, organizace...).

Výstup z hodnotící porady:

- Koordinátor pořizuje zápis se závěry z debaty.
- Záznam z hodnotící porady shrnuje výsledky předchozích analýz a závěry z hodnotící porady, včetně témat/úkolů do budoucna.
- Záznam dostanou k dispozici jak pracovníci služby, tak metodický tým a vedení organizace.



6 Metodika zvyšování kvality služby: Odborné sociální poradenství

Úvod

Metodika zvyšování kvality služby slouží k **pravidelnému a systematickému vyhodnocování poskytované služby** s využitím dat o klientech a o poskytované službě, zpětné vazby od klientů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob. Stěžejním momentem hodnocení je **evaluační porada**, která se koná jednou za rok. Diskuse členů týmu služby na této poradě je založena na výstupech z analýz, které vycházejí z následujících aktivit:

1. zjišťování spokojenosti klientů se službou
2. využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby
3. vyhodnocení naplňování zakázek klientů, analýza ukazatelů služby z pohledu záznamů o průběhu spolupráce s klienty
4. vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů
5. zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby
6. zapojování zaměstnanců do hodnocení služby

Postupy v rámci těchto aktivit jsou popsány v jednotlivých kapitolách této metodiky. Tato metodika v některých částech nabízí různé varianty **primárních a doplňkových zdrojů**, z nichž lokální tým sestaví vlastní metodiku výběrem těch zdrojů, které jsou v místní službě nejlépe prakticky použitelné a využitelné. Z primárních si služba zvolí minimálně jeden zdroj, podobně může zvolit kterýkoli z doplňkových zdrojů, avšak minimálně zvolí jeden. Využití zdroje každá ze služeb uvede označením: *Zdroj využíván: ano či ne.*

Zdroje – ať už primární či doplňkové – pracují s daty získanými různými způsoby: z dotazníkových šetření, ze záznamů hodnotících rozhovorů s klienty, ze zápisů indivi-

duálních konzultací pracovníků s koordinátorem, z reportů pracovníků, ze sestav vygenerovaných z databáze Arum, ze souboru stížností klientů apod. Sebraná data je vždy nejpозději před evaluační poradou potřeba analyzovat. Z evaluační porady vyplyne seznam témat/úkolů v oblasti kvality služby, na nichž je potřeba dále pracovat.

Zjišťování spokojenosti klientů se službou

1. Primární zdroje

Služba si musí vybrat **minimálně jeden z následujících primárních zdrojů**.

Zdroj: hodnocení spolupráce v rámci IP

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník s klientem hodnotí v rámci individuálního plánování spolupráci **1x za 3 měsíce a při ukončování služby**; hodnocení zaznamenává do databáze Arum (Standard č. 5) příslušné kolony (průběžné hodnocení spolupráce a závěrečné hodnocení spolupráce) v individuálním plánování. Vhodné otázky v rámci průběžného hodnocení:

- **Vyhovuje Vám současné nastavení spolupráce?**
- **Co by se dalo z naší strany změnit?**
- **Vnímáte, že služba má smysl?**

Pokud služba využívá hodnocení jako zdroj pro zjišťování spokojenosti klientů, pracovníci kladou klientům při závěrečném hodnocení také následující otázky:

- **Podařilo se docílit toho, co jste potřeboval/a?**
- **Co byste případně udělal/a jinak?**
- **Co vám při spolupráci chybělo?**
- **Co vám na spolupráci vyhovovalo, co byste ocenil/a?**
- **Doporučil/a byste službu jiným klientům?**

V záznamech z hodnocení se tak objeví vždy mj. to, s čím je klient ve službě spokojený a s čím nikoli. Služba, která si vybere tento způsob hodnocení, založí sdílený soubor, kde

budou sbírat významné výstupy ze zjišťování spokojenosti (zda se jedná pro službu relevantní a významný podnět může pracovník vyhodnotit na individuální konzultaci s koordinátorem). Zápis do tohoto souboru provádí pracovník v průběhu celého roku přímo po konzultaci s klientem nebo v rámci individuálního rozhovoru s koordinátorem. Stejně tak může koordinátor služby učinit záznam do sdíleného dokumentu, pokud se spokojenost konkrétních klientů v lokalitě sdílí na poradě či je zaznamenána v reportu od pracovníků v přímé práci.

Koordinátor se vždy ptá na poradách a při individuálních rozhovorech s pracovníky, **kteří klienti vyjadřovali při hodnocení s něčím konkrétní nespokojenost nebo spokojenost**. Koordinátor vyhledává průběžně zmínky o ne/spokojenosti konkrétních klientů v reportu. Koordinátor před evaluační poradou sebrané záznamy z celého roku analyzuje. Stručně shrne témata, která se v záznamech objevují a rozřadí je do kategorií např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod. U analýzy závěrečných hodnocení klientů přímo z Arumu by měl koordinátor projít záznamy minimálně u 1/3 klientů.

Zdroj: zjišťování ne/spokojenosti telefonickým rozhovorem

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor vybere k oslovení vždy 8-10% klientů z uplynulého roku. Výběr klientů činí z vygenerovaného seznamu klientů z databáze Arum. **Výběr by se měl zaměřovat na klienty, se kterými jsme spolupracovali komplexně, dlouhodobě, ale zároveň i na klienty, se kterými jsme spolupracovali krátce a méně intenzivně.** Výběrem by se měl koordinátor snažit postihnout pestrou škálu různých typů spolupráce (zastoupení různých typů zakázek, zastoupení různých pracovníků apod.).

Koordinátor si pečlivě přečte k daným klientům klientské záznamy z databáze Arum (úkony, IP), aby mohl vhodně reagovat na případné dotazy a reflexe klientů, které osloví. Koordinátor volí zdvořilé formulace při oslovení, představí se a zeptá se klienta, zda souhlasí s tím, že mu položí několik krátkých otázek týkajících se poskytnuté služby. Pokud klient svolí s rozhovorem, koordinátor se (pokud možno neformálně) ptá:



- Setkal/la jste se s nějakou nepříjemnou situací během spolupráce? A jakou?
- Co vám při spolupráci chybělo? Je něco, co byste chtěl/a změnit?
- Splnila spolupráce Vaše očekávání? Proč ano/ne?
- Jak byste zhodnotil/la přístup našeho pracovníka?
- Doporučila byste službu jiným klientům?

Záznam z rozhovorů koordinátor zapíše do sdíleného dokumentu. Před evaluační poradou záznamy koordinátor analyzuje a seřadí dle jednotlivých dotazů. Výstupy bude sdílet na poradě. Telefonické rozhovory může koordinátor realizovat v průběhu roku, aby nemusel najednou volat velkému množství klientů. Před evaluační poradou pak už může obvolat jen zbytek do počtu 10% klientů za rok. Záznam z rozhovorů může koordinátor využít v rámci individuálních konzultací s pracovníky jako zpětnou vazbu.

2. Doplnkové zdroje

Služba musí využít alespoň jeden doplňkový zdroj. Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s některým z výše uvedených primárních zdrojů, nikoli samostatně.

Zdroj: individuální konzultace koordinátora s pracovníkem

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem v rámci individuálních konzultací (dále IK). V rámci IK se koordinátor doptává na **spokojenost klientů s poskytováním služby** (Všiml/a jsi/jste si něčeho, s čím jsou klienti nespokojeni? S čím jsou naopak spokojeni?). Zjištění koordinátor zapisuje do záznamu z IK. Koordinátor záznamy z individuálních konzultací **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje témata**, která se v záznamech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázky** (které jsou součástí formuláře reportu):

- S čím konkrétně klienti při poskytování služby vyjadřovali nespokojenost?
- S čím konkrétně byli klienti při poskytování služby spokojeni?

Koordinátor záznamy z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje témata**, která se v reportech objevují, do různých kategorií: např. spokojenost klientů s místem a časem poskytování služby, s frekvencí setkání, s přístupem pracovníka, s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací apod.,
- stručně **popíše**, zda a nakolik byli klienti v těchto oblastech ne/spokojeni.

Zdroj: Informace z Arum – jak se o nás klient dozvěděl (karta klienta)

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na kartě klienta se v povinném poli „Zdroj“ vybírá, **odkud se o naší službě klient dozvěděl** (pracovník se tedy na tuto informaci je povinen zeptat a na kartě klienta vyplnit). Tento údaj pak bude ve statistice uvedený v exportu klientů. Pokud na nás ve větším procentu odkazují jiní klienti, vypovídá to o spokojenosti s danou službou.

Využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby

Evidence stížností

Služba eviduje stížnosti klientů (viz Standard č. 7). Pokud je zjištěna v krátkém období vyšší četnost stížností se stejným nebo podobným obsahem, vztahujících se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby, **svolá koordinátor služby týmovou poradou, na které se projednají možnosti zkvalitnění poskytované sociální služby.** Stejný postup je uplatňován v případě, že je v evidenci závažná stížnost vztahující se ke kvalitě a způsobu poskytování sociální služby. Před evaluační poradou koordinátor vyhodnotí, které stížnosti se opakovaly, zda obsahovaly zásadní témata pro kvalitu služby a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Vyhodnocení naplňování zakázek klientů, analýza ukazatelů služby z pohledu záznamů o průběhu spolupráce s klienty

Statistiky a jejich následné zhodnocení provede koordinátor služby ve spolupráci s metodikem jednou ročně před evaluační poradou. **Výstupy bude metodik/koordinátor sdílet a reflektovat na evaluační poradě.** Přesahují-li důvody neúspěchu možnosti služby, jsou postoupeny vedení, které zváží možnosti systémových změn. Klientská databáze Arum slouží k zápisu spolupráce s klienty a se zájemci o službu, k bezpečnému ukládání dokumentů potřebných po spolupráci s klientem (informovaný souhlas, klientská dokumentace, vypracovaná podání ve prospěch klienta aj.) a k záznamu pracovních úkonů v rámci služby (depistáže, přednášení, monitoring lokalit, síťování spolupracujících aktérů aj.). Tato data jsou zaznamenávána pracovníky podle instrukcí metodiků služby. Koordinátoři služby záznamy v Arumu pravidelně kontrolují a vyhodnocují na individuálních konzultacích s pracovníky, na poradách a v rámci psaní čtvrtletních reportů.

Pro kvalitní vyhodnocení služby dle záznamů v databázi je důležité, aby pracovníci **evidovali jednotně dle pravidel, která jsou popsána v tzv. typologii zakázek a úkonů služby** (příloha standardu typologie zakázek a úkonů OSP). V této typologii je popsána definice jednotlivých klientských zakázek

(neboli potřeb, oblastí problémů, které jsou s klienty řešeny), definice úspěšného dosažení cíle v rámci dané spolupráce (jak vypadá úspěšné splnění zakázky) a jakým způsobem má pracovník vše zaznamenat do klientské databáze Arum.

Mezi základní ukazatele služby, které se hodnotí, patří následující:

Počet klientů, kteří se na službu obrátili a využili ji

Koordinátor vygeneruje počet klientů za celý kalendářní rok a srovná s počtem z roku minulého. Popíše, zda a jak se od sebe čísla liší, co je toho příčinou. Přepočte počet klientů na počet celých úvazků odborných poradců. Očekávaný počet klientů za jeden kalendářní rok na celý úvazek pracovníka je 85 klientů. Pokud se tento počet nepodařilo během roku naplnit, koordinátor popíše důvody. Příčin může být mnoho: např. vnější příčiny, jako je vládní nařízení, kvůli kterému bylo nutné uzavřít plošně služby v ČR na část roku, změna zákona, která způsobila, že je velmi složitý mechanismus podávání návrhů na oddlužení, tím pádem spolupráce s jedním klientem trvá dvakrát déle než rok minulý, výpadek pracovníka na část roku kvůli pracovní neschopnosti ad.

Počet odmítnutých zájemců na základě plné kapacity

Koordinátor vygeneruje statistiku počtu odmítnutých zájemců z důvodů plné kapacity a srovná s daty z roku minulého. Popíše důvody rozdílu čísel. Pokud je číslo vyšší, nežli bylo předchozí rok, koordinátor se zamyslí nad příčinami vysokého počtu odmítnutých zájemců (např. výpadek pracovníků v přímé práci v určitém období, nedostatek jiných poskytovatelů sociální služby v lokalitě) uvažuje v souvislostech s počtem pracovníků v přímé práci, s pozicí služby v dané lokalitě apod. a vychází i z dalších zdrojů informací, jako jsou reporty nebo reference jiných organizací o službě aj.

Průměrná čekací doba zájemců o službu

Koordinátor vyhodnotí, jaká byla průměrná čekací doba zájemců o službu za uplynulý rok. Popíše důvody, které k danému počtu čekajících zájemců vedly, jak se s nimi v průběhu roku vypořádali, o jaké zájemce šlo. Popíše výkyvy počtu čekajících zájemců během roku, příčiny těchto změn.

Počet zakázek a jejich typové rozložení

Koordinátor si vygeneruje statistiku počtu zakázek v databázi Arum. Sestaví pořadí zakázek a srovná prvních 10 nejčastějších zakázek s pořadím z roku minulého. Na základě nejčastějších typů zakázek lze popsat charakter služby. Co



je pro službu typické, s jakým problémem klienti službu nejčastěji vyhledávají, zda došlo k posunu v tomto zaměření služby z předchozích let (poslední 3 roky). Koordinátor a metodik se zamýšlí, co je příčinou tohoto posunu. Koordinátor/metodik si zároveň všímá, jaké zakázky v průběhu roku nebyly řešeny vůbec nebo minimálně. Zhodnotí a popíše, co je toho příčinou.

Délka spolupráce s klienty

Koordinátor vygeneruje z databáze Arum dobu strávenou ve spolupráci s klienty v rámci jednotlivých zakázek. Může srovnat, kolik času pracovníci tráví řešením jednotlivých zakázek. Jaké jsou časově nejnáročnější zakázky v rámci služby. Koordinátor si vygeneruje statistiku zakázek služby za kalendářní rok a vyhodnotí 10 klientů, kterým byla služba poskytnuta a se kterými pracovníci v přímé práci strávil nejvíce času. Zajímá se o parametry, jak dlouho se s ním pracovalo, jak často, na jakých zakázkách a co bylo příčinou tak intenzivní spolupráce.

Jednorázoví klienti

Koordinátor z vygenerované statistiky zakázek služby zjistí, jaký byl počet jednorázových zakázek (s klientem bylo spolupracováno v rámci 1-2 konzultací a pak byly klientovy zakázky uzavřeny). Koordinátor se zajímá o počet takových zakázek, příčinu krátkodobé spolupráce (zjistí z typu zakázky, z typu splnění zakázky a ze záznamů v úkonech). Koordinátor zjišťuje, zda počet jednorázových klientů ve službě nevrůstá na úkor komplexní a intenzivnější spolupráce.

Dlouhodobí klienti

Koordinátor zpracuje statistiku celkového počtu klientů a zjistí, kolik z nich využívalo službu již minulý rok. Srovná poměr dlouhodobých klientů s minulým rokem. Sleduje, zda se poměr výrazně zvýšil/snížil. Koordinátor srovnáním statistik z minulých let zjistí, kolik klientů službu využívá déle než 2 roky. Skupinu klientů, která využívá službu déle než 2 roky, analyzuje detailněji studiem záznamů v úkonech, studiem IP. Zjistí, jak velký poměr klientů to je a zda se tato skupina zvětšuje nebo zmenšuje v porovnání s lety minulými. Co je příčinou jejich dlouhodobého navázání na službu? Vyhodnocením bychom si měli z části odpovědět na otázku, zda se nám daří zvyšovat kompetence klientů, tak aby v budoucnu nemuseli využívat našich služeb.

Poměr přímé a nepřímé práce s klienty

Koordinátor ze statistik úkonů v databázi Arum zjistí, jakou dobu strávili pracovníci při spolupráci s klienty v přímých



mých úkonech (vše u čeho je přítomen klient tj. konzultace, doprovod aj.) a nepřímých (bez klienta tj. příprava na konzultaci, jednání bez klienta, právní konzultace aj.). Srovná údaje s minulým rokem. Interpretuje srovnání, všímá si významných rozdílů a hledá příčiny (např. odborná náročnost zakázky, velké množství dokumentace ke zpracování, vyšší počet nováčků ve službě, kteří tráví více času studiem dokumentace aj.). Statistiku lze provést v detailu rozbořením poměru přímých a nepřímých úkonů u jednotlivých pracovníků služby a srovnat mezi sebou způsob jejich práce.

Poměr terénní a ambulantní formy poskytované služby

(využit, pokud služba v lokalitě má registrované obě formy) Koordinátor ze statistik úkonů v databázi Arum zjistí, v jakém časovém poměru působili pracovníci v zájmu klienta terénní formou (mimo prostory poskytovatele, doprovody, konzultace v domácnosti aj.) a formou ambulantní (poradenství v kontaktní místnosti poskytovatele). Tento údaj by měl korespondovat s charakterem služby a cílovou skupinou služby. Terénní formu často vyžadují klienti, kteří jsou zatíženi multifaktoriálním sociálním vyloučením (senioři, lidé s omezenou svéprávností, oběti trestných činů, celé rodiny), kteří potřebují velkou intenzitu podpory včetně doprovodů. Koordinátor zjištění srovná s typem klienta (věkem, specifiky klienta, druhem zakázky) a formou poskytované služby v registraci.

Úspěšné uzavření zakázek klientů

Koordinátor zjistí ze statistik v databázi klientů, v jakém poměru z celkového počtu ukončených zakázek jich bylo

úspěšně ukončeno (podařilo se dosáhnout cíle – zakázka splněná/splněná částečně) za kalendářní rok a srovná ho s poměrem roku minulého. Zjišťuje se rozdíl v celkovém souhrnu. V rámci typologie zakázek je cíl nastaven vysoko. Jeho definice obsahuje nejen naplnění praktického úkonu (podaná žádost), ale reálný výsledek trvajících v čase (podaný návrh na zastavení, zastavená exekuce/uzavřená pracovní smlouva a klient min. 1 měsíce dochází do práce), kterého se podařilo dosáhnout pouze jednotlivými drobnějšími úkony klienta a pracovníka a aktivitou, kterou musel pro vyřešení svého problému vykonat. Pokud se tedy dosáhne úspěšně ukončené zakázky, nelze pochybovat o tom, že klient byl informován o vlastních právech a o možnostech řešení své nepříznivé sociální situace a zároveň byly posíleny jeho samostatnost a kompetence.

Klíčové oblasti spolupráce, zakázky a úkony služby a jejich analýza úspěšnosti (provede metodik)

Považujeme za optimální, aby v rámci služby 70% podpořených osob dosáhlo zlepšení nebo stabilizace jejich socioekonomické situace, tzn. aby u 70% klientů využívající službu byla úspěšně skončena alespoň jedna z níže uvedených zakázek. Koordinátor služby ve spolupráci s metodikem mohou zařadit do výčtu těchto klíčových zakázek pro službu další typy zakázek podle specifik služby na pobočce.

Mapování

Pracovník v rámci zakázky vede rozhovor o potřebách klienta, sbírá anamnestická data a společně rozebírají celkovou situaci klienta: jeho potřeby, příjmy a výdaje, závazky, okolnosti, které ovlivňují jeho sociálně ekonomickou situaci. Součástí zakázky je identifikace příčin zadlužení. Součástí zakázky je sběr dokumentace, zjištění dlužných částek, výpočet srážek apod. Úspěšné splnění této zakázky znamená, že byl klient poučen o svých právech, informován o způsobech řešení situace. Byla s ním probírána příčina problému, klient byl poučen, jak předcházet situaci v budoucnu. V rámci služby považujeme za optimální, aby alespoň 50% klientů dospělo k úspěšnému zmapování a porozumění situaci (tzn. 50% úspěšně skončených zakázek Dluhy - mapování).

Zastavení exekuce

V rámci zakázky dojde k procesu zastavení exekuce z důvodu neplatnosti ex. titulu, z důvodu nezákonného výkonu exekuce apod. Patří sem i částečné zastavení exekuce. Úspěšné skončení zakázky pro klienta znamená, že exekuce

byla zastavena a došlo k nápravě stavu (neprobíhá výkon dražby nemovitosti, bylo klientovi vráceno zabavené auto apod). Pro klienty dosažení tohoto cíle znamená praktickou pomoc, během níž došlo k podstatnému zlepšení jeho situace nebo minimálně k její stabilizaci.

Neplatnost smlouvy

V rámci zakázky dojde k procesu obrany práv klienta uplatněním námitek, vyjednáváním s věřiteli, podnětem k finančnímu arbitrovi. Úspěšné skončení zakázky pro klienta znamená, že věřitel/soud/finanční arbiter uzná smlouvu za neplatnou nebo částečně neplatnou, příp. dojde k dohodě s věřitelem (zaplacení pouze jistiny a běžného úroku), která je pro klienta výhodná a na kterou přistoupí. Pro klienty dosažení tohoto cíle znamená praktickou pomoc během, které došlo k podstatnému zlepšení jeho situace nebo minimálně k její stabilizaci.

Vymáhání

V rámci zakázky dojde k procesu uplatnění práv klienta vyjednáváním s věřiteli, vymáháním klientových pohledávek. Úspěšné skončení zakázky pro klienta znamená, že věřitel/soud/exekutor vyplatí klientovi, co mu po právu náleží. Jsou to zejména situace, kdy se vymáhá výživné, bezdůvodné obohacení. Pro klienty dosažení tohoto cíle znamená praktickou pomoc, během které došlo k podstatnému zlepšení jeho situace nebo minimálně k její stabilizaci.

Podání insolvenčního návrhu

Během spolupráce v rámci zakázky dojde k přípravě návrhu na oddlužení, podání informací o oddlužení, o rizicích. Pracovník asistuje při přezkumném jednání. Úspěšné skončení zakázky pro klienta znamená, že došlo k schválení oddlužení a klient tak splnil všechny podmínky a předpoklady pro úspěšné oddlužení. Pro klienty dosažení tohoto cíle znamená praktickou pomoc, během které došlo k podstatnému zlepšení jeho situace nebo minimálně k její stabilizaci.

Dávky – zprostředkování

Během spolupráce dochází k asistenci v žádosti o dávku nebo při odvolání proti nepřiznání dávky, k úkonům spojeným s podáním žádosti a směřujícím k úspěšnému vyřízení žádosti (komunikace s úředníky, zajištění příloh, nápomoc při vypisování). Úspěšné skončení zakázky pro klienta znamená přiznání konkrétní dávky a její výplata. Pro klienty dosažení tohoto cíle znamená praktickou pomoc, během které došlo k podstatnému zlepšení jeho situace nebo minimálně k její stabilizaci.



Zaměstnání – zprostředkování

Během spolupráce dochází k asistenci s hledáním zaměstnání, k asistenci s výběrem pracovní příležitosti, dochází k doprovodům a návětikům apod. Úspěšné skončení zakázky pro klienta znamená, že došlo k podpisu pracovní smlouvy a klient setrval v pracovním poměru nejméně 1 měsíc. Pro klienty dosažení tohoto cíle znamená praktickou pomoc, během které došlo k podstatnému zlepšení jeho situace nebo minimálně k její stabilizaci.

Zakázky se zaměřením na bydlení

Mezi zakázky zaměřené na bydlení patří udržení stávajícího bydlení, změna bydlení a řešení ztráty bydlení. Úspěšné skončení těchto zakázek znamená: výhodná dohoda s pronajímatelem, udržení stávajícího bydlení, prodloužení smlouvy, klient bydlí minimálně 1 měsíc v novém bydlení a má podepsanou nájemní/podnájemní/ubytovací smlouvu. Pro klienty dosažení tohoto cíle znamená praktickou pomoc, během které došlo k podstatnému zlepšení jeho situace nebo minimálně k její stabilizaci.

Aby mohlo dojít k celkovému zlepšení nebo stabilizaci situace klienta, je často nutné se věnovat mnoha problémům současně. Mezi situace, které pracovník pomáhá řešit, patří bydlení, dávky, zaměstnání, trestní problematika nebo udá-

losti spadající do rodinného práva (rozvod, svěření do péče). **Považujeme za optimální, aby se v rámci služby u 20 % klientů spolupracovalo i na dalších zakázkách mimo problematiku související se závazky klienta.** Tzn. na zakázkách:

- Zprostředkování jiné služby
- Zakázky se zaměřením na bydlení
- Zakázky se zaměřením na dávky
- Zakázky se zaměřením na zaměstnání
- Zakázky se zaměřením na trestní problematiku
- Zakázky se zaměřením na rodinné právo

Vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů

1. Primární zdroje

Služba využívá **oba primární zdroje.**

Zdroj: Arum – důvody odmítnutí zájemců

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci zaznamenávají do Terénního deníku v Arumu údaje o odmítnutých zájemcích. Koordinátor z Terénního deníku v Arumu vyexportuje za hodnocené období data o odmítnutých zájemcích do excelové tabulky. **Nejpozději**

před evaluační poradou provede analýzu důvodů odmítnutí zájemců:

- pro jednotlivé kategorie důvodů odmítnutí (např. „žádá jinou službu“, „naplněná kapacita služby“, „sankčně vyřazen“) uvede počty klientů,
- v kategorii „žádá jinou službu“ koordinátor roztřídí informace do tematických celků (např. o jaké typy podpory zájemci žádají – můžeme tuto podporu poskytovat my?, nepřijetí do služby z důvodu věku zájemce – můžeme měnit věk cílové skupiny?).

Zdroj: Arum – zprostředkování jiné služby stávajícím klientům

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci zaznamenávají do dokumentace klientů informace o zprostředkování dalších služeb. Koordinátor z Arumu vyexportuje za hodnocené období záznamy o zprostředkování dalších služeb klientům do excelové tabulky. Nejpozději **před evaluační poradou provede analýzu** důvodů zprostředkování dalších služeb:

- roztřídí důvody zprostředkování dalších služeb do tematických celků podle služeb, které byly zprostředkovány.

2. Doplnkové zdroje

Služba si musí zvolit, alespoň jeden doplňkový zdroj.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na otázku** (která je součástí formuláře reportu): Co klienti chtějí či potřebují a my neposkytujeme? Dostal/a jste zpětnou vazbu k poskytování naší služby od dalších osob, organizací? Od koho a co konkrétně bylo jejím obsahem? Koordinátor odpovědi na tuto otázku z reportů nejpozději před evaluační poradou analyzuje:

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, která se v reportech objevují, do různých kategorií (dostupnost služby, jak reaguje služba na potřeby cílových osob apod.)
- popřípadě udělá jednoduše **přehled nenaplněných potřeb**.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Koordinátor na poradách pracovníků zjišťuje, zda klienti požadují od služby něco, co služba neposkytuje (Co klienti

chtějí či potřebují a my neposkytujeme?). Nepokryté potřeby koordinátor zaznamenává do zápisu z porady. Příslušnou pasáž koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl nepokryté potřeby souhrnně analyzovat. Koordinátor záznamy o nepokrytých potřebách analyzuje nejpozději před evaluační poradou:

- **shrnuje nenaplněné potřeby**, které se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled nenaplněných potřeb**.

Zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby

1. Primární zdroje

Služba si musí vybrat **minimálně jeden z následujících primárních zdrojů**.

Zdroj: dotazník pro vnější aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má pro vnější aktéry připravený **zpětnovazební dotazník**. Partnery vhodné k oslovení vytipovává koordinátor služby spolu s pracovníky v přímé práci (například na základě komunikace v rámci pracovních skupin, kulatých stolů apod., kterých se pracovníci, koordinátor účastní; lze se obracet také na osoby, které jsou důležité pro klienty). Dotazník má služba připravený v papírové a/nebo v elektronické podobě, šetření lze realizovat i přes webové rozhraní (např. [survio.com](https://www.surveymonkey.com)). Dotazník nebo odkaz na webový formulář jednotlivým subjektům rozesílá určený pracovník nebo člen managementu spolu s průvodním dopisem. Alternativně může určený pracovník jednotlivým aktérům zatelefonovat a dotazník vyplní na základě krátkého rozhovoru s aktérem. **Šetření probíhá jednou za rok tak, aby se data mohla analyzovat před evaluační poradou.** Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků zodpovídá koordinátor.

Zdroj: jednání s dalšími aktéry

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci, koordinátor služby či ředitel pobočky se setkávají při různých příležitostech s dalšími aktéry v rámci pracovních skupin, kulatých stolů apod. Účastník setkání



se těchto aktérů příležitostně ptá, **zda mají o nabídce služby dostatečné informace, jak funguje případná vzájemná spolupráce se službou, jak služba reaguje z pohledu těchto aktérů na potřeby cílové skupiny, na to, v čem vidí silné a v čem slabé stránky služby.** Zjištěnou zpětnou vazbu zaznamenaná účastník jednání do databáze Arum k týmové události „jednání“. Koordinátor při pročitání zápisů z těchto jednání kopíruje příslušné pasáže se zpětnou vazbou od dalších osob do samostatného souboru, aby je později mohl analyzovat. Koordinátor takto získané zpětné vazby **analyzuje nejpozději před evaluační poradou:**

- **shrnuje témata**, která se v záznamech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů **odpovídají na následující otázku** (která je součástí formuláře reportu):

- Dostal/a jste v poslední době nějakou zpětnou vazbu od dalších osob k poskytování naší služby (při jednání s úřady, na pracovních skupinách, komunitním plánování, v rámci trojstranné spolupráce, od rodinných příslušníků klientů, sousedů apod.)? Pokud ano, popište ji: kdo ji poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem.

Koordinátor reporty **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje témata**, která se v reportech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

2. Doplnkové zdroje

Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s některým z výše uvedených primárních zdrojů, nikoli samostatně. Služba si musí vybrat, alespoň jeden.



Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne) Koordinátor na poradách pracovníků zjišťuje, **zda v uplynulém období pracovníci získali zpětnou vazbu k poskytování sociální služby od dalších aktérů** (při jednání s úřady, na pracovních skupinách, komunitním plánování, v rámci trojstranné spolupráce, od rodinných příslušníků klienta, sousedů apod.). Koordinátor zaznamenává do zápisu z porady, kdo zpětnou vazbu poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Pasáž se zpětnou vazbou od dalších osob koordinátor vždy zkopíruje ze zápisu z porady do samostatného souboru, aby později mohl zpětné vazby souhrnně analyzovat. Koordinátor záznamy o zpětné vazbě **analyzuje nejpozději před evaluační poradou:**

- **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: Arum – jak se o nás klient dozvěděl (karta klienta)

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na kartě klienta se v povinném poli „Zdroj“ vybírá odkud se o naší službě klient dozvěděl (pracovník se tedy na tuto

informaci je povinen zeptat a na kartě klienta vyplnit). Tento údaj pak bude ve statistice uvedený v exportu klientů.

Zdroj: porady vedení

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

V rámci strategického plánování probíhají na pobočkách porady vedení (ředitel, projektoví manažeři, koordinátoři, ekonom). Zde může být sdílena **zpětná vazba k poskytování služeb, kterou dostávají členové vedení od spolupracujících subjektů**. Pokud k tomu dojde, koordinátor služby si zaznamená, kdo zpětnou vazbu k jeho službě poskytl, čeho se týkala, co konkrétně bylo jejím obsahem. Zaznamenaná ji do samostatného souboru, aby později mohl nastřádané zpětné vazby souhrnně analyzovat. Koordinátor svoje záznamy o zpětné vazbě dalších aktérů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- **shrnuje témata**, která se v zápisech o zpětné vazbě dalších aktérů objevují, do různých kategorií: např. názory dalších osob na dostupnost služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů, na kvalitu spolupráce služby s dalšími subjekty atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: zpětná vazba od externích a interních stážistů

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má připravený **zpětnovazební dotazník pro stážisty** (jak pro ty externí, tak pro interní - nové zaměstnance ČVŤ, kteří procházejí „kolečkem“ po různých službách). Dotazník má služba připravený v papírové a/nebo v elektronické podobě. Dotazník nebo odkaz na webový formulář k vyplnění dostane stážista vždy na konci stáže. Za vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků zodpovídá koordinátor. Pokud externí stážisté píšou zprávu ze stáže pro instituci, která je vysílá, služba si ji také vyžádá. Koordinátor případné **zprávy ze stáží analyzuje:**

- **shrnuje témata**, která se ve zprávách objevují, do různých kategorií: např. názory na dodržování zásad služby, na to, jak služba reaguje na potřeby klientů atd.,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek služby** z pohledu stážistů.

Data z dotazníků a případně i ze zpráv od stážistů jsou analyzována nejpozději před evaluační poradou.

Zdroj: supervize týmu

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Na týmové supervizi mají pracovníci prostor k tomu, aby **přicházeli s vlastní zpětnou vazbou k poskytování služby**. Pokud v rámci supervize pracovníci zpětnou vazbu ke kvalitě služby poskytují, výstup ze supervize může být podkladem týmové porady pracovníků. Supervizor 1x ročně zasílá hodnotící zprávu, kterou má koordinátor k dispozici. Obsah zprávy může být podnětem pro zlepšení kvality služby. Před evaluační poradou koordinátor zprávy od supervizora vyhodnotí, zda zpráva obsahuje zásadní témata pro kvalitu služby a zda a jak by v reakci na ně měla služba ještě případně reagovat v systémové rovině.

Zapojování zaměstnanců do hodnocení služby

1. Primární zdroj

Zdroj: evaluační porada

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Evaluační porada je nástroj **systematického souhrnného hodnocení služby za delší období** - rok, který spočívá v zapojení celého týmu. Tento nástroj je popsán samostatně v kapitole Evaluační porada – viz níže.

2. Doplnkové zdroje

Doplnkové zdroje je možné používat jen v kombinaci s některým z výše uvedených primárních zdrojů, nikoli samostatně. Služba si musí vybrat, alespoň jeden.

Zdroj: porady pracovníků

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

Služba má nastavený systém týmových provozních a klientských porad. Na poradách mají pracovníci prostor k tomu, aby **přicházeli s vlastní zpětnou vazbou k poskytování služby**. Z porad jsou pořizovány zápisy, obsahující případné podněty od pracovníků a dohodnutá opatření. Koordinátor zápisy z porad **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- shrnuje podněty od zaměstnanců, které se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu pracovníků.

Zdroj: reporty

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)



Pracovníci v rámci svých pravidelných reportů odpovídají na následující otázky (které jsou součástí formuláře reportu):

- Jaké jsou z vašeho pohledu silné stránky služby - co v práci s klienty funguje dobře?
- Jaké jsou slabé stránky služby - co v práci s klienty nefunguje dobře, co schází?
- Jak by se služba dala zlepšit, jak by se dala zvýšit její kvalita?
- Koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázky, které považuje ve vztahu ke službě za důležité.

Koordinátor záznamy z reportů **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- shrnuje témata, která se v reportech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu dalších aktérů.

Zdroj: individuální konzultace

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

- Každý pracovník se pravidelně setkává s koordinátorem v rámci individuálních konzultací (dále IK). V rámci IK

koordinátor zjišťuje názor pracovníka na celkové poskytování služby (Jaké jsou z vašeho pohledu silné stránky služby - co v práci s klienty funguje dobře? Jako jsou slabé stránky služby - co v práci s klienty nefunguje dobře?, koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázky, které považuje ve vztahu ke službě za důležité.) Zjištění koordinátor zapisuje do záznamu z IK.

Koordinátor záznamy z individuálních konzultací **nejpozději před evaluační poradou analyzuje**:

- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše **přehled silných a slabých stránek** služby z pohledu zaměstnanců.

Zdroj: hodnotící rozhovor

Zdroj využíván: ano/ne (služba si zvolí, zda využije nebo ne)

- Každý pracovník se jednou ročně setkává s koordinátorem v rámci hodnotícího rozhovoru. V rámci rozhovoru mimo jiné koordinátor **zjišťuje názor pracovníka na poslání, cíle a zásady služby** (Myslíš si, že to, co jako služba děláme, pomáhá tomu, abychom naplňovali poslání, cíle

a zásady, které jsme si stanovili? V čem ano, v čem ne? Jak by se služba dala zlepšit, jak by se dala zvýšit její kvalita?, koordinátor může tyto otázky doplnit o konkrétní otázky, které považuje ve vztahu ke službě za důležité). Zjištění zapisuje pracovník do hodnotícího rozhovoru.

Koordinátor záznamy z hodnotícího rozhovoru **nejpozději před evaluační poradou analyzuje:**

- shrnuje témata, která se v záznamech objevují, do různých kategorií,
- popřípadě udělá jednoduše přehled v čem ne/naplňuje je služba poslání, cíle a zásady z pohledu pracovníků.

Evaluační porada pracovníků služby

Kdo, kdy...

- Na poradě se schází tým hodnocené služby.
- Poradu vede metodik ve spolupráci s koordinátorem služby.
- Porada probíhá jednou ročně.

Příprava na hodnotící poradou

Metodik s koordinátorem pošlou pracovníkům v předstihu před evaluační poradou jako vstupní podklad pro debatu na poradě:

→ souhrn závěrů z analýz:

- zjišťování spokojenosti klientů se službou (zajistí a zašle metodikovi koordinátor dle dohody)
 - využití stížností jako podnětu pro zvyšování kvality služby (zajistí a zašle metodikovi koordinátor)
 - vyhodnocení naplňování zakázek klientů, analýza kvantitativních a kvalitativních faktorů služby z pohledu záznamů o průběhu spolupráce s klienty (zajistí metodik ve spolupráci s koordinátorem)
 - vyhodnocení nepokrytých potřeb klientů (zajistí koordinátor, zašle metodikovi)
 - zapojování dalších zainteresovaných fyzických a právnických osob do hodnocení služby (zajistí koordinátor, pošle metodikovi)
 - zapojování zaměstnanců do hodnocení služby (zápis z porady zajistí koordinátor, výstup pošle metodikovi, společně dojde k hodnocení výstupů)
- **aktuální znění poslání, cílů a zásad služby**
- **otázky pro diskusi na hodnotící poradě:**
- Děláme, co máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)?
 - Děláme to, co chceme dělat?



- Děláme, to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)?

Metodik a koordinátor před evaluační poradou realizují společné přípravné setkání, kde zhodnotí výstupy z podkladů a rozdělí si zodpovědnost v rámci evaluační porady. Pracovníci se s podklady před poradou seznámí.

Zaměření hodnotící porady

Porada se zaměřuje na vyhodnocení toho, jak je služba poskytována, s pomocí **čtyř hlavních otázek:**

1) Děláme to, co máme dělat (tj. poskytujeme službu v souladu s posláním, cíli a zásadami služby)?

Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- Naplňujeme cíle a poslání služby? V čem ano, v čem ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování cílů a poslání bráníme? Děláme něco, co nechceme, přijde nám to zbytečné, nedává nám to smysl, jdeme proti cílům služby (vytváříme závislost na službě?), v čem se necítíme dobře?
- Jsou cíle a poslání dobře definované?
- Odpovídají zakázky cílům služby?
- Naplňujeme zásady služby? V čem ano, v čem ne? Jak

a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování zásad bráníme?

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, analýzu zakázek, stížností, zpětné vazby od vnějších subjektů a od zaměstnanců.

2) Děláme to, co chceme dělat

Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- narážíme na situace, které bychom chtěli řešit a aktuálně neřešíme,
- existují jiné nástroje, které bychom chtěli využívat/způsob, kterým službu poskytujeme nám vyhovuje?
- chceme ji dělat jinak a jak?
- jakou máme vizi v aktivitách a zaměření služby, máme příležitost k pozitivní změně, jaké?

3) Děláme to, co klienti potřebují (tj. poskytujeme službu v souladu s osobními cíli klientů)?

Diskuse se zaměří na následující podotázky:

- Jaké jsou nejčastější zakázky? Jsou zakázky naplňované? Které ano, které ne? Jak a čím k tomu přispíváme? Čím případně naplňování zakázek bráníme?
- Mají klienti nebo zájemci o službu další potřeby, na něž bychom měli nějak reagovat? S čím jim může pomoci naše služba, co je potřeba odkazovat jinam (a kam)? Ukazuje to na nějaký systémový problém?

V debatě tým využívá především výstupy z analýzy spokojenosti klientů, stížností, analýzy zakázek a nepokrytých potřeb klientů.

Po hodnocení se debata zaměří na **budoucnost:**

4) Plynou z výše uvedeného nějaké podněty pro změnu?

Účastníci porady sestaví seznam témat/úkolů, s nimiž je potřeba dál pracovat, a určí zodpovědné osoby (koordinátor, pracovník/y týmu, metodický tým, vedení pobočky, organizace...).

Výstup z hodnotící porady

- Koordinátor/ka či metodik/metodička dle dohody pořizují zápis se závěry z debaty.
- Zápis z hodnotící porady shrnuje výsledky předchozích analýz a závěry z hodnotící porady, včetně témat/úkolů do budoucna.

Záznam dostanou k dispozici jak pracovníci služby, tak **metodiký tým a vedení organizace.**

7. ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ SPOLUPRÁCE S KLIENTEM ZAMĚŘENÉ NA CÍLE SLUŽBY

Datum:

Služba: SAS

Pracovník: Jméno pracovníka

Klient: Jméno klienta

Instrukce:

Pracovník vytiskne a vyplňuje s klientem. Hodnocení probíhá v rámci závěrečného hodnocení. Výstup je zaznamenán do Forms a scan uložen do Arum. Pracovník klientovi již na začátku spolupráce sděluje, že cílem našich služeb není „jen“ poradit, ale také klienta připravit, aby obdobnou situaci zvládl v budoucnu sám, zapojil do řešení své okolí,

věděl o další pomoci. Pracovník zjišťuje, co by klientovi pomohlo, aby se na škále „smajlíků“ posunul vpřed. Informace zaznamená. Měřítka služby využíváme pro zhodnocení naplnění cíle. Ve srozumitelné formě můžeme měřítka přeformulovat do otázek a tím zjistit, zda dochází k naplňování cíle.

Pomocné otázky:

- Dozvěděli jste se při spolupráci něco nového?
- Naučili jste se při spolupráci něco nového?
- Dokázali byste poradit někomu jinému?
- Je ve vašem okolí osoba/y, která/é vám pomohou?
- Je ve vašem okolí osoba/y, která/é vám poradí?

Nalézt a posílit vnitřní zdroje rodiny. Členy rodiny aktivně zapojit do řešení nepříznivé sociální situace a zvýšit jejich kompetence tak, aby v budoucnu zvládli své problémy řešit samostatně.

Informovat rodinu v oblasti, ve které potřebovala pomoc.

Rozvinout znalosti rodičů i dětí, díky kterým budou schopni předejít či řešit příčiny ohrožení dítěte.

Podpořit rodiče při vytváření podmínek pro vstup dětí do hlavního vzdělávacího proudu a pro jejich pravidelnou školní docházku (s ohledem na jejich individuální potřeby). Podpořit rodiče při vytváření podmínek pro smysluplné trávení volného času. Předcházet předčasnému ukončování vzdělávání.

Zapojit rodinu do běžné sítě podpůrných aktivit, která je lokálně dostupná (MŠ, družina, kroužky, kluby aj.).

Měřítko: Rodina v průběhu služby využívala i jiné zdroje pomoci, např. (širší) rodina, přátelé, učitel, kurátor, jiné organizace.

Měřítko: Rodič byl pracovníkem informován o možnostech řešení jeho situace, současně mu byla vysvětlena případná rizika spojená s jeho situací. Pracovník si ověřil, že rodina informacím rozumí, umí je vlastními slovy formulovat a umí předané informace použít.

Měřítko: Rodiče a děti plní, vykonávají a dodržují své povinnosti plynoucí z jejich odpovědnosti, rodině nebude stanoven dohled pracovníka OSPOD/kurátora pro mládež. Je-li dohled stanoven, pracovník s rodinou vyřešil důvody dohledu, došlo ke zrušení dohledu.

Měřítko: Rodičům byly poskytnuty informace, poradenství, pomoc a podpora v oblasti vzdělávání dětí, při jednání se školami a dalšími institucemi. Rodiče sledují školní prospěch, děti jsou v případě potřeby podpořeny zprostředkováním vhodné služby (podpora vzdělávání, kariérní poradenství, služby jiných organizací, doučování ve škole apod.). U rodičů došlo ke zlepšení spolupráce se školou.

Měřítko: Rodina umí identifikovat, které aktivity jsou pro ni potřebné, umí tyto aktivity vyhledat, jednat s institucemi, zajistit potřebné finance i pomůcky a pravidelně se aktivit účastnit.

Měřítko: Rodina se naučila rozpoznat problémové situace, sama oslovuje pracovníka s problémovými tématy, nepřichází s tématy, které již umí řešit. Rodina se naučila vyhledat dostupné služby, umí tyto služby využít, po ukončení spolupráce neosloví pracovníky služby se stejným problémem.

Měřítko: Rodina se naučila komunikovat s institucemi, je schopna samostatného osobního jednání, elektronické komunikace, písemné komunikace, sama navštíví instituci, sama umí vyjednat, co potřebuje, rozumí informacím, které jí druhá strana sděluje.

Měřítko: Rodičům byly poskytnuty informace, poradenství, pomoc a podpora v možnostech trávení volného času dětí.

Měřítko: Děti s ohledem na individuální potřeby nastoupily do hlavního proudu systému předškolního/základního/středního vzdělávání. Děti úspěšně postou-

**KLIENT HODNOTÍ:
PRACOVNÍK HODNOTÍ:**



Slovní komentář ke škále

**KLIENT HODNOTÍ:
PRACOVNÍK HODNOTÍ:**



Slovní komentář ke škále

**KLIENT HODNOTÍ:
PRACOVNÍK HODNOTÍ:**

ano x ne
ano x ne

Slovní komentář

pily do dalšího ročníku. Děti dále pokračují ve studiu na SŠ, SOU, úspěšně postoupily do dalšího ročníku, ukončily středoškolské studium.

Měřítko: Zlepšení pravidelné školní docházky a řádné omlouvání absence dětí.

**KLIENT HODNOTÍ:
PRACOVNÍK HODNOTÍ:**

ano x ne
ano x ne

Slovní komentář

**KLIENT HODNOTÍ:
PRACOVNÍK HODNOTÍ:**

ano x ne
ano x ne

Slovní komentář

CO BY KLIENT UDĚLAL PŘÍPADNĚ JINAK? CO MU PŘI SPOLUPRÁCI CHYBĚLO?

CO KLIENTOVI NA SPOLUPRÁCI VYHOVOVALO, CO BY OCENIL?



www.clovekvtisni.cz

text: Člověk v tísni, o. p. s.
foto: pixabay.com, pxhere.com, freepik.com
design, korektury: Martin Kovalčík

„ZMĚNA, ROZVOJ, KVALITA“ CZ.03.2.63/0.0/0.0/19_098/0015145 je spolufinancován
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.“