

## STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Výkladový sborník pro poskytovatele

*Výstupy z tématických diskusních setkání  
a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti  
Standardů kvality sociálních služeb*

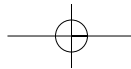
STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB  
Výkladový sborník pro poskytovatele

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

*Tato publikace vznikla v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí „Systém kvality v sociálních službách“ a jeho dílčí části projektu „Vzdělávání v zavádění standardů kvality sociálních služeb“, spolufinancovaném Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.*





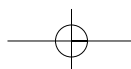
## **Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele**

*Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti  
Standardů kvality sociálních služeb*

Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR v rámci projektu  
„Vzdělávání v zavádění standardů kvality sociálních služeb“ koordinovaného společností EuroProfis, s.r.o.  
Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Vydání první, říjen 2008, náklad 3300 kusů  
Obsahové zpracování: kolektiv autorů (viz jednotlivé kapitoly publikace)  
Redakční úprava: Mgr. Kristýna Čermáková, ThDr. Markéta Kateřina Holečková  
Korektura: EuroProfis, s.r.o.

Vytiskl: TIGIS PRINT, spol. s r.o.



# Standardy kvality sociálních služeb

VÝKLADOVÝ SBORNÍK PRO POSKYTOVATELE

*Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných  
týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb*

# OBSAH:

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
1.1	Pojetí sociálních služeb .....	5
1.2	Vznik a účel publikace .....	7
<b>2</b>	<b>POSLÁNÍ, CÍLE, OKRUH OSOB JAKO VEŘEJNÝ ZÁVAZEK</b> .....	<b>10</b>
2.1	Jaká jsou filosofická východiska současné legislativy v sociálních službách? .....	10
2.2	Jaký je význam pojmu sociální začleňování? .....	10
2.3	Kdo a proč má definovat poslání sociální služby? .....	11
2.4	Jak přistupovat k definování cílů služby? .....	14
2.5	Jak cíle zveřejňovat? .....	18
2.6	Proč definovat okruh osob? .....	19
2.7	Jaké vlastnosti by měla definice okruhu osob obsahovat? .....	21
2.8	Možnost odmítnout zájemce o službu? .....	22
2.9	Proč informovat veřejnost? .....	23
2.10	Jak poznáme, zda jsou informace srozumitelné a úplné? .....	23
2.11	Jak poznáme, že veřejný závazek plníme? .....	23
<b>3</b>	<b>OCHRANA PRÁV A UPLATNĚNÍ VLASTNÍ VŮLE UŽIVATELE SOCIÁLNÍ SLUŽBY, OPATŘENÍ OMEZUJÍCÍ POHYB, ZPŮSOBILOST K PRÁVNÍM ÚKONŮM A OPATROVNICTVÍ</b> ...	<b>27</b>
3.1	Ochrana práv uživatelů v zákoně o sociálních službách .....	28
3.2	Lidská práva v sociálních službách .....	28
3.3	Uplatňování vlastní vůle uživatelů sociální služby při řešení své nepříznivé situace .....	37

3.4	Opatření omezující pohyb a jiná omezení svobody pohybu uživatelů sociálních služeb .....	42
3.5	Způsobilost k právním úkonům a opatrovnictví .....	50
4	<b>JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SOCIÁLNÍ SLUŽBU A SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....</b>	<b>56</b>
4.1	Informování zájemce o službě .....	56
4.2	Vyjednávání o poskytnuté službě .....	63
4.3	Odmítání zájemců o službu .....	63
4.4	Pravidla pro uzavírání smluv .....	66
4.5	Srozumitelnost smlouvy .....	74
4.6	Individualizace smlouvy .....	74
5	<b>INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>76</b>
5.1	Principy a význam individuálního plánování .....	76
5.2	Vysvětlení základních pojmů .....	77
5.3	Cyklus a organizace plánování .....	87
5.4	Zjišťování potřeb a hodnot uživatelů .....	92
5.5	Individuální plánování jako smluvní proces .....	92
5.6	Proces jednání se zájemcem o službu .....	94
5.7	Využívání běžných zdrojů .....	94
5.8	Co přináší individuální plánování organizaci .....	95
6	<b>VNITŘNÍ PŘEDPISY PRO POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....</b>	<b>97</b>
6.1	Smysl, cíl a význam vnitřních předpisů .....	97
6.2	System vnitřních předpisů, návaznost na právní předpisy .....	99
6.3	Pravidla pro tvorbu vnitřních předpisů .....	103
6.4	Vnitřní pravidla pro vyřizování stížností .....	107
7	<b>DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....</b>	<b>113</b>
7.1	Význam vedení dokumentace o poskytování služby .....	113
7.2	Právní úprava vedení dokumentace o poskytování služby .....	113
7.3	Obsah osobní dokumentace uživatele .....	122
7.4	Nejdůležitější zásady vedení dokumentace o poskytování služby .....	125

7.5	Formální a obsahová stránka vnitřních pravidel poskytovatele pro vedení dokumentace o poskytování služby .....	127
7.6	Uchovávání dokumentace o uživateli po ukončení poskytování sociální služby .....	128
7.7	Možné ukazatele kvality .....	129
<b>8</b>	<b>PERSONÁLNÍ PODMÍNKY A SUPERVIZE .....</b>	<b>131</b>
8.1	Personální a organizační zajištění služby .....	131
8.2	Profesní rozvoj zaměstnanců .....	143
8.3	Supervize jako specifická forma podpory nezávislého vnějšího odborníka .....	154
<b>9</b>	<b>HODNOCENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....</b>	<b>165</b>
9.1	Pojetí hodnocení kvality .....	165
9.2	Hodnocení výrobku a služby .....	167
9.3	Předpoklady (východiska) kvalitního hodnocení: koho a co hodnotit .....	171
9.4	Prostředky (zdroje) kvalitního hodnocení: kdo a jak hodnotí .....	178
9.5	Shrnutí .....	180
9.6	Příklady dobré praxe v hodnocení .....	181
9.7	Příklad vodítek pro laické hodnocení (ústavní) služby, slovníček, literatura .....	183
9.8	Propojení s ostatními tématy a standardy .....	184
<b>10</b>	<b>SLOVNÍČEK POJMŮ .....</b>	<b>185</b>

# 1 ÚVOD

*Autorky textu: Mgr. Kristýna Čermáková, ThDr. Markéta K. Holečková, (MPSV ČR)*

## 1.1 POJETÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Sociální služby procházejí od roku 1989 procesem transformace. Změny v pojetí sociálních služeb vycházejí především z důrazu na práva a povinnosti každého občana v České republice. Sociální péče zajišťovaná státem se proměnila v široké spektrum nabídky sociálních služeb poskytovaných též nestátními neziskovými organizacemi, církví, samosprávou krajů a obcí i soukromými osobami. Po fázi rozšíření druhů sociálních služeb, služeb sociální péče a prevence pro osoby v nepříznivé sociální situaci, bylo vnímání zacíleno na kvalitu poskytovaných služeb, na nastavení jejich pravidel, na přístup ke klientům či uživatelům služeb a na odbornost pracovníků, kteří tyto zajišťují. Pojetí sociálních služeb ovlivnila též politika Evropské unie v boji proti chudobě a sociálnímu začleňování.

V **současném pojetí** sociálních služeb v České republice je kladen důraz na poskytování takových sociálních služeb, které dbají na dodržování lidských práv osob při individuálním poskytování služeb, respektují svobodnou vůli osob a zajišťují jejich důstojný život a v neposlední řadě směřují k sociálnímu začleňování klientů.

Naplňováním **principů sociálního začleňování** je podporován běžný způsob života osob, jsou vyrovnávány jejich příležitosti na uplatnění ve společnosti. Poskytovatelé vytvářejí pro uživatele podmínky, aby mohli žít život obvyklého rytmu a způsobu jako jejich vrstevníci, kteří sociální služby nevyužívají. Obecným **cílem** sociálních služeb je zajistit takovou míru podpory, která vede k samostatnému a důstojnému životu.

V **procesu** poskytování sociálních služeb je zásadní změnou zaměření se na konkrétní situaci klienta, z níž vychází uplatňovaný princip **individuálního poskytování** sociálních služeb. Poskytovatel společně s uživatelem uzavírají smlouvu o poskytování sociální služby. Tím jsou stanoveny základní práva a povinnosti obou smluvních stran. Samotné poskytování sociální služby vychází z individuálních potřeb, cílů a přání klienta a z možností konkrétního druhu sociální služby. Konkrétní sociální služba a její rozvoj má vždy vycházet z potřeb klientů, z jejich individuálních plánů.

Nositelům kvalitních sociálních služeb je **personál**, který poskytování sociálních služeb zajišťuje. Snaha o **profesionalizaci** sociálních služeb koresponduje s širokou nabídkou vzdělávacích kurzů a vyústila v nastavení odborné způsobilosti sociálních pracovníků i dalších pracovníků v sociálních službách. Pro poskytování bezpečných, kvalitních a efektivních služeb již nestačí nadšení a empatie, ale pracovníci musí rozvíjet svoji odbornost a přizpůsobovat se novým požadavkům na svoji profesi.

S rozvojem kvality poskytování sociálních služeb souvisí celková **formalizace** ve smyslu nikoliv administrativním, ale smyslu transparentního chodu služby. Je proto oprávněným požadavkem, aby sociální služby byly jasně vymezeny, aby byly veřejně známy jejich závazky a aby byla formulovaná **pravidla** jejich poskytování. Zákon o sociálních službách stanovuje některé povinnosti poskytovatelů, další požadavky se odvíjí od standardů kvality sociálních služeb. Právě kvůli kvalitativnímu zpracování standardů je stále ještě mnoho prostoru pro hledání optimálních a jedinečných variant poskytování služeb poskytovateli. I když standardy dávají jasný rámec kvalitě sociálních služeb, cest k jejich naplňování je mnoho a tato publikace se snaží poukázat na aktuální pojetí výkladu témat ze standardů kvality.

## 1.2 VZNIK A ÚČEL PUBLIKACE

Standardy kvality sociálních služeb (dále jen Standardy) byly vtěleny do formy právního předpisu, znění jejich kritérií je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Ministerstvo práce a sociálních služeb reflektovalo zejména potřebu poskytovatelů sociálních služeb na aktualizaci výkladu standardů vzhledem k tomuto vývoji a podnětům z jejich praktického naplňování při poskytování služeb.

V rámci projektu odboru sociálních služeb MPSV „Systém kvality v sociálních službách“, který je financován rozpočtem České republiky a Evropským sociálním fondem, byla realizována aktivita „Výklad standardů kvality sociálních služeb – tématická diskusní setkání a publikace“. Předkládaný „Výkladový sborník pro poskytovatele“ vznikl tedy jako výstup práce odborných týmů, které moderovaly tématická setkání k oblastem standardů a zpracovaly výstupy jednotlivých kapitol, jako zkušenosti dobré praxe s jejich naplňováním, a výčet současných odborných poznatků.

Od října 2007 do února 2008 proběhlo **8 diskusních setkání**, jejichž cílem bylo zmapovat názorové proudy všech zainteresovaných aktérů k výkladu a naplňování standardů. Jako logicky propojená a ucelená byla vybrána následující témata:

1. Poslání, cíle a cílová skupina jako veřejný závazek dne 19.11.2007 v Praze v Emauzském opatství
2. Ochrana práv a uplatnění vlastní vůle uživatelů sociálních služeb, opatření omezující pohyb, způsobilost k právním úkonům a opatrovnictví dne 27.12.2007 v Praze v Centru sociálních služeb Jižní město
3. Jednání se zájemcem o službu a smlouva o poskytování sociální služby dne 13.11.2007 v Jihlavě v Dělnickém domě
4. Individuální plánování v sociálních službách dne 7.12.2007 v Praze v Centru sociálních služeb Jižní město
5. Vnitřní předpisy pro poskytování sociálních služeb dne 12.12.2007 v Praze v Centru sociálních služeb Jižní město
6. Dokumentace o poskytování sociálních služeb dne 15.1.2008 v Olomouci v Regionálním centru



7. Personální podmínky poskytování sociálních služeb dne 31.10.2007 v Praze v Emauzském opatství
8. Provozní podmínky – Hodnocení kvality dne 9.1.2007 v Praze v Centru sociálních služeb Jižní město

**Účastníci** diskusních setkání měli zajistit komplexnost pohledu skupin, které se standardy kvality zabývají:

- ▶ pohled „podporovatelů pro zavádění standardů“ – vzdělavatelé (zástupci organizací, kteří se dlouhodobě věnují vzdělávání pracovníků a konzultacím s poskytovateli jako Quip, Instand, CEKAS apod.) a tzv. „průvodci“ (účastníci MPSV iniciovaných kurzů – projektu „Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb“ a vzdělávání k restrikcím „Průvodci při práci s klientem s rizikem v chování“),
- ▶ pohled kontrolní – inspektoři kvality sociálních služeb (specializovaní odborníci i úředníci – vyškolení i v té době se školící v MPSV realizovaných vzdělávacích programech pro inspektory),
- ▶ pohled z praktického uplatňování standardů – poskytovatelé sociálních služeb (ti, kteří pracují se Standardy již několik let, a kteří prošli tzv. školící inspekcí v rámci projektu „Vzdělávání inspektorů kvality sociálních služeb“).

Výběr účastníků byl omezen počtem 30 osob (výjimečně více), z důvodu efektivní práce, a kritériem „dlouhodobé praktické zkušenosti“ se standardy kvality sociálních služeb.

**Odborní garanti** byli jmenováni pro každý tematický okruh. Tým se skládal z vedoucího a 3 (výjimečně více) členů. Úkolem tohoto týmu bylo připravit diskusní setkání, moderovat jeho průběh, zpracovat výstupy a na jejich základě a dalších odborných pramenů zpracovat kapitolu do publikace.

1. téma – PhDr. Jaroslava Sýkorová, Antonín Plachý, Mgr. Milena Jabůrková, MA, Mgr. Jan Paleček, Pavel Novák
2. téma – JUDr. Dana Kořínková, Mgr. Petra Matyášová, PhDr. Hynek Jůn, Ph.D., Mgr. Jiří Sobek, Bc. Jan Šlosárek
3. téma – JUDr. Lenka Deverová, JUDr. Petra Petrová, PaedDr. Blanka Veškrnová, JUDr. Božena Dolejská
4. téma – Mgr. Milena Johnová, Mgr. Martin Haičl, PaedDr. Petr Klíma, Mgr. Aurélie Chábová, PaedDr. Eva Brožová
5. téma – JUDr. Dana Kořínková, Mgr. Radek Rosenberger, Mgr. Eva Pilařová, Ing. Eva Rovná, Bc. Jan Syrový
6. téma – PhDr. Petr Matuška, Ph.D., JUDr. Petra Petrová, Mgr. Martin Haičl, Antonín Plachý, PaedDr. Petr Klíma
7. téma – JUDr. Taťjana Kašlíková, PhDr. Jaroslava Sýkorová, Mgr. Pavla Baxová, Bc. Ilona Holková, Mgr. Ladislava Vopatová
8. téma – PhDr. Bohumila Baštecká, Ph.D., Mgr. Martin Bednář, Ph.D., Mgr. Aurélie Chábová, Mgr. Martina Langerová, Eva Provazníková, Ing. Eva Rovná

Forma **zpracování** jednotlivých kapitol byla nastavena volně, cílem však bylo, aby písemný text zahrnoval ujednocené výklady účastníků setkání ke Standardům a odrážel příklady dobré praxe v různých druzích služeb. Zpracované výstupy do jednotlivých kapitol prošly revizí MPSV (zástupců pro koncepci a právní úpravu sociálních služeb) pouze v takovém rozsahu, aby uváděné informace nebyly v rozporu s platnými předpisy.

V rámci publikace nejsou popisována jednotlivá kritéria Standardů, snahou bylo definovat a popsat tématické oblasti, která spolu souvisejí, a ke kterým se různá kritéria standardů vztahují. Jednotlivé kapitoly jsou shrnutím výstupů diskusních setkání, odrážejí formu práce autorských týmů. Dále pak citují příslušné části zákona o sociálních službách, popř. další pojmy z relevantní legislativy, uvádějí příklady z praxe a odkazují na odborné prameny, citace a další literaturu k prostudování, která se váže k probíranému tématu. Autorské týmy se striktně drží společné myšlenky poukázat na provázanost jednotlivých standardů v rámci tématických kapitol. Dokument též reaguje na vývoj zavádění Standardů kvality v České republice a navazuje na Průvodce poskytovatele „Zavádění Standardů kvality sociálních služeb do praxe“ (MPSV, 2003).

Ministerstvo práce sociálních služeb předkládá Vám poskytovatelům – pracovníkům v sociálních službách a dalším, kteří se problematikou standardů kvality sociálních služeb zabývají, sbírku současného poznání – pohled odborníků s praktickými zkušenostmi s kvalitou sociálních služeb v České republice.

## 2. POSLÁNÍ, CÍLE, OKRUH OSOB JAKO VEŘEJNÝ ZÁVAZEK

*Tématické diskusní setkání dne 19. listopadu 2007 v Praze*

*Autorský tým textu: PhDr. Jaroslava Sýkorová, Mgr. Milena Jabůrková, MA.,  
Antonín Plachý, Mgr. Jan Paleček*

*Příklady dobré praxe formulovali: PhDr. Lada Furmaníková a Mgr. Jitka Komrsová.  
Právní výklad k problematickým oblastem souvisejících s vymezením okruhu osob:  
Mgr. Jakub Pôbiš*

### 2.1 JAKÁ JSOU FILOSOFICKÁ VÝCHODISKA SOUČASNÉ LEGISLATIVY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH?

Zákon o sociálních službách je významným mezníkem v modernizaci rychle se rozvíjejícího sektoru sociálních služeb. Zavádí zcela nové pojmy, **zásady** a nástroje. Uživatelům zřetelně zakotvuje jejich práva a především přináší poskytovatelům nové povinnosti. Zákon poprvé v historii jasně říká, jak by sociální služby měly vypadat. Uvádí totiž, že sociální služby by měly za každých okolností **zachovávat lidskou důstojnost těch, kteří je užívají, vycházet z jejich individuálních potřeb, aktivizovat je, posilovat a motivovat. Musí být poskytovány v náležité kvalitě takovými způsoby, aby bylo zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod jejich uživatelů<sup>1</sup>.**

### 2.2 JAKÝ JE VÝZNAM POJMU SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ?

Nejdůležitějším pojmem, který má na modernizaci služeb zásadní dopad, je pojem **sociálního začleňování**. Podle výše zmíněného zákona sociální začlenění znamená, že lidé mají příležitosti a možnosti, plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný. Sociální vyloučení je charakterizováno jako vyčlenění člověka mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace<sup>2</sup>. Tyto informace jsou při koncipování, plánování a poskytování naší sociální služby velmi důležité. Měli bychom být totiž schopni jasně říci, jak naše služba konkrétně k sociálnímu začleňování

<sup>1</sup> zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách

<sup>2</sup> dtto

lidí, kteří ji užívají, přispívá, jak podporuje jeho nezávislost a samostatnost se do běžného života zapojovat.

#### **PŘÍKLAD:**

*Pečovatelská služba usiluje o to, aby senioři z Libice nad Cidlinou a z okolních obcí mohli setrvat co nejdéle ve své domácnosti a aby mohli udržovat kontakty s vrstevníky za pomoci pečovatelských úkonů (např. pomoc v domácnosti, poskytnutí základní hygieny apod).“ Toto poslání je velmi pěkně formulované a v souladu s obecným cílem sociálních služeb. Podporuje běžný způsob života a vztahovou síť v místě bydliště uživatelů.<sup>3</sup>*

*Praktickým potvrzením plnění poslání pečovatelské služby, která se „...snaží o nezávislost a samostatnost uživatele tak, aby mohl co nejdéle zůstat ve svém vlastním domácím prostředí.“, jsou následující příklady dobré praxe: pečovatelka odměří uživateli přesnou dávku inzulínu, protože uživatel není schopen si tuto činnost kvůli zraku zajistit sám. Samotnou injekci si uživatel aplikuje sám. V DPS se navíc úklidy nezajišťují celé, ale po dohodě s klientem jen takové části, které uživatel nemůže zvládnout sám (např. sám klient si v domácnosti utře prach a pečovatelská služba zajistí jen úklid podlahy, což by sám klient udělat nemohl). Takovouto cílenou službou zajišťuje pečovatelská služba podporu co největší soběstačnosti svým uživatelům, jejich aktivizaci a zároveň jim dodává jistotu.<sup>4</sup>*

Krátce si připomeňme historii pojmu sociální začleňování. Poprvé se tento termín objevuje ve Francii v šedesátých letech minulého století. Odborníci začali v této souvislosti poukazovat na skutečnost, že „jedna desetina francouzské populace je v situaci sociálního vyloučení: lidé s mentálním či fyzickými znevýhodněním, se sebevražednými sklony, invalidé v seniorském věku, zneužívané děti, lidé užívající návykové látky, osamělí rodiče, problémové rodiny a další“<sup>5</sup>. Cílem sociálních politik se pak následně stává identifikace a reintegrace rizikových skupin, které jsou vyloučeny z pracovního trhu, nejsou chráněny sociálním zabezpečením a jsou neviditelné v politických debatách<sup>6</sup>. Postupem času se sociální začleňování dostává mezi ústřední témata politik Evropské unie. Tento koncept podtrhuje důležitost základních sociálních práv, jako jsou přístup ke vzdělání, učení, zaměstnání, bydlení a dalším veřejným službám, a jejich nezastupitelnost v evropské integraci a sociálních reformách.

Vliv evropské filozofie sociálního začleňování vidíme zřetelně i v českém prostředí, konkrétně v obsahu zákona o sociálních službách. Ten sociální služby definuje jako hlavní nástroj sociálního začlenění. Přímo říká: „sociální službou se rozumí činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“<sup>7</sup>. Jedním z důkazů, že se jí to daří, je jasně definovaný a tím kontrolovatelný veřejný závazek, který nazýváme **posláním**.

<sup>3</sup> Jabůrková a kol., 2007. Kvalita v Diakonii Českobratrské církve evangelické. Analýza závěrečných zpráv z konzultací k úrovni naplňování standardů kvality sociálních služeb [on line] [http://www.diakoniecece.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=543&Itemid=394](http://www.diakoniecece.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=543&Itemid=394)

<sup>4</sup> Mátl, O., Jabůrková, M. 2006. Zavádění standardů a rozvoj kvality sociálních služeb v zařízeních sociálních služeb v Libereckém kraji. Analýza závěrečných zpráv z konzultací k sebehodnocení kvality pečovatelských sociálních služeb pro seniory v Libereckém kraji.

<sup>5</sup> European Foundation for Living and Working Conditions, 2004. Quality of Life in Europe. Perception of social integration and exclusion in an enlarged Europe, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union, s. 2

<sup>6</sup> dtto.

<sup>7</sup> § 3 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

## 2.3 KDO A PROČ MÁ DEFINOVAT POSLÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY?

Poslání je jednoduše shrnutím toho, proč daná organizace existuje, kam směřuje, čeho a jakým způsobem chce dosáhnout. Organizace řízená posláním je termín, který k nám přichází z komerční sféry. Orientace na poslání má podniku / organizaci nastiňovat cestu k úspěchu, přilákat a udržet zákazníky a zároveň mu poskytovat stabilitu ve vysoce konkurenčním a stále se měnícím prostředí. Poslání je základem pro určování dlouhodobých a krátkodobých cílů organizace a všem (pracovníkům, vedení, zákazníkům, veřejnosti, konkurentům, partnerům) vyjasňuje její zaměření. Úspěch společnosti totiž závisí na tom, do jaké míry se podaří soustředit úsilí a zdroje na plnění společných cílů. Výhoda takového jasného zaměření je, že udává směr a pomáhá pracovníkům rozhodnout, jakým aktivitám je třeba dát prioritu. Správné poslání má zaměstnance motivovat, má odrážet, čeho chce organizace dosáhnout, nastiňovat konkrétní strategie vedoucí k cíli a vzbuzovat zájem zákazníků i dalších subjektů vně organizace.

Orientaci na poslání přebírá i veřejný a neziskový sektor. Má mu v období tenčících se veřejných zdrojů umožnit lépe prokázat, že plní veřejně prospěšné cíle, tedy, že si finance z veřejných zdrojů „skutečně zaslouží“.

V oblasti sociálních služeb to znamená schopnost prokázat, že služby, které poskytuje, směřují k sociálnímu začlenění a jsou v souladu s deklarovanou sociální politikou státu, kraje či obce a samozřejmě také se zásadami stanovenými zákonem. Prostor sociálních služeb se také čím dál více přibližuje prostředí tržnímu. Zavedení příspěvku na péči i omezenost finančních zdrojů na jedné straně a stále větší počet subjektů (veřejných, neziskových ale i komerčních), které do systému vstupují, na straně druhé, navozují konkurenční vztahy. Poslání tedy podobně jako v komerční sféře slouží také k oslovení a udržení zákazníků, v našem případě uživatelů. Poslání nám umožňuje posoudit, zda sociální služba zajišťuje, aby lidé, kteří ji musí využívat, mohli žít stejně či v co nejvyšší míře jako jejich vrstevníci bez speciálních potřeb. Tento rys je klíčový, protože vystihuje základní podstatu sociálních služeb tj. „umožnit běžný způsob života“, z něj pak vyplývají a na něj navazují všechny ostatní znaky kvalitní služby. V roce 2002 bylo poslání upraveno ve znění standardu č. 1: „Cílem sociálních služeb je umožnit lidem v nepříznivé sociální situaci využívat místní instituce, které poskytují služby veřejnosti, i přirozené vztahové sítě, zůstat součástí přirozeného místního společenství, žít běžným způsobem. Poskytované služby zachovávají a rozvíjejí důstojný život těch, kteří je využívají, jsou bezpečné a odborné“.<sup>8</sup>

Kritéria standardu č. 1 jsou rozvedena v příloze 2 vyhlášky<sup>9</sup>, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách:

Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb (text standardu vypuštěn)

- a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována; (toto kritérium je považováno za zásadní)

<sup>8</sup> Standardy kvality sociálních služeb. MPSV. Praha 2002.

<sup>9</sup> vyhláška č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů

- b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace; (toto kritérium je považováno za zásadní)
- c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje; (toto kritérium je považováno za zásadní)
- d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby.

Mnozí poskytovatelé sociálních služeb mají formulované jedno poslání pro celou organizaci. Poskytovatelem sociálních služeb rozumíme právnickou nebo fyzickou osobu nebo organizační složku státu či územního samosprávného celku (více viz §6 zákona o sociálních službách). Poskytovatel je tedy organizace s právním statutem, která má oprávnění k poskytování 1 či více sociálních služeb a je vedena v Registru poskytovatelů.

V případě, že poskytovatel nabízí jednu službu, je to v pořádku, pokud má pro celou organizaci formulováno jednotné poslání. Pokud však poskytuje celou škálu služeb, je vhodné mít poslání například pro jeden tým pracovníků, a to i když poskytují více druhů služeb podle platné typologie zákona o sociálních službách. Takový tým by měl být vymezen cílovou skupinou, organizačním začleněním (např. jednoho vedoucího), společnými pravidelnými poradami o klientech i o provozu, pravděpodobně společnou týmovou supervizi, charakterem práce a jednotnou metodikou, místem poskytované služby. Jednotlivé druhy poskytovaných služeb by se měly logicky doplňovat a na sebe navazovat a poslání by je mělo zahrnovat.

Pomoci si také můžeme termínem zařízení<sup>10</sup>, kterým se rozumí samostatná jednotka pro poskytování sociálních služeb charakterizovaná adresou, skupinou uživatelů, pracovním týmem, souborem na sebe úzce navazujících služeb a prostorem pro poskytování služeb a/nebo oblastí působnosti (např. obec nebo její část). Zařízení sociálních služeb nemusí mít vlastní právní subjektivitu, rozhodně by však mělo mít své poslání.

Pro úplnost doplníme také definici sociální služby<sup>11</sup>. Tou je činnost nebo soubor činností podle zákona o sociálních službách zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začleňování nebo prevence sociálního vyloučení.

#### **PŘÍKLADY:**

*Posláním domova pro seniory v Zastávce u Brna je poskytování sociálních a zdravotních (ošetřovatelských) služeb, podporovat soběstačnost seniorů a umožnit jim prožití plnohodnotného, aktivního a důstojného života. Domov poskytuje služby těm seniorům, kteří vzhledem ke svému věku, zdravotnímu stavu a sociální situaci jsou závislí na pomoci jiné osoby a nemohou žít ve svém přirozeném prostředí. Služba je plánovaná individuálně, což umožňuje seniorům rozhodovat o dalším způsobu života. Je poskytována taková míra podpory, která v maximální možné míře zachovává a rozvíjí jeho schopnosti a snižuje závislost na poskytované službě. Služba rozvíjí sociální kontakty – podporuje přirozenou vazbu na rodinu, přátele a místní komunitu, aby se*

<sup>10</sup> zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách

<sup>11</sup> dtto.

uživatelé dostali k čerpání běžných zdrojů společnosti. Rodina uživatele je pro pracovníky důležitým zdrojem informací pro zkvalitnění péče. Péče v DS je poskytována kvalifikovaným personálem, je kvalitní a bezpečná...“<sup>12</sup>

„Posláním Centra LD Archa je poskytovat ambulantní krizovou pomoc lidem v obtížné životní situaci, kterou vnímají jako neodkladnou a naléhavou a v dané chvíli ji nemohou zvládnout vlastními silami. Nabízí jim okamžité a bezplatné poradenství a podporu při řešení jejich situace. Pracovníci centra přistupují ke všem, kdo vyhledají jeho služby, diskrétně a s respektem k lidské individualitě.“<sup>13</sup>

„Cílem Café na půl cesty je během jednoho roku, prostřednictvím tréninku pracovních činností a sociálních dovedností při práci v kavárně, pomoci lidem s krátkodobou zkušeností s duševním onemocněním uplatnit se v běžném životě nebo na trhu práce. Další cíle jsou: navrácení dovedností a schopností, které by umožnily lepší seberealizaci a vedly ke zvýšení kvality života. Překonávat stigma lidí s duševním onemocněním, prostřednictvím kulturních akcí, destigmatizace, osvěta problematiky duševního onemocnění“.<sup>14</sup>

Aby posláním nebylo jen souborem prázdných slov, kterým vedení, pracovníci či uživatelé rozumí každý něco jiného, je praktickou pomůckou pracovat s klíčovými slovy. Klíčová slova je třeba diskutovat jak v týmu, tak s uživateli. Je třeba klást si otázky:

Co to znamená aktivní, plnohodnotný a důstojný život? Jak se to konkrétně projeví v chodu zařízení, v organizaci práce zaměstnanců, v jejich chování k uživatelům atd.? Jak konkrétně umožňujeme seniorům samostatně rozhodovat o dalším způsobu života, jaká opatření v našem zařízení tomu brání? Co potřebujeme udělat pro to, abychom tyto oblasti mohli dále rozšířit. Je třeba vzdělávání personálu, úprava provozního či domácího řádu nebo třeba finanční prostředky na fyzické úpravy?

Odpověď na ně nám pomůže nejen společně posláním pochopit a dát mu praktický rozměr, ale také nám bude užitečným nástrojem při definování cílů.

## 2.4 JAK PŘISTUPOVAT K DEFINOVÁNÍ CÍLŮ SLUŽBY?

Kritérium 1a) mimo jiné požaduje, aby poskytovatel písemně definoval a zveřejnil také cíle poskytované služby. Pracovníci sociálních služeb se často s určováním svých cílů potýkají, zápasí i s pochopením toho, co to cíle jsou; jak je stanovit; jestli se ve veřejném závazku mají uvádět i cíle strategické, manažerské, stanovené v rámci strategického plánování, apod.

Začněme proto definicí cíle. Podívejme se, jaké by měl mít vlastnosti. Za druhé si přiblížme manažerské pojetí cílů. A nakonec si řekněme, jaký je vztah strategického plánování a cílů ve veřejném závazku.

### 2.4.1 DEFINICE A VLASTNOSTI CÍLE

Cíl je *výsledkem toho, co děláme nebo chceme dělat*. Cíl je tedy určitý produkt nebo stav. Cíle musejí být v souladu s posláním. Naplňováním jednotlivých cílů se zároveň naplňuje posláním služby. Při diskusích o cílech služby se velmi často stává, že lidé ze sociál-

<sup>12</sup> uveřejněno se svolením poskytovatele

<sup>13</sup> Jabůrková a kol., 2007. Kvalita v Diakonii Českobratrské církve evangelické. Analýza závěrečných zpráv z konzultací k úrovni naplňování standardů kvality sociálních služeb [on line] [http://www.diakoniecce.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=543&Itemid=394](http://www.diakoniecce.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=543&Itemid=394)

<sup>14</sup> Zpráva z auditu – uveřejněno se svolením poskytovatele

ních služeb popisují vlastně to, co *dělají už nyní*. Popisují svoji aktivitu, ne její výsledek. Třeba: „Naším dlouhodobým cílem je prosazovat a obhajovat práva a zájmy zdravotně postižených“. To je ale činnost, která naopak k určitému cíli směřuje. Cílem tu je dosažení rovnoprávného postavení klientů služby se zdravotním postižením, například na trhu práce, v možnosti se vzdělávat, apod. Jako cíl by to dávalo smysl, kdyby šlo o činnost zatím neprovozovanou. Tedy kdyby cílem bylo vytvořit novou náplň činnosti služby. Ve chvíli, kdy už ale takovou činnost služba dělá, mělo by být dobrou praxí zveřejnit cíl této činnosti: proč ji služba provozuje, čeho přesně tím chce dosáhnout a s jakým výsledkem.

**Je důležité, aby cíle byly výstižně popsány pro ty, kterých se budou týkat. Zároveň je nutné, abychom dokázali zhodnotit, jestli jsme jich dosáhli či nikoli. Cíl proto musí být dostatečně určitý: musí být zřejmé, čeho chceme dosáhnout (co to je, jaké to má vlastnosti, event. jaké množství toho má být). Musí být měřitelný, tj. musíme mít nějaké měřítko nebo více měřítek toho, zda jsme cíle dosáhli nebo nedosáhli. Musí být také přijatelný pro všechny zúčastněné, kdo budou usilovat o jeho dosažení. Musí být realistický, je v dosahu našich reálných možností. A nakonec musí být časově vymezený: budeme plánovat, kdy se má co udělat a kdy to má být hotové.**

Výše uvedené vlastnosti shrnuje anglický akronym „SMART“<sup>15</sup> (což znamená chytrý, bystrý, prozíravý, ale také řízený nebo řízný či rychlý).

Specific, specifický, tj. určitý a jasně vymezený v kvalitě a množství.

Measurable, měřitelný, lze poznat, jak jsme s ním daleko.

Agreed-upon, odsouhlasený a tedy akceptovatelný, zúčastnění ho berou za svůj.

Realistic, realistický, musí být dosažitelný s ohledem na zdroje, dovednosti a čas.

Time-bound, časově ohraničený, je zřejmé, kdy ho má být dosaženo.

Vedle toho, že bude „řízný“, měl by cíl být také náročný. Měl by být sice dosažitelný, ale přitom natolik obtížný, aby působil jako výzva.

Stanovovat „řízené“ cíle bývá nesnadný proces.

#### **PŘÍKLAD:**

*Pracovníci služby podpora samostatného bydlení si stanovili cíle služby velmi obecně: posilování osobních schopností uživatele samostatně bydlet, usnadnění přechodu uživatele z chráněného prostředí do prostředí samostatného bydlení atp. Aby však mohli vyhodnotit efektivitu služby, museli stanovit kritéria, podle kterých by úspěšnost poznali. Stanovili si tedy cíle v podobě kritérií, která prokáží, zda služba cíle naplňuje: např. uživatel je schopen cestovat MHD, uživatel je schopen samostatně hospodařit se svými financemi, uživatel si umí uvařit jednoduché jídlo atd. Poté víceméně intuitivně odhadli, kolik procent uživatelů bude v daných oblastech úspěšných na konci roku. Na konci roku se objevily první nedokonalosti tohoto postupu a spolu s nimi i podněty pro změnu procesu plánování cílů:*

- ▶ *Cíle je nutné plánovat v návaznosti na důkladnou analýzu vstupního stavu (pokud si služba stanoví jako cíl, že 90% uživatelů bude samostatně docházet ke svému ošetřujícímu lékaři, pak skutečnost, že tohoto cíle služba dosáhla, může představovat zcela jinou informaci o efektivitě služby, jestliže na počátku tuto schopnost již mělo 80% uživatelů, než pokud jí disponovalo pouze 30% uživatelů).*
- ▶ *Znamená to, že cíle služby by mohly být vyjádřeny v rozdílu mezi počátečním a konečným stavem. Efektivita tedy bude v příštím období představovat rozdíl mezi původním a konečným stavem.*

<sup>15</sup> viz např. <http://www.thepracticeofleadership.net/2006/03/11/setting-smart-objectives/>



- ▶ *Cíle služby bude pravděpodobně nutno měřit i v návaznosti na konkrétní zakázku uživatele. Jak hodnotit úspěšnost intervencí u uživatele, který v oblasti daného cíle služby neměl vlastní zakázku? Neměla by být efektivita služby hodnocena jen u uživatelů, kteří mají v oblasti cíle služby zakázku?*
- ▶ *Otázkou také zůstává, zda měřit úspěchy služby, kterých služba dosáhne jaksi mimochodem (např. stabilizace psychického stavu uživatele, která není sama o sobě cílem služby, pouze jejím důsledkem).*

*Na konci roku 2007 proběhla dvě setkání pracovníků služby, na jejichž základě byly formulovány tyto závěry:*

*Obecný cíl služby:*

- ▶ *Dosáhnout takové úrovně soběstačnosti, kdy uživatel nebude potřebovat podporu terapeutického týmu v míře a podobě, ve které je poskytována ve službě chráněného bydlení.*

*Cíle služby pro rok 2008:*

- ▶ *30% uživatelů selepší v péči o domácnost.*

*Kritéria: zlepšení v dovednostech v souvislosti s udržováním domácnosti (úklid, vaření, praní, zvládání drobných oprav, obsluha spotřebičů ad.)*

- ▶ *50% uživatelů selepší v péči o vlastní osobu.*

*Kritéria: zlepšení v oblasti hygieny, užívání léků ad.*

- ▶ *20% uživatelů využívá veřejné instituce.*

*Kritéria: zlepšení při vyřizování záležitostí na úřadech, využívání hromadné dopravy, cestování, účast na kulturních akcích, nakupování, spolupráce se soudy, spolupráce s lékaři ad.*

- ▶ *30% uživatelů má aktivní sociální síť.*

*Kritéria: zlepšení v kontaktech s rodinou, přáteli, opatrovníkem; kontakty s dalšími osobami (dobrovolník, case-manager, psycholog ad.).*

- ▶ *50% uživatelů bude na konci roku 2008 subjektivně hodnotit svůj zdravotní stav jako lepší než na začátku roku 2008.*

V uvedeném příkladu se pracovníci snažili stanovit cíle tak, aby mohli měřit celkovou efektivitu služby, pokusili se tak vytvořit nástroj hodnocení služby. To by mělo vycházet z hodnocení individuální práce s každým klientem, resp. z hodnocení individuálních plánů. Takto stanovené cíle je však třeba ještě ověřit podle nějakých kritérií. Musíme být schopni rozpoznat, že se udála změna, musíme mít konkrétní představu, co znamená zlepšení v hygieně nebo zlepšení v dovednostech v souvislosti s udržováním domácnosti. Musíme zkrátka mít na hodnocení změny nějaký vhodný nástroj. Jako příklad lze uvést například klinickou verzi Camberwellského šetření potřeb (Camberwell Assesment of Needs CAN-C), kterou do českých podmínek adaptoval tým Centra pro rozvoj péče o duševní zdraví.

V obecné rovině se při takovém vyhodnocování individuálních plánů také ověřuje, jestli jsou aktivity služby v souladu s posláním a zda a jak ho naplňují. (Dostáváme se tak ke Standardu č.15.)

## **2.4.2 MANAŽERSKÉ POJETÍ CÍLŮ: STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ**

Management v sociálních službách musí, podobně jako v jakýchkoli jiných službách nebo firmách plánovat, jakým způsobem bude naplňovat poslání služby. K tomu slouží strategické plánování - proces, kterým se formulují dlouhodobé cíle a strategie organizace tak, aby se plně využily zdroje organizace i vnější příležitosti.

Cílem strategického řízení je získat či udržet organizaci strategickou konkurenční výhodou a stanovit a v určeném čase dosáhnout dlouhodobých cílů.

Výsledkem strategického plánování je stav, kdy organizace může předvídat změny a využívat je ve svůj prospěch. Jedním z přínosů strategického plánování je to, že organizace se stává aktivní, vyhledává příležitosti růstu, nereaguje pouze na vnější situaci. Smyslem strategického plánování je vytvořit široce sdílenou vizi budoucnosti organizace a jasnou představu o tom, jak se k ní organizace může přiblížit. Strategické plánování je neustále probíhající proces.<sup>16</sup> Strategické plánování je vhodné pro plánování výrazné změny v poskytování služeb, například pro transformaci velkého pobytového zařízení na komunitně nastavené služby.

Při strategickém plánování je potřeba dodržet určitý postup. Je nutné začít u historie a důvodů vzniku, popsat současný stav organizace, ověřit, zda poslání je nadále platné či zda by se nemělo změnit. Dále je třeba zpracovat situační analýzy – je vhodné použít například SWOT analýzu (zpřehlednění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), analýzu vnějšího prostředí - např. STEP (mapování společenských, technologických, ekonomických a politických faktorů, které mohou mít vliv na organizaci). Je potřeba stanovit si vizi – kde chceme být za 5 či 10 let, stanovit dlouhodobé cíle, způsob, jak jich dosáhnout (strategie) a stanovit krátkodobé cíle a jednotlivé kroky. To vše s termíny, odpovědností jednotlivých osob za splnění, s potřebnými zdroji. A je také potřeba stanovit si způsoby vyhodnocování.

Cíle se obvykle stanovují na třech úrovních: *strategické, dlouhodobé a krátkodobé (operační)*. Strategické a dlouhodobé cíle se formulují zpravidla na období 5 – 10 let, krátkodobé cíle na období 1 roku.

### 2.4.3 STRATEGICKÉ CÍLE

Při tvorbě poslání můžeme např. zjistit, že se naše činnost odchytila od politiky sociálního začleňování a směřuje naopak k izolaci uživatelů. (Například proto, že vysoké procento uživatelů zůstává v azylovém domě déle než 2 roky, nebo protože uživatelům v komunitním centru je sice příjemně, ale nic se na jejich dosavadním způsobu života nemění. Nebo nevytváříme příležitosti k zapojování uživatelů v rezidenčním zařízení do běžného života, protože ani neznáme osobní cíle uživatelů a není zavedeno individuální plánování služeb, péče se tudíž poskytovatelům poskytuje plošně apod.). Pak budeme uvažovat o zásadních rozhodnutích, která nám umožní postupně naplňovat obecný cíl sociálních služeb. Tato zásadní rozhodnutí vedení o dalším vývoji služby se nazývají strategické cíle. Mohou znamenat útlum některých oblastí služeb ve prospěch rozvoje jiných – např. útlum plošného poskytování služby ve prospěch individuální podpory uživatelů. Po vyhodnocení současné situace může vedení také navrhnout zásadní rozhodnutí o transformaci sociálních služeb, které poskytuje (např. individualizace poskytovaných služeb tak, aby 90% uživatelů formulovalo své osobní cíle v individuálním plánu, transformace komunitního centra v nízkoprahové zařízení pro děti a mládež tak, aby byla individuální podpora poskytována alespoň polovině uživatelů atd.).

### 2.4.4 DLOUHODOBÉ CÍLE

Od zásadních rozhodnutí se odvíjejí dlouhodobé cíle, které jsou menší a konkrétnější, jsou opatřeny termínem a za jejich plnění je odpovědný konkrétní pracovník. Dlouhodobým cílem může být např. zavedení fungujícího systému individuálního plánování do konce roku 2012, za naplnění tohoto cíle odpovídá vedoucí týmu pracovníků v přímé péči.

<sup>16</sup> Bárta J., Strategické plánování pro neziskové organizace, Praha, 1997, str. 14-64

## 2.4.5 KRÁTKODOBÉ (OPERAČNÍ) CÍLE

Abychom mohli naplňování dlouhodobých cílů uskutečňovat a měřit, je potřeba dlouhodobé cíle rozpracovat do opatření, která je třeba podniknout, tedy do cílů krátkodobých (operačních). Tato opatření musí být konkrétní, opatřená termínem a jménem odpovědného pracovníka. Je praktické rozpracovat krátkodobé cíle na období jednoho roku.

### PŘÍKLAD:

*Strategický plán ve službě poradenství:*

*Strategický cíl:*

*Zvýšit úroveň dosažitelnosti sociální služby v daném regionu*

*Dlouhodobý cíl:*

*Zavést 5 nových konzultačních míst ve větších obcích v okruhu do 25 km od sídla poradny.*

*Časový horizont: 2008 - 2012*

*Zodpovídá: vedoucí služby*

*Krátkodobé cíle:*

1. *Udělat rozbor dostupnosti poskytované služby v okolí města.*

*Aktivity:*

*- účast pracovníků na komunitním plánování v regionu*

*- kontaktovat starosty obcí – setkání starostů*

*Časový horizont: 2007*

*Zodpovídá: vedoucí služby*

2. *Zjistit zájem o poskytovanou službu v dané lokalitě.*

*Aktivity:*

*- jednání se starosty obcí*

*- dobrovolná sdružení*

*- čerpat informace od uživatelů jiné služby poskytované naším zařízením*

*Časový horizont: 2007- březen 2008*

*Zodpovídá: vedoucí služby*

3. *Zavedení konzultačních dnů na 3 obcích 1x – 2x měsíčně*

*Aktivity:*

*- jednání se starosty obcí*

*- pilotní zavedení konzultačních dní po dobu 3 měsíců*

*- stanovení kritérií vyhodnocení potřebnosti (např. na základě počtu kontaktů atd.)*

*Časový horizont: duben 2008 – říjen 2008*

*Zodpovídá: vedoucí služby*

4. *Zavedení konzultačních dnů v obcích s potřebností zavedení soc. služby*

*Aktivity: konzultační dny 1-2x měsíčně*

*Časový horizont: září 2008 – 2012*

*Zodpovídá: sociální pracovnice, vedoucí sociální poradny*

K tomuto příkladu je potřeba dodat, že abychom mohli dojít ke stanoveným cílům, musíme na to mít nějaké zdroje. Například finanční, personální, odborné. Rozbor dostupnosti vyžaduje nějakou odbornost a nějaký čas. Podobně účast na komunitním plánování vyžaduje určitou personální kapacitu. Vlastní zavedení konzultačních dnů vyžaduje náklady na prostory, nový personál, jeho zaškolení atd.

## 2.5 JAK CÍLE ZVEŘEJŇOVAT?

Když budeme přemýšlet, jaké cíle má služba zveřejňovat, napadne nás řada otázek. Co všechno z cílů organizace se má ve veřejném závazku objevit? Mají tam být všechny cíle: strategické, dlouhodobé i krátkodobé? Mají se tam objevovat i takové cíle, které se týkají stavebních úprav nebo třeba financí?

V zásadě by se dalo říci, že by měly být zveřejněny všechny plány a cíle služby. Sociální služby jsou službami veřejnými a jako takové by měly publikovat i to, jak se chtějí vyvíjet. Měly by tedy zpřístupnit (například na svých internetových stránkách) svůj strategický rozvojový plán, koncepční záměry a cíle (stanovené tak, aby je bylo možné vyhodnocovat).

Jiná otázka je, co všechno se má objevit ve stručných informačních materiálech. Kupříkladu informace v letáku mají dát potenciálním uživatelům, jejich rodinám a širší veřejnosti jednoduchý, stručný, výstižný a srozumitelný přehled o tom, proč a pro koho služba existuje, čeho chce dosahovat a z jakých vychází zásad. Praxe ukazuje, že je-li dobře zformulované poslání, měřitelné cíle, které bude možné vyhodnocovat, na letáku být nutně nemusí. Záleží ovšem na přístupu managementu. Je možné, že některé svoje strategické cíle bude chtít zveřejnit i v letáku. Záleží na tom, co považuje pro účely stručného informování za relevantní. Když je například služba v nějaké transformační fázi a významně se mění její přístup k problémům klientů, stojí za to o tom informovat i v propagačních materiálech. Z výše uvedeného strategického plánu pro službu poradny by mělo smysl v letáku publikovat strategický cíl „Zvýšit možnosti dosažitelnosti sociální služby v daném regionu,“ protože to je pro uživatele v regionu důležitá informace.

Strategické a dlouhodobé cíle tedy musí být dostupné jinde, například na internetu. (Doporučujeme, aby v letáku pak byl uveden odkaz.) Zveřejnění krátkodobých cílů je na zvážení poskytovatele. Krátkodobé cíle by však rozhodně měly být stanoveny, bez nich by strategických a dlouhodobých cílů nebylo možné dosahovat.

## 2.6 PROČ DEFINOVAT OKRUH OSOB?

Součástí veřejného závazku je charakteristika cílové skupiny uživatelů – tedy **okruhu osob** podle pojmosloví zákona o sociálních službách. Zákonná definice konkrétního druhu sociální služby obsahuje výčet okruhů osob, pro které je určena. Okruh osob, tedy osoby, kterým je sociální služba poskytována, jsou středem sociální práce. Pokud nemáme konkrétně a srozumitelně stanoveno, komu je sociální služba poskytována, pak nemůžeme naplnit většinu kritérií standardů – nemáme čí práva dodržovat, nemáme s kým vést přijímací pohovor, uzavírat případnou smlouvu o poskytnutí sociální služby, nevíme jak vytvářet individuální plán, nemůžeme vytvořit pracovní tým, který by byl schopen poskytovat službu konkrétní skupině sociálně potřebných osob.

Opravdu kvalitní služby můžeme poskytovat pouze tehdy, pokud víme, pro koho jsou určeny, jaké jsou potřeby a zájmy konkrétních uživatelů. V sociálních službách patří vymezení okruhu osob k problematickým oblastem. Čím je okruh osob širší, tím více se stává daná služba složitější. Vzniká zde větší procento problémového chování, pracovníci i přes svou maximální snahu nedokáží poskytnout služby v potřebné kvalitě všem osobám.

Stanovení okruhu osob může být problematické ve službě, která již dlouhou dobu existovala a přijímala všechny osoby bez bližší specifikace. Konkrétnějším vyjádřením okruhu osob pak mohou vzniknout problémy s tím, jak „naplnit“ potřebnou kapacitu velkého zařízení a jak naplánovat případný přechod stávajících uživatelů, kteří nepatří do definovaného okruhu osob, do jiné služby.

Sociální služby jsou obecně poskytovány osobám v nepříznivé sociální situaci. V prvé řadě je potřeba vydefinovat, co to nepříznivá sociální situace je. Zákon definuje nepříznivou sociální situaci jako „oslabení nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením, dlouhodobě nepříznivým zdravotním stavem se rozumí nepříznivý zdravotní stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a který omezuje duševní, smyslové nebo fyzické schopnosti a má vliv na péči o vlastní osobu a soběstačnost“.<sup>17</sup>

Jak tedy stanovit okruh osob? Určitě jej nemůžeme stanovit bez návaznosti na další body veřejného závazku a provozu sociální služby. V souvislosti s tímto je vhodné promýšlet tyto oblasti a získat potřebné informace:

- ▶ potřeba „trhu“, výstupy z komunitního plánování nebo provedení vlastní analýzy potřebnosti poskytování služby,
- ▶ jaké je poslání služby a její cíle,
- ▶ co našim uživatelům můžeme zajistit z hlediska zařazení podle typologie služeb<sup>18</sup> - typologie a zákon je to „do čeho je potřeba se vejít, ale nemělo by být určující“,
- ▶ vliv zřizovatele – schvaluje zřizovací listinu, apod.,
- ▶ jak kvalifikovaný máme personál,
- ▶ jaké máme prostory pro poskytnutí/ poskytování sociální služby,
- ▶ finanční náročnost služby.

Po odpovědi na tyto otázky je pak možno definovat okruh osob pro konkrétní poskytování sociální služby. Definice by měla vždy obsahovat jasnou informaci, která je všem srozumitelná. Mělo by zde být zpravidla uvedeno:

- ▶ konkrétní vyjádření v jaké nepříznivé osobní situaci jsou osoby, kterým bude sociální služba poskytována,
- ▶ věkové omezení,
- ▶ pohlaví.

Velkým nebezpečím pro definici může být označení osob, které je degraduje nebo uráží. Definice okruhu osob by měla znít srozumitelně, stručně, konkrétně.

Je potřeba si uvědomit, že tato definice je závazná a případná inspekce se bude vždy dotazovat na naplnění jednotlivých standardů vždy se zaměřením na daný okruh osob a bude ověřovat soulad písemného závazku se skutečností.

Následně uvádíme příklady, kde upozorňujeme na časté chyby při definici okruhu osob.

<sup>17</sup> Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 3, odst. b,c

<sup>18</sup> Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 37 – 70.

### **PŘÍKLAD:**

*Do zařízení se přijímají: Občané, kteří nemají zdravotní indikaci k přijetí na soc. zdravotní lůžko - náročnost péče - pravidelné prohlídky, odběry. Občané s Alzheimerovou chorobou, kteří jsou schopni se samostatně pohybovat (jsme otevřené pracoviště, není možno zajistit dohled a zabránit klientovi v odchodu ze zařízení). Občané s apalickým syndromem (z důvodu náročnosti péče, v ČR existuje specializovaná jednotka).*

Poskytovatel zde definuje cílovou skupinu na základě odborných výrazů a zároveň zde promítá popis své služby.

### **PŘÍKLAD:**

*Uživatelé služeb azylového domu jsou lidé, kteří z různých důvodů ztratili nebo opustili svůj domov, byt, ubytování, neumí vyřešit komplikované problémy s tím spojené a hledají nebo přijímají pomoc azylového domu.*

*V případě našeho azylového domu jsou cílovou skupinou:*

- ▶ *ženy bez přístřeší ve věku 18 – 65 let (neplatičky nájmu, oběti domácího násilí, nehygienické bytové podmínky, v domácnosti nechtěné těhotenství, apod.),*
- ▶ *matky s dětmi bez přístřeší – děti do 18 let (oběti domácího násilí, sociální nevyzrálost) .*

*Sekundární cílová skupina:*

- ▶ *Jedná se především o rodinné příslušníky popřípadě partnery a blízké přátele ubytovaných žen. Pro úspěšné řešení problému, který přivedl tyto ženy a matky do AD je kontakt s nimi minimálně žádoucí. V ideálním případě se tito, pro naše uživatelky blízcí lidé, spolupodílejí na individuálním plánu klientky.*

*Přínosem spolupráce s touto skupinou je především :*

- ▶ *podpora uživatelky (uvědomování si a posilování vlastních kompetencí a jejich užívání),*
- ▶ *udržování či vytváření sociální sítě rodiny či jednotlivce (pokud není přímou příčinou problému).*

Poskytovatel uvádí „sekundární cílovou skupinu“ a tou jsou především rodinní příslušníci, partneři nebo blízcí přátelé. Zaměstnanci poskytovatele tuto sekundární skupinu zdůvodňují tím, že „k úspěšnému řešení problému, který přivedl tyto ženy a matky do AD je kontakt s nimi minimálně žádoucí“. Pokud by se cílová skupina azylového domu takto rozšířila, pak by bylo potřeba ji nejen zdůvodnit, ale také s ní, dle dikce zákona o sociálních službách, pracovat (individuální plánování apod.) Spolupráci s rodinnými příslušníky a blízkými osobami je možno uvést v jiném standardu.

## **2.7 JAKÉ VLASTNOSTI BY MĚLA DEFINICE OKRUHU OSOB OBSAHOVAT?**

Náležitosti definování podle zákona o sociálních službách:

- ▶ **Konkrétnost** – okruh osob by měl konkrétně popisovat nepříznivou sociální situaci, kterou je služba připravena spolu s uživatelem řešit, musí vycházet z poslání organizace. Popis nepříznivé sociální situace nemůže být definovaný diskriminačně a má být v souladu se zákonnou definicí služby.
- ▶ **Věk** – definice věkové skupiny, pro kterou je služba určena.
- ▶ **Diagnóza** – například osoby s duševní nemocí nebo s psychotickou poruchou.
- ▶ **Pohlaví** – pouze u těch služeb, kde je to relevantní, např. azylové domy.

Některé sociální služby vymezují okruh osob místní příslušností zájemce o službu (obec, kraj apod.). Poskytovatel však může odmítnout smlouvu se zájemcem jen ze tří zákonných důvodů (viz dále §91) a tam možnost územní specifikace není. Možnost bodového zvýhodnění dle místní příslušnosti lze použít pouze v pořadníků zájemců o službu.

## 2.8 MOŽNOST ODMÍTNOUT ZÁJEMCE O SLUŽBU?

Jedná se vždy o důležitou a citlivou záležitost, ke které dochází většinou ve chvíli, kdy informujeme zájemce o sociální službu (standard č. 3).

Poskytovatel může odmítnout smlouvu se zájemcem jen ve třech vymezených situacích dle § 91, zákona o sociálních službách. Za první pokud neposkytuje požadovanou sociální službu („věcná nepříslušnost“), za druhé pokud nemá dostatečnou kapacitu k poskytnutí sociální služby, o kterou osoba žádá, a za třetí pokud zdravotní stav osoby vylučuje poskytnutí služby (tzv. zdravotní kontraindikace). Žádný další důvod zákon poskytovateli neumožňuje, v tomto případě jde o taxativní výčet (tj. „může odmítnout uzavřít smlouvu o poskytování sociálních služeb **pouze**, pokud...“).

Odmítnutí zájemce o službu - §91 odst. 3 zákona o sociálních službách

„Poskytovatel sociálních služeb může odmítnout uzavřít smlouvu o poskytování sociálních služeb pouze, pokud

- a) neposkytuje sociální službu, o kterou osoba žádá, nebo
- b) nemá dostatečnou kapacitu k poskytnutí sociální služby, o kterou osoba žádá, nebo
- c) zdravotní stav osoby, která žádá o poskytnutí pobytové sociální služby, vylučuje poskytnutí takové sociální služby; tyto zdravotní stavy stanoví prováděcí právní předpis“.

Ve vyhlášce, kterou se provádí zákon o sociálních službách, je podrobněji vymezen pouze zdravotní stav vylučující poskytnutí pobytové sociální služby, ostatním důvodům se vyhláška nevěnuje. Nutné je také připomenout, že vyhláška ukládá poskytovateli zpracovat vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem (standard č. 3 c) k nalezení v příloze č. 2 vyhlášky).

Prováděcí předpis, vyhláška 505<sup>19</sup> se zaměřuje v § 36 jen na pobytové služby.

„Poskytnutí pobytové sociální služby se vylučuje, jestliže

1. zdravotní stav osoby vyžaduje poskytnutí ústavní péče ve zdravotnickém zařízení,
2. osoba není schopna pobytu v zařízení sociálních služeb z důvodu akutní infekční nemoci, nebo
3. chování osoby by z důvodu duševní poruchy závažným způsobem narušovalo kolektivní soužití; to neplatí, jde-li o poskytnutí pobytové sociální služby v domově se zvláštním režimem“.

<sup>19</sup> vyhláška č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Poskytovatel s volnou kapacitou nemůže odmítnout uzavření smlouvy o poskytnutí sociální služby ani v případech kdy předpokládá, že žadatel nebude platit úhrady nebo bude způsobovat jiné problémy nebo jde o stejného uživatele, jemuž už jednou smlouvu vypověděl.

Opětné přijetí uživatele se provádí někdy i v případech, kdy uživateli byla ukončena smlouva o poskytnutí sociální služby na základě jejího porušení (agresivita, neuhrazení dohodnutých plateb, apod.). Možnost znevýhodnění takového zájemce o službu je možné pouze prostřednictvím bodového hodnocení v pořádníků zájemců o službu.

## 2.9 PROČ INFORMOVAT VEŘEJNOST?

Vyjádřením svého poslání, cílů, hodnot, se kterými pracuje, a označením okruhu osob, kterým služby poskytuje, se poskytovatel sociálních služeb zavazuje veřejnosti, že tato ustanovení bude v praxi naplňovat. Tato základní prohlášení jsou důležitými informacemi pro uživatele a rodinné příslušníky, které má poskytovatel podle § 88 zákona o sociálních službách<sup>20</sup> srozumitelně informovat o druhu, místě, cílech a okruhu osob. Jsou to také důležité informace pro zřizovatele a zadavatele sociálních služeb v příslušném regionu. Veřejný závazek, tedy poslání, cíle, principy a okruh osob jsou pro zřizovatele a zadavatele vodítkem při plánování a vytváření sítě sociálních služeb v regionu či v obci.

## 2.10 JAK POZNÁME, ZDA JSOU INFORMACE SROZUMITELNÉ A ÚPLNÉ?

Informace uvedené v základních prohlášeních poskytovatele jsou určeny především pro uživatele sociálních služeb a laickou veřejnost, která se podle nich orientuje při vyhledávání vhodné služby pro sebe nebo pro své blízké. Jestli se nám podařilo formulovat tato prohlášení tak, aby jim veřejnost rozuměla, zjistíme podle toho, jestli musíme podstatu naší služby každému zájemci znovu a znovu vysvětlovat a informace doplňovat, nebo podle toho, že se na nás obrací často lidé, kteří jsou v jiné nepříznivé situaci, než na kterou naše služby reagují. Dobrou zpětnou vazbou ke srozumitelnosti našich textů může být i názor našich přátel nebo rodinných příslušníků, kteří se zabývají jinou pracovní činností a nepoužívají terminologii sociálních služeb, názor studentů a stážistů, kteří k nám do zařízení přicházejí na praxi. V praxi se někdy setkáváme s tím, že poskytovatel vytváří více znění veřejného závazku – zejména poslání. Zpravidla je jedna verze poslání určena tzv. pro inspektory, zřizovatele, úředníky MPSV a je zpracována „vědecky“, s využitím odborné terminologie. Tato praxe je zbytečně matoucí především pro pracovníky služby a může být zavádějící při zveřejňování – v různých materiálech se objevuje různé znění, i když může mít obdobný smysl. Přizpůsobit formulaci a formu poslání účelu, pro který ho právě používám, je v zásadě možné, pokud zůstane totožný jeho smysl, ale je potřeba pečlivě zvážit, zda je to opravdu potřeba. Poslání, kterému rozumí naši uživatelé a veřejnost, bude určitě rozumět i úředník ministerstva či kraje, odborník i běžná veřejnost. Něco jiného ovšem platí o formě veřejného závazku. Požadavek srozumitelnosti znamená respektovat schopnosti lidí z našeho okruhu osob a zpracovat základní informace také v alternativních formách – brailovo písmo, obrázkové písmo nebo piktogramy, audio nebo video nahrávka.

<sup>20</sup> zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách



## 2.11 JAK POZNÁME, ŽE VEŘEJNÝ ZÁVAZEK PLNÍME?

Stejně důležité, jako je vyjednání a zveřejnění veřejného závazku poskytované služby, je i pravidelné vyhodnocování jeho plnění. Kromě toho, že povinnost vyhodnocovat soulad poskytované služby se stanoveným posláním, cíli a okruhem osob je obsahem kritéria 15.a, je dobré tuto kontrolu chápat jako kontinuální součást řídicí práce na všech úrovních poskytovatele. Kontrola naplňování veřejného závazku nám poskytne zpětnou vazbu pro korekci poslání a příštích cílů i pro stanovení plánů k jejich dosahování. Prvním předpokladem je stanovení takového poslání, ze kterého jasně vyplývá, k jaké změně nepříznivé sociální situace má sociální služba přispět, jestliže je např. součástí poslání „umožnit uživatelům žít život v domácnosti obvyklý jejich vrstevníkům“. Dalším předpokladem je stanovit cíle podle pravidla SMART, které je uvedeno v předcházejících kapitolách: např. „90% uživatelů se naučí samostatně připravovat jednoduchá jídla“. Pokud jsou naplněny tyto základní předpoklady, potom vyhodnocením individuálních plánů uživatelů snadno zjistíme, do jaké míry se nám daří stanovená prohlášení naplňovat. V tomto konkrétně uvedeném příkladu můžeme např. zjistit z individuálních plánů, že 60% uživatelů si již dovede uvařit jednoduchá jídla samostatně, 30% s podporou asistenta a 10% tuto dovednost ještě nezvládá. Podle dosažených výsledků potom můžeme přistoupit k analýze činností, které k naplňování stanovených cílů přispívají – např. jak jsme postupovali u 60% uživatelů, co nácvik jejich dovedností ovlivňovalo, jaké postupy se osvědčily. Současně identifikujeme činnosti, které sice asistenti rutinně vykonávají, ale ty k požadovanému výsledku nevedou. Korekcí, tzn. změnou postupů, přidáním nebo redukcí některých konkrétních činností můžeme prakticky ovlivňovat způsob poskytování služby tak, aby byla co nejvíce efektivní v dalším období.

### **PŘÍKLAD:**

*SMART cíle Centra denních služeb Diakonie ČCE pro uživatele s těžkým mentálním postižením. Z definovaných cílů vyplývá, že byly stanoveny na základě analýzy osobních cílů uživatelů:*

*70 % uživatelů si osvojí pravidelnou docházku a bude pravidelně denně docházet do dílny*

*30 % uživatelů vydrží u jedné činnosti- dokončí rozdělanou práci přidělenou v ten den,*

*30 % uživatelů si bude umět koupit pomůcku nutnou pro vykonání činnosti (barvy na sklo apod.)<sup>21</sup>*

Při vyhodnocování poslání a stanovených cílů můžeme také zjistit, že osobní cíle uživatelů jsou odlišné od poslání a cílů poskytované služby. V takovém případě je potřeba zjistit příčinu takového rozporu. Může se jednat o proměnu cílů uživatelů – jejich zakázka, očekávání od poskytované služby se průběžně mění a je třeba uvažovat o aktualizaci poslání a cílů služby a v návaznosti proměnit i způsob jejího poskytování. Nesoulad mezi osobními cíli uživatelů a veřejným závazkem poskytovatele může signalizovat, že poskytujeme služby jiné cílové skupině, než jsme ve veřejném závazku definovali. Takový výsledek nás zřejmě povede k redefinování okruhu osob nebo k aktualizaci postupu při jednání se zájemcem o službu a při přijímání uživatelů (kritéria pro přijetí, zjišťování zakázky, procesní změna přijímání a další).

Při vyhodnocování veřejného závazku si někteří poskytovatelé uvědomí, jak neuchopitelně mají definované poslání a jak obecné jsou jimi stanovené cíle. Teprve při snaze

<sup>21</sup> Jabůrková a kol., 2007. Kvalita v Diakonii Českobratrské církve evangelické. Analýza závěrečných zpráv z konzultací k úrovni naplňování standardů kvality sociálních služeb [on line]  
[http://www.diakoniecce.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=543&Itemid=394](http://www.diakoniecce.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=543&Itemid=394)

vyhodnotit, zda směřují k naplnění poslání a cílů zjistí, že k obecným frázím o sociálním začleňování těžko přiřazují osobní cíle uživatelů a jejich vyhodnocení. Někdy naopak při vyhodnocování veřejného závazku pracovníci vedení zjišťují, že zaznamenané osobní cíle uživatelů jsou nekonkrétní nebo neměřitelné (např. „pokračovat v rehabilitaci“, „cvičit jemnou motoriku“, „zlepšit vztah k synovi“). Pokud nemůžeme změřit, zda a do jaké míry jsou plněny osobní cíle, nemůžeme poctivě zjistit a veřejnosti doložit, jestli naplníme veřejný závazek.

Další součástí firemní filosofie jsou vedle poslání hodnoty, ke kterým se organizace hlásí, kterých si na sobě cení. Organizace je formuluje jako principy či zásady, které vyžaduje od svých zaměstnanců, kterými se pracovníci mají řídit při práci s uživateli a při poskytování služeb. Jednoduchý návod jak formulovat takové principy je položit si následující otázky:

Co bychom chtěli na své práci nejvíc zdůraznit? Čeho si nejvíc vážíme? Co si rozhodně v přístupu ke klientům chceme zachovat? Z čeho za žádných okolností nechceme slevit?

#### **PŘÍKLAD:**

*Zásady či principy:*

##### **UŽIVATELÉ**

- ▶ *bezplatná služba,*
- ▶ *dobrovolnost,*
- ▶ *pružnost, flexibilita služby podle potřeb rodiče,*
- ▶ *podpora potenciálu rodiče, jeho možnost,*
- ▶ *co nejnižší práh pro uživatele,*
- ▶ *rovný přístup k uživatelům.*

##### **KLIENTI**

- ▶ *sociální pracovník je mu k dispozici během celého průběhu služby, atd.,*
- ▶ *dobrovolník i pracovník podporují klienta v odpovědnosti za sebe sama,*
- ▶ *individuální a vrstevnická forma.*

##### **DOBROVOLNÍCI**

- ▶ *pracují pod stálým metodickým dohledem soc. pracovníků, průběžný intenzivní monitoring vztahu s klientem, konzultují obtíže ve vztahu a problémy odbornějšího rázu, jsou pod supervizí, sepisují soc. pracovníkům zprávy ze setkání, jsou průběžně vzděláváni a hodnoceni,*
- ▶ *nedostávají odměnu za práci*
  - *max. rozvoj jejich pracovních kompetencí ,*
  - *individuální i skupinové prvky v práci s dobrovolníky- oba jsou stejně důležité,*
  - *jednou z forem supervizí je supervize s externím supervizorem.*

##### **TÝM**

- ▶ *sociální pracovníci dodržují Etický kodex sociálních pracovníků ČR,*
- ▶ *rovný přístup v týmu,*
- ▶ *supervize a vzdělávání,*
- ▶ *každý je někomu odpovědný.*

Takto stanovené principy je pak potřeba promítnout do vlastního poskytování služby. Neustále si hlídat, jestli služba opravdu pružně reaguje podle potřeb rodiče, jestli

není v něčem některý klient zvýhodněn oproti jinému, například délkou poskytované služby, jestli dobrovolníci opravdu využívají supervizi a jsou pod metodickým dohledem, jestli je byrokracie pro tým opravdu na co nejnížší možné úrovni, apod.

## SHRNUTÍ

Funkční veřejný závazek - konkrétně máme na mysli zejména poslání a cíle - má přímou návaznost na osobní cíle uživatelů stanovené okruhu osob. Při přemýšlení a vyjednávání o veřejném závazku musíme mít vždy na mysli konkrétní uživatele služby a to, jaký vliv na změnu jejich nepříznivé sociální situace může služba mít. Předpokladem rozvoje poskytovaných sociálních služeb je pravidelné vyhodnocování míry naplňování stanoveného veřejného závazku.

Na co je třeba si dát pozor, jaké otázky bychom si měli zodpovědět:

1. Zachovat hierarchii a vzájemné propojení poslání – cíle, jejich soulad.
2. Nezaměňovat cíle s principy (principy jsou např. nezpochybnitelné uznání lidských práv klientů, individuální přístup ke klientovi).
3. Dát pozor, aby cíle byly skutečně měřitelné a vyhodnotitelné (obtížně budeme např. měřit cíl „zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců“, pokud nestanovíme konkrétní kritéria – kolik, v jakém čase apod.).
4. Ozřejmuje poslání smysl poskytovatele?
5. Reaguje poslání na potřeby společnosti i konkrétní potřeby cíl. skupiny? (směřuje k sociálnímu začleňování?)
6. Je poslání dlouhodobé, nemusí se často měnit?
7. Je jasně definováno okruhu osob poskytovatele ?
8. Je srozumitelné, co zařízení poskytuje? Co se zde s uživatelem děje? Jaké jsou aktivity v zařízení?
9. Uvádí poslání principy, kterými se pracovníci poskytovatele řídí?
10. Zaujme poslání mne jako zájemce o službu? Bude pro mne srozumitelné?

## DOPORUČENÁ LITERATURA:

- Bárta J.: Strategické plánování pro neziskové organizace, Praha, 1997  
Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Rubico, Olomouc 2001.  
Donnelly, J.H., Gibson J.L., Ivancevich, J.M.: Management, Grada, Praha 1997.  
Standardy kvality sociálních služeb, MPSV ČR, 2002.  
Průvodce poskytovatele, MPSV ČR, 2002.  
Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách  
Vyhláška č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů  
European Foundation for Living and Working Conditions, 2004. Quality of Life in Europe. Perception of social integration and exclusion in an enlarged Europe, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union

# 3 OCHRANA PRÁV A UPLATNĚNÍ VLASTNÍ VŮLE UŽIVATELE SOCIÁLNÍ SLUŽBY, OPATŘENÍ OMEZUJÍCÍ POHYB, ZPŮSOBILOST K PRÁVNÍM ÚKONŮM A OPATROVNICTVÍ

*Tématické diskusní setkání dne 27. listopadu 2007 v Praze*

*Autorský tým textu: JUDr. Dana Kořínková, Mgr. Petra Matyášová, PhDr. Hynek Jůn, Ph.D., Mgr. Jiří Sobek, Mgr. Jan Šlosárek*

## ÚVOD

Důraz na naplňování práv uživatelů sociálních služeb přímo souvisí s transformací těchto služeb a s moderními trendy v sociální práci. Klasické typy sociálních služeb, které se těšily největšímu rozkvětu v druhé polovině minulého století, problematiku práv uživatelů řešily pouze okrajově. Lékařský model zdůrazňoval roli pacienta, o jehož léčbě i dalším životě rozhoduje především lékař a zdravotnický personál. Ústavní model stavěl obyvatele ústavů do role svěřenců, o které je nutno pečovat a na které je žádoucí celoživotně působit prostřednictvím výchovných programů. Jelikož služby byly poskytovány ve velkých institucích, museli se uživatelé do značné míry přizpůsobovat chodu instituce a některá základní práva v těchto podmínkách nebylo možné naplnit. Tento model byl v ČR zakotven do přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (dále jen „zákon o sociálních službách“). Zákon o sociálních službách vytváří právní rámec pro rozvoj sítě moderních služeb a pro transformaci ústavní péče ve služby poskytované v přirozeném prostředí.

V moderně pojatých sociálních službách převládá model sociálního začlenění. Uživatel sociální služby přestává být pasivním příjemcem péče. Stává se aktivním partnerem v procesu plánování a poskytování služby. Důraz je kladen na začlenění do běžného prostředí, na vytvoření životních podmínek, které jsou srovnatelné s životními podmínkami lidí bez zdravotního nebo sociálního znevýhodnění. Sociální služba musí uživateli umožnit žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný. Uživatel je

v rámci moderních sociálních služeb respektován především jako občan a jako dospělá osoba. Tento přístup vede i ke zvýšené pozornosti k dodržování práv uživatelů, dětí i dospělých. Celkově lze říci, že v rámci moderních sociálních služeb je naplňování práv uživatelů jedním z hlavních ukazatelů kvality služby.

Zvýšený důraz na naplňování práv osob s postižením lze zaznamenat i v mezinárodním měřítku. V roce 2006 byly přijaty dva klíčové dokumenty: Úmluva o právech osob s postižením<sup>22</sup> a Akční plán na podporu práv a plného zapojení osob se zdravotním postižením do společnosti: zlepšení kvality života osob se zdravotním postižením v Evropě 2006 – 2015<sup>23</sup>. Základní myšlenky těchto dokumentů se promítají i do zákona o sociálních službách i do standardů kvality zakotvených ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (dále jen „prováděcí vyhláška“).

### 3.1 OCHRANA PRÁV UŽIVATELŮ V ZÁKONĚ O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Předmětem zákona o sociálních službách je poskytování pomoci a podpory osobám při řešení nepříznivé sociální situace, ve které se nacházejí. Tyto osoby jsou nějakým způsobem oslabené v prosazování, zajišťování a uspokojování svých oprávněných zájmů a potřeb. Součástí řady služeb uvedených v zákoně je i pomoc při uplatňování práv uživatelů. Zároveň zákon o sociálních službách zajišťuje, aby bylo vyloučeno porušování práv uživatelů také v samotném procesu poskytování sociálních služeb.

- (1) K ochraně práv uživatelů se přímo nebo nepřímo vztahuje řada ustanovení zákona o sociálních službách. V úvodních ustanoveních zákona je zakotveno, že rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob a že sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob, v náležitě kvalitě a takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob (§ 2). O problematice dodržování lidských práv při poskytování sociální služby je pojednáno podrobněji v samostatné části. Důležitým nástrojem ochrany práv uživatele je smluvní základ poskytování služby (§ 90 a § 91). Rovněž o problematice uzavírání a obsahu smlouvy je podrobně pojednáno na jiném místě této publikace.
- (2) K zajištění bezpečnosti sociálních služeb mají sloužit i další povinnosti uložené poskytovatelům v § 88. Je to povinnost vytvářet při poskytování sociálních služeb takové podmínky, které umožní osobám naplňovat jejich lidská i občanská práva a které zamezí střetům zájmů těchto osob se zájmy poskytovatele sociální služby (§ 88 písm. c). S tím úzce souvisí i povinnost zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby, včetně stanovení pravidel pro předcházení střetům zájmů, pro uplatnění oprávněných zájmů osob a pro podávání a vyřizování stížností. Problematice vnitřních předpisů je rovněž věnována samostatná kapitola této publikace. Ochrana práv uživatelů slouží také povinnost dodržovat standardy kvality sociálních služeb zakotvené ve Vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Standardy kvality jsou jako celek zaměřeny právě na bezpečnost a vysokou kvalitu poskytovaných služeb. K ochraně práv uživatelů dále slouží zákonem stanovená povinnost registrací, požadavky na kvalifikaci pracovníků, pravidla používání opatření omezujících pohyb, zakotvení inspekce, možnost ukládání sankcí.

<sup>22</sup> Convention on the Rights of Persons with Disabilities, přijatá VS OSN v New Yorku 13. prosince 2006

<sup>23</sup> Doporučení Rady Evropy [Rec(2006)5]

- (3) Pro plnění povinností poskytovatele sociálních služeb v oblasti ochrany práv uživatele je důležitá dobrá znalost a správné porozumění nejen zákonu o sociálních službách a prováděcí vyhlášce, ale také problematice lidských práv, odpovědnosti, přiměřené opatrnosti, přiměřeného rizika a všem právním normám, ze kterých vyplývají práva a povinnosti konkrétních uživatelů.

## 3.2 LIDSKÁ PRÁVA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Ust. § 2 zákona o sociálních službách mimo jiné stanoví, že sociální služby musí být poskytovány tak, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob/klientů. Pojem lidská práva je značně široký. Lidská práva jsou pro občany České republiky garantována mnoha právními předpisy. Nejedná se pouze o snad všem známou Listinu základních práv a svobod (dále jen „Listina“), ale i o řadu mezinárodních úmluv, které Česká republika ratifikovala, tudíž jsou pro ni závazné. Tatáž a další práva jako v Listině nalezneme např. v Mezinárodním paktu o občanských a politických právech a Mezinárodním paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech (vyhl. č. 120/1976 Sb.), Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod (sdělení FMZV č. 209/1992 Sb.), Úmluvě o právech dítěte (sdělení FMZV č. 104/1991 Sb.). Zákaz mučení a jiného krutého, nelidského či ponižujícího zacházení stanovuje Úmluva proti mučení a jinému krutému, nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání (sdělení MZV č. 143/1988 Sb.) a Evropská úmluva o zabránění mučení a nelidskému či ponižujícímu zacházení (sdělení MZV č. 9/1996 Sb.). Všechny tyto úmluvy jsou součástí právního řádu, stejně jako jiné právní předpisy (zákon o sociálních službách, zákon o rodině, občanský zákoník atd.). Základní lidská práva náleží každému bez rozdílu. Ukazuje se ale, že některé skupiny osob (osoby se zdravotním či mentálním postižením, senioři, osoby nacházející se v tíživé sociální situaci), přestože tato práva mají, jsou schopny je realizovat pouze s pomocí ostatních lidí. Jde většinou o práva, která my považujeme za samozřejmou součást života (vybíráme si, kde budeme bydlet, s kým se budeme stýkat, jak budeme trávit volný čas atd.), že si v běžných situacích jejich existenci většinou ani neuvědomujeme. Problém začneme cítit teprve ve chvíli, kdy někdo druhý naše práva začne porušovat. Snaží-li se někdo omezit naši svobodu, volný pohyb, soukromí našeho domova, způsob trávení volného času nebo možnost nakládání s naším majetkem, začneme svá práva bránit. Možnost bránit se je u některých lidí značně omezená, často si ani svá práva neuvědomují a pasivně přijímají co je jim nabídnuto, poskytnuto, umožněno. Sociální služba by měla směřovat k tomu, aby i uživatelům připadalo naplňování jejich práv jako samozřejmost, jako součást jejich běžného života.

Pro zdůraznění toho, že i lidé s postižením či osoby ohrožené sociálním vyloučením mají právo na naplňování všech svých práv a svobod, se objevují pojmy jako právo na život v přirozeném prostředí, právo účastnit se společenského života, právo volby, právo na přiměřené riziko atd. Tato práva většinou nenajdeme vyjmenována v žádné závazné úmluvě, ale pokud dochází k jejich porušování či omezování znamená to většinou i porušení základních práv, která již ochranu požívají. To, že výše uvedená práva nebyla a nejsou vždy dostatečně respektována, si uvědomují organizace zabývající se právy lidí s postižením, ale roste i mezinárodní uvědomění, že současné úmluvy týkající se ochrany lidských práv plně nechrání osoby s postižením, a ty jsou nadále diskriminovány. Téma práv osob s postižením se tak dostává až na půdu OSN. Dne 30. března 2007 byla v Ad Hoc Výboru OSN v New Yorku otevřena k podpisu Úmluva o právech osob s postižením (dále jen „ÚPOP“). ÚPOP obsahuje články, které se zatím v závazných lidskoprávních dokumentech neobjevily, ale pro lidi s postižením jsou velmi důležité. Jednotlivá ustanovení upravují například přístup-

nost budov, dopravních prostředků, informací, právo na osobní mobilitu, na rehabilitaci, na podporu při právních úkonech, právo na samostatný život v komunitě (čl. 19). Rovněž „klasické“ lidskoprávní články, jako zákaz diskriminace, právo na život a zdraví, ochrana osobní svobody nebo přístup ke vzdělání a práci jsou v Úmluvě formulovány progresivně, obsahují oproti dosud platným mezinárodním smlouvám mnoho nových prvků.

Přestože tato práva dosud nejsou v ČR chráněna ÚPOP<sup>24</sup>, můžeme je nalézt v různých deklaracích OSN či mezinárodních asociacích, hájících práva některé ze skupin postižených lidí. Takto lze jmenovat např. Zásady OSN pro seniory (rezoluce Valného shromáždění OSN 46/91) deklarující zásady jako nezávislost, zařazení do společnosti, péči, seberealizaci a důstojnost; Evropská charta pacientů postižených demencí a těch, kteří o ně pečují (přijata Evropskou alzheimerovskou asociací v roce 1998; Evropská charta pacientů seniorů (doporučení Evropské sekce Mezinárodní gerontologické asociace z r. 1997, schválené Českou gerontologickou a geriatrickou společností ČLS JEP a Českou alzheimerovskou společností); Charta práv a svobod starších občanů (francouzská Národní nadace pro gerontologii ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí ve Francii v roce 1966) připomíná a uznává mimo jiné práva jako svoboda volby, přítomnost a role blízkých a příbuzných, aktivní život, úctu ke konci života, uplatnění práva a právní ochrana osob s omezenou soběstačností; Deklarace práv tělesně postižených (vydaná francouzskou Organizací tělesně postižených) stanovující práva jako právo na nezávislý výběr způsobu života a místa, kde chce žít, právo na založení vlastní rodiny, právo na kvalitní a kvalifikovanou pomoc, právo na technickou pomoc, právo na účast na společenském životě; Deklarace OSN o právech lidí s mentálním postižením (vyhlášená na Valném shromáždění OSN v roce 1971).

Poskytovatel vyhodnocuje, jaká práva je klient schopen realizovat sám, při naplňování jakých práv potřebuje pomoc, popř. naplňování kterých práv nelze v případě klienta zajistit. Pokud se nedaří některé právo naplnit zcela, ať již z důvodů na straně uživatele (např. uživatel nemá zájem, neposkytuje potřebnou součinnost) nebo poskytovatele (nedostatek personálu, financí, prostoru), měla by být tato situace popsána, včetně důvodů, pro které nelze právo plně realizovat, a kroků, které mohou vést či povedou ke zlepšení situace. Poskytovatel by měl mít rovněž zmapováno, v jakých situacích může dojít k ohrožení či porušení práv klientů. Tyto situace by měly být opět popsány a měla by být stanovena jasná pravidla, jak jim předcházet popř. jak postupovat, pokud k porušení práv již dojde.

Přestože se tato kapitola věnuje právům klientů, neznamená to, že tyto osoby nemají i své povinnosti. Obecně lze říci, že tam, kde začínají práva jednoho, končí práva jiného - nikdo nesmí zneužívat svých práv na úkor ostatních (čl. 17 Evropské úmluvy). Stejně tak je nutné mít na paměti, že povinnosti lze ukládat jen na základě a v mezích zákona, to znamená, že poskytovatel nemůže ukládat klientovi povinnosti, které nemají oporu v zákoně (např. povinnost účastnit se společenských aktivit, povinnost pracovat). Povinnost respektovat práva ostatních (klientů, personálu, lidí vně zařízení) nemá pouze poskytovatel služby, ale mají ji i klienti. Tato povinnost je zřetelná např. v případě, kdy klient obtěžuje své okolí např. tím, že kouří na pokoji, přičemž jeho spolubydlícím to vadí tím, že nadměrně požívá alkohol a následně svými projevy ruší ostatní klienty. Za porušování povinností jsou klienti odpovědní jako každý jiný člověk, a to včetně odpovědnosti trestní či správní (např. spáchání přestupku proti občanskému soužití). Klient by měl vědět, že v případě porušení svých povinností, ať již stanovených obecnými právními předpisy či smlouvou

<sup>24</sup> ČR ÚPOP již podepsala, ovšem k tomu, aby se stala ÚPOP v ČR závaznou je zapotřebí, aby došlo k její ratifikaci (podepsání smlouvy prezidentem po předchozím schválení Parlamentem ČR). V obecnou platnost vstoupí Úmluva třicátý den po uložení dvacáté ratifikační listiny nebo listiny o přistoupení (čl.45 ÚPOP).

o poskytnutí sociální služby, ponese za své jednání následky. Např. klient si musí být vědom a poskytovatel by ho na tuto možnost měl upozorňovat, že pokud bude opakovaně ostatní klienty rušit nadměrným požíváním alkoholu, může mu být ze strany poskytovatele vypovězena smlouva. Právě situace, kdy dochází k narušování práv ostatních klientů, by měly být ošetřeny ve smlouvě o poskytnutí služby tak, aby měl poskytovatel nástroj jak chránit práva ostatních klientů a klient věděl, jaké jednání a chování nebude tolerováno a jaké sankce může očekávat. Obecně by si měl být klient vědom toho, že skutečnost, že je uživatelem sociální služby, neznamena, že mu bude tolerováno jednání a chování, které by běžnému občanovi tolerováno nebylo.

### OSOBNÍ SVOBODA A SVOBODA POHYBU

V rámci poskytování sociálních služeb můžeme do práva na osobní svobodu zahrnout následující:

- ▶ **volba místa pobytu:** nikdo by neměl být nucen žít na určitém místě proti své vůli.
- ▶ **svoboda pohybu, pohyb v zařízení i mimo zařízení:** nikdo nemůže být omezen v pohybu jak v rámci budovy (mřížě mezi patry apod.), v rámci areálu (zamčené dveře od budovy), tak i mimo areál (oplocení a zavřená brána, omezení či zákaz opustit areál, nemožnost dlouhodobě opustit budovu či areál z důvodu chybějícího doprovodu apod.).
- ▶ **možnost volby:** do této oblasti patří rozhodování o svém čase (kdy budu vstávat, jíst, kdy půjdu spát) a o aktivitách, kterým se chci či nechci věnovat, o svém oblečení, ale i rozhodování všeobecně o sobě samém, tedy o tom, jak se budu stravovat (zdravě či nezdravě, dietně či ne), zda-li budu kouřit, konzumovat alkohol apod.,<sup>25</sup> s kým budu bydlet, co budu dělat v budoucnu apod.

S respektováním osobní svobody a svobody pohybu souvisí i správné používání opatření omezujících pohyb podle § 89 a opatření způsobilých omezit volný pohyb osob. O této problematice pojednává část IV. této kapitoly. O otázce případného omezení pohybu a práci s klienty, pro které svobodný pohyb představuje nepřiměřené riziko nebo není možný bez asistence, pojednává část III. této kapitoly.

### PRÁVO NA OCHRANU SOUKROMÍ

Uživatelé sociálních služeb mají právo na **nedotknutelnost svého obydlí**. Právo na ochranu soukromí zaručuje uživateli **kontrolu nad jeho teritoriem, ať už to je pokoj nebo byt**, který obývá sám nebo spolu s dalšími uživateli:

- ▶ uživatel by především měl mít kontrolu nad tím, **kdo a kdy do jeho obydlí vstupuje**,
- ▶ právem uživatele je přístup do svého obydlí personálu či jiným lidem **odepřít**,
- ▶ uživatel musí mít možnost **zamknout** si svůj pokoj v době své nepřítomnosti,
- ▶ uživatel musí mít ve svém pokoji alespoň jednu uzamykatelnou součást nábytku,
- ▶ mělo by být rovněž samozřejmostí, že uživatel má možnost se rozhodnout, zda chce **bydlet sám** ve svém vlastním pokoji, nebo zda jej chce **sdílet s jinou osobou**,
- ▶ uživatel by měl mít možnost **vybavit si a vyzdobit svůj příbytek** dle svého vkusu.

<sup>25</sup> Pokud u lidí se sníženou schopností rozhodování (např. mentální postižení) hrozí následkem neuváženého rozhodnutí nebezpečí vážného poškození zdraví, musí poskytovatel s touto situací pracovat jako s rizikovou situací a hledat, jakými prostředky uživatele od nežádoucího jednání odvrátit. Přímé omezení uživatele je až poslední možností a před jeho použitím je nutné vyčerpat všechny jiné dostupné prostředky, více viz část III. této kapitoly.



Personál nemá právo s osobními věcmi uživatele jakkoliv manipulovat bez jeho souhlasu. To se týká i úklidu pokoje a skříní. Není přijatelné, aby personál (ale například ani rodiče dospělého uživatele) prováděli **úklid skříní bez souhlasu** a v nepřítomnosti uživatele (pokud s tímto klient přímo nesouhlasí), rozhodovali o tom, co se vyhodí apod.

#### **NEDOTKNUTELNOST OSOBY ZARUČUJE UŽIVATELI:**

- ▶ právo rozhodovat o svém vzhledu - to se týká stylu oblečení, délky vlasů, úpravy účesu, délky vousů apod.,
- ▶ právo rozhodnout, kdo mu bude pomáhat s osobní hygienou – zda muž či žena,
- ▶ právo, aby byly v choulostivých situacích používány zástěny (provádění hygieny, používání toaletního křesla),
- ▶ právo, aby se klient mohl v koupelně či na WC zamknout či jinak upozornit ostatní klienty, že je sociální zařízení obsazeno.

Porušení některých aspektů práva na soukromí a práva na nedotknutelnost osoby znamená rovněž porušení práva na respektování lidské důstojnosti, v některých případech lze hovořit až o ponižujícím zacházení.

#### **PRÁVO NA OSOBNÍ A RODINNÝ ŽIVOT**

Právo na osobní a rodinný život neznámá pouze nezasahování do tohoto práva, ale rovněž podpora a pomoc při jeho naplňování. Klient má, stejně jako každý jiný člověk:

- ▶ právo na kontakt (osobní, telefonický, písemný) se svoji rodinou,
- ▶ právo na kontakt s přáteli, kamarády,
- ▶ právo na navazování a zachování vazeb s přirozeným prostředím, včetně vazeb z místa bydliště - **právo účastnit se společenského života**,
- ▶ právo na partnerský a sexuální život,
- ▶ v případě klienta – dítěte, má dítě právo na kontakt s oběma rodiči. Styk rodičů s dětmi může omezit nebo zakázat pouze soud. V zájmu dítěte je rovněž, aby se stýkalo s co nejširší rodinou.

Při osobním či telefonickém kontaktu s rodinou či svými blízkými by měl mít klient zaručeno rovněž soukromí. Soukromí by mělo být rovněž zaručeno partnerským dvojicím či manželům. Prvním předpokladem je pochopitelně umožnit, aby partneři mohli bydlet společně.

#### **PRÁVO NA DŮSTOJNÉ ZACHÁZENÍ**

Součástí důstojného zacházení je zacházení přiměřené věku jedince. Dospělí klienti jsou často kvůli svému postižení či stáří stavěni do role dítěte.

Do lidské důstojnosti klienta, lze zasáhnout např.:

- ▶ používáním nevhodných přezdívek při oslovování či jednostranným tykáním,
- ▶ stylizací dospělého člověka do role dítěte (výzdoba pokoje, ...),
- ▶ nerespektováním intimity a studu klienta při osobní hygieně – viz kapitola ochrana soukromí,
- ▶ nepřevlékáním klienta do civilního oblečení (klienti chodí po zařízení celý den v pyžamu).

## PRÁVO SVOBODNĚ SE ROZHODNOUT A PRÁVO NA PŘIMĚŘENÉ RIZIKO

Rozhodování o sobě a svých záležitostech je základním právem dospělé osoby a společným jmenovatelem takřka všech základních lidských práv. Schopnost rozhodování lze rozvíjet, správnému rozhodování se musíme učit. I dítě má na základě ust. § 31 odst. 3 zákona o rodině a Úmluvy o právech dítěte právo vyjádřit se k záležitostem, které se ho týkají. Toto právo se vztahuje na děti, které jsou takového věku a duševní vyspělosti, že jsou schopny formulovat názory a dokáží tyto názory vyjádřit (nesmíme zapomínat na to, že někteří klienti názory nevyjadřují slovy, ale gesty, zvuky, mimikou atd.).

Při získávání informací a při orientaci v dané situaci klient může potřebovat pomoc druhé osoby, například asistenta nebo sociálního pracovníka. Většinu složitých situací lze zjednodušit, vyhmátnout to podstatné, aniž bychom situaci zkreslili. Pochopení situace a možností volby můžeme zprostředkovat různými způsoby: pomocí příkladů, s využitím alternativní komunikace, názorných pomůcek, modelových situací apod. Někdy je možné, aby si člověk vyzkoušel různé možnosti na vlastní kůži a pak se rozhodl.<sup>26</sup>

V některých případech s sebou může nést rozhodnutí klienta i určitá rizika. Právě to je jedním z důvodů, proč je právo svobodně se rozhodnout klientům upíráno. Bojíme se, že si klient ublíží, že se zklame, že dojde ke škodě atd.

Poskytovatelé by se sice měli pokoušet o vytvoření bezpečného, ale co nejpřirozenějšího prostředí, ve kterém bude uživatelům umožněno provádět běžné činnosti, které pro ně mohou nést i jistá nebezpečí. Protože je riziko nedílnou součástí našich životů a nezbytnou podmínkou dospívání jedince, poskytovatelé by se neměli snažit o jeho naprosté odstranění ze života klientů, ale naopak by jim měli umožnit podstupovat tzv. „přiměřené riziko“. Riziko se stane přiměřeným tehdy, když je minimalizováno na úroveň rizika běžného v každodenním životě s využitím nástrojů, které nabízí individuální plánování, analýza rizik, vymezení oblastí možných střetů zájmů poskytovatel vs. klient. Jedním ze způsobů práce s rizikem je nácvik situace či provádění činnosti s asistencí. Pro klienta je z hlediska jeho soběstačnosti cennější, když si např. může kávu připravit s dohledem asistenta sám, než když dostane dokonalý servis bez možnosti aktivizace a udržení vlastních schopností. V případě, že klient o rizikovou činnost stojí, je třeba stanovit „plán“ asistence při rizikové činnosti. Teprve když se ukáže, že schopnosti klienta již definitivně na danou činnost nestačí, je možné ji z bezpečnostních důvodů nepodporovat. Podobně jako u osob, které nežijí v zařízení sociálních služeb, nelze riziko ze života klientů zcela odstranit. Proto je třeba držet se zásady, že přiměřené riziko je přijatelné. Pokud se postupuje tak, aby bylo riziko minimalizováno na běžnou míru, nelze z případné škody činit odpovědnými pracovníky zařízení.

Mezi rizikové činnosti můžeme zařadit zejména:

- ▶ samostatný pohyb mimo zařízení,
- ▶ používání domácích spotřebičů (vařič, trouba, mikrovlnná trouba atd.),
- ▶ využívání prostředků hromadné dopravy.

## PRÁVO VLASTNIT MAJETEK

Každý má právo vlastnit majetek (i člověk zbavený či omezený ve způsobilosti k právním úkonům). Se svým majetkem **může fakticky nakládat** (užívat ho, spotřebo-

<sup>26</sup> Touto problematikou se zabývá koncept „podporovaného rozhodování“ („supported decision-making“), ze kterého vychází také čl. 12 ÚPOP.

vat, zničit apod.). Další možnosti nakládání s majetkem jsou ovlivněny případným zba-vením či omezením způsobilosti k právním úkonům. Člověk zbavený způsobilosti nemůže majetek koupit, prodat nebo darovat ani získat darem (uzavřít kupní nebo daro- vací smlouvu). Nemůže si majetek ani vypůjčit nebo někomu zapůjčit.

Z výše řečeného vyplývá, že lidé zbavení způsobilosti k právním úkonům by si sami neměli obstarávat ani drobné nákupy, jako je například koupení zmrzliny nebo limonády. K dobré praxi v rámci poskytování sociálních služeb však patří, že i tito lidé se v rámci soci-ální rehabilitace mohou pod vedením asistentů **učit hospodařit s penězi a obstarávat si drobné nákupy**. Tuto činnost lze chápat jako důležitou složku podpory rozvoje samostat- nosti daného jedince. Je to nezbytná součást procesu sociálního začleňování a je to i prak- tická příprava k částečnému nebo úplnému navrácení způsobilosti k právním úkonům.

## PRÁVO NA PRÁCI A ODMĚNU ZA PRÁCI

I pro klienty sociálních služeb má pracovní uplatnění stejný význam jako pro ostat- ní lidi. Podle provedených výzkumů je pro ně vždy **cestou k zapojení do společnosti, znamená pro ně zvýšení příjmů a také sebeúcty**. Je **jednou z nejdůležitějších součástí sociálního začleňování člověka**. Pracovní uplatnění posiluje člověka v jeho roli dospělého jedince, vede ke zvýšení kontroly nad vlastním životem, přináší nové zájmy a společen- ské aktivity a rozvíjí praktické dovednosti jako je např. cestování.<sup>27</sup> Právo na zaměstná- ní, včetně zvláštní podpory pro lidi s postižením, zakotvuje Listina a zákon o zaměstna- nosti.<sup>28</sup> V této souvislosti je nutno též připomenout zákaz diskriminace osob s postižením v zaměstnání a přípravě na povolání.<sup>29</sup>

Práce klientů může mít různé formy, které je nutno od sebe odlišovat:

- ▶ **práce pro osobní potřebu:** do této skupiny patří především péče o vlastní domác- nost nebo byt,
- ▶ **volnočasové a terapeutické aktivity:** do této skupiny činností patří různé formy ergoterapie, volnočasové výtvarné a řemeslné aktivity apod. Společným jmenovate- lem těchto činností je, že výrobky nejsou vyráběny za účelem prodeje. Za tuto čin- nost klienti nejsou honorováni,
- ▶ **pracovní zácvik:** podstata pracovního zácviku odpovídá obsahově službě „sociálně terapeutické dílny“. V rámci pracovního zácviku si klienti, jejichž pracovní výkon zatím neumožňuje běžnou pracovní činnost, osvojují pracovní dovednosti potřebné pro pracovní uplatnění na otevřeném trhu práce případně v chráněné dílně. Pracov- ní činnost v rámci zácviku by neměla být trvalá, je svou podstatou přechodná – měla by směřovat k dalším, novým dovednostem. Součástí dobré praxe by měla být ales- poň symbolická odměna, podle množství a kvality vykonané práce. Zkušenost závislosti výše odměny na kvalitě práce je velmi důležitá.,
- ▶ **práce pro zařízení:** v zařízeních poskytujících sociální služby je celkem běžnou praxí, že někteří klienti vykonávají pracovní činnosti v rámci provozu zařízení. Tyto práce nelze považovat za pracovní terapii ani za zácvik, pokud jsou konány dlouhodobě, a tudíž musí probíhat v běžném pracovně právním režimu (smlouva podle zákoníku práce) včetně finanční odměny. V opačném případě by se jednalo o zneužívání klientů,

<sup>27</sup> Výzkum změn, ke kterým došlo s nástupem do práce. Triangl, Irsko 1999

<sup>28</sup> zákon č. 435/2004 Sb.

<sup>29</sup> viz směrnice EU 78/2000

- ▶ **další běžná práce v režimu pracovního práva:** do této skupiny činností spadá práce na otevřeném trhu práce nebo v chráněné dílně. Tato pracovní činnost včetně finančního odměňování musí být vykonávána na základě smlouvy podle pracovních předpisů.

Je nutné zmínit i právo práci odmítnout. Do práce nesmí být nikdo nucen proti své vůli. Pokud má člověk dostatečné příjmy například z invalidního důchodu, může se rozhodnout nepracovat. Nic na tom nemění skutečnost, kdy se například personál zařízení může domnívat, že by práce pro daného jedince byla přínosná. Ani v případě lidí zbavených způsobilosti k právním úkonům, kdy pracovní smlouvu uzavírá opatrovník, nemůže být jedinec nucen k práci například autoritou opatrovníka. Ale ani naopak nemůže poskytovatel nebo opatrovník svévolně bránit uživateli v pracovním uplatnění.

## PRÁVO NA VZDĚLÁNÍ

Právo na vzdělání je zaručeno Ústavou ČR, Listinou základních práv a svobod, právním pořádkem státu i závazky vyplývajícími z mezinárodních úmluv, které ČR ratifikovala. Právo na vzdělání je základním právem každého člověka. Právo na vzdělání se zaručuje všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Při vzdělávání musí být zohledňovány zvláštní vzdělávací potřeby jednotlivce. Žákům a studentům se zvláštními vzdělávacími potřebami poskytuje zákon<sup>30</sup> možnost řady výjimek a výhod.

**Článek 28 Úmluvy o právech dítěte<sup>31</sup>** stanoví, že dítě má právo na vzdělání a stát má povinnost zajišťovat bezplatné a povinné základní vzdělání, podněcovat formy středškolského vzdělání dostupného všem dětem a zpřístupňovat vysokoškolské vzdělání pro všechny podle jejich schopností.

## PRÁVO STĚŽOVAT SI

Právo podávat stížnosti, podněty a připomínky je nezanedbatelným právem klientů dané ustanovením § 88 písm. e) ZSS, jakož i standardem č. 7. Současně by mělo být i ukazatelem kvality poskytování sociální služby sloužícím samotným poskytovatelům k určité sebereflexi [standard č. 15 písm. d)].

- ▶ **podání stížnosti nesmí být na újmu tomu, kdo ji podal** - podmínky pro její podání proto musí být nastaveny tak, aby nesnižovaly důstojnost stěžovatele a neovlivňovaly nežádoucím způsobem vztahy v zařízení.
- ▶ **mlčenlivost pracovníků** – na všechny pracovníky spojené se stížnostním procesem, tedy počínaje pracovníkem, který stížnost přebírá, až po osobu, která stížnost řeší, se musí vztahovat povinnost mlčenlivosti.
- ▶ **jasně a srozumitelně stanovená pravidla** - stížnostní postup musí být všeobecně známou věcí, klienti musí vědět o možnosti si stěžovat a musí jim být známo, kde si lze zjistit potřebné detaily. Je rovněž případné zpracovat (nad rámec vnitřních předpisů zařízení) stížnostní postup formou stručných, jednoduchých pravidel bez neznámých slovních spojení nebo cizích slov. V případě některých klientů lze dostát informační povinnosti jen přizpůsobením sdělení jejich schopnostem – použitím velkých písmen,

<sup>30</sup> zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon)

<sup>31</sup> Sdělení Federálního ministerstva zahraničních věcí č.104/1991 Sb., o Úmluvě o právech dítěte

piktogramů apod. Na interpretaci stížnostních pravidel totiž závisí jejich praktické využití klienty. U klientů s demencí a závažnějšími psychiatrickými diagnózami a osob neschopných běžné komunikace apod. je třeba věnovat zvláštní pozornost jejich reálným možnostem si postěžovat a tomu, aby jejich projevy bral někdo vážně.

- ▶ **řešení anonymních stížností** - pokud je anonymní stížnost konkrétní, zařízení by se jí mělo zabývat, neboť jde o prostředek, pomocí něhož lze zjišťovat spokojenost osob se způsobem poskytování sociální služby, a může být klientem subjektivně vnímána jako jediná možnost vyjádření nespokojenosti v jeho situaci.
- ▶ **schránka na stížnosti/ schránka důvěry** - může být velmi účinná pro ty klienty, kteří mají důvěru jen k některým zaměstnancům nebo chtějí zůstat v anonymitě. O jejím smyslu však především rozhoduje to, kde je umístěna (snadná dostupnost, zachování soukromí, minimalizace rizika stigmatizace – „kverulant“).
- ▶ **evidence a vyhodnocování stížností** - Standard č. 7 písm. c) požaduje evidenci přijatých stížností. Zásadně by mělo platit, že stížnost, ať už je přijata jakýmkoliv způsobem, je evidována. Agenda stížností by měla být pravidelně analyzována a poznatky využívány ke zlepšení kvality a zdokonalení forem poskytování sociální služby.

#### PRÁVA KLIANTA – DÍTĚTE

Vzhledem ke skutečnosti, že sociální služby jsou poskytovány rovněž dětem, je nutno respektovat i jejich práva stanovená jednak zákonem o rodině<sup>32</sup>, zákonem o sociálně právní ochraně dětí<sup>33</sup>, ale i mezinárodními úmluvami. Stěžejním dokumentem v oblasti ochrany práv dětí je Úmluva o právech dítěte.

Vzhledem ke skutečnosti, že naplňování práv, a to nejen dětí, je nejvíce obtížné v pobytových zařízeních sociálních služeb, je klíčový článek 20 a 23 Úmluvy o právech dítěte.

Čl. 20 stanoví, že dítě dočasně nebo trvale zbavené svého rodinného prostředí nebo dítě, které ve svém vlastním zájmu nemůže být ponecháno v tomto prostředí, má **právo na zvláštní ochranu a pomoc poskytovanou státem**.

Čl. 23 se týká dětí postižených, tedy převážně většiny dětských klientů soc. služeb.

## ČLÁNEK 23

1. Státy, které jsou smluvní stranou úmluvy, uznávají, že duševně nebo tělesně postižené dítě **má požívat plného a řádného života v podmínkách zabezpečujících důstojnost, podporujících sebedůvěru a umožňujících aktivní účast dítěte ve společnosti**.
2. Státy, které jsou smluvní stranou úmluvy, uznávají právo postiženého dítěte na zvláštní péči, v závislosti na rozsahu existujících zdrojů, podporují a zabezpečují oprávněnému dítěti a osobám, které se o ně starají, požadovanou pomoc odpovídající stavu dítěte a situaci rodičů nebo jiných osob, které o dítě pečují.
3. Uznávajíce zvláštní potřeby postiženého dítěte se pomoc v souladu s odstavcem 2 poskytuje podle možností bezplatně, s ohledem na finanční zdroje rodičů nebo jiných osob, které se o dítě starají, a je třeba k **zabezpečení účinného přístupu postiženého dítěte ke vzdělání, profesionální přípravě, zdravotní péči, rehabilitační**

<sup>32</sup> Zákon č. 94/1963 Sb. o rodině

<sup>33</sup> Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí

**péči, přípravě pro zaměstnání a odpočinku, a to způsobem vedoucím k dosažení co největšího zapojení dítěte do společnosti a co nejvyššího stupně rozvoje jeho osobnosti, včetně jeho kulturního a duchovního rozvoje.**

Úmluva však stanoví další důležité zásady, které by měly být při poskytování soc. služeb respektovány:

- ▶ **Zájem dítěte musí být předním hlediskem** při jakékoli činnosti týkající se dětí, ať už uskutečňované veřejnými nebo soukromými zařízeními sociální péče, soudy, správními nebo zákonodárnými orgány (čl. 3).
- ▶ Právo dítěte odděleného od jednoho nebo obou rodičů **udržovat pravidelné osobní kontakty s oběma rodiči**, ledaže by to bylo v rozporu se zájmy dítěte (čl. 9).

#### **POBYT DÍTĚTE S NAŘÍZENOU ÚSTAVNÍ VÝCHOVOU MIMO ZAŘÍZENÍ**

Pokud má dítě nařízenou ústavní výchovu, platí pro jeho krátkodobé pobyty mimo zařízení určitá pravidla. Pro krátkodobý pobyt (do 14 dnů při jednom pobytu) dítěte s nařízenou ústavní výchovou a dítěte, které je v zařízení na základě předběžného opatření, mimo zařízení např. na prázdniny či víkend u rodičů, ale i kamarádů atd., je zapotřebí předchozího souhlasu orgánu sociálně-právní ochrany dětí (sociální odbor příslušný podle trvalého bydliště dítěte; dále jen „OSPOD“)<sup>34</sup>. Tato doba může být prodloužena na základě písemného souhlasu OSPOD. OSPOD nebo ředitel zařízení mají možnost pobyt dítěte u rodičů či jiných osob nepovolit, pokud není v zájmu dítěte, resp. pokud je rodinné prostředí, kde by dítě mělo trávit pobyt, z výchovného hlediska nežádoucí. Oprávnění ředitele zakázat takový pobyt z vážných důvodů se týká výjimečných situací, kdy reálně hrozí, že pobyt v rodinném prostředí bude pro dítě z hlediska jeho výchovy nebezpečný. Bylo-li dítě umístěno v zařízení na základě žádosti rodičů nebo jiných zákonných zástupců, je možno povolit takový pobyt u jiných fyzických osob jen po předchozím písemném souhlasu rodičů nebo jiných zákonných zástupců, pokud získání tohoto souhlasu nebrání vážná překážka. Na rozhodování ředitele o povolení/nepovolení pobytu mimo zařízení se vztahuje správní řád.<sup>35</sup>

Dítě, které je schopno formulovat své vlastní názory, má **právo tyto názory svobodně vyjadřovat ve všech záležitostech, které se jej dotýkají**, přičemž se názorům dítěte musí věnovat patřičná pozornost odpovídající jeho věku a úrovni (čl. 12).

Dítě má právo na **svobodu projevu** (čl.13).

- ▶ Žádné dítě **nesmí být vystaveno svévolnému zasahování do svého soukromého života, rodiny, domova nebo korespondence ani nezákonným útokům na svou čest a pověst** (čl. 16).
- ▶ **Právo dítěte na odpočinek a volný čas, na účast ve hře a oddechové činnosti** odpovídající jeho věku, jakož i na svobodnou účast v kulturním životě a umělecké činnosti (čl. 31).

<sup>34</sup> Ust. § 30 zákona o sociálně-právní ochraně dětí

<sup>35</sup> Ust. §36 zákona č.109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních

### 3.3 UPLATŇOVÁNÍ VLASTNÍ VŮLE UŽIVATELŮ SOCIÁLNÍ SLUŽBY PŘI ŘEŠENÍ SVÉ NEPŘÍZNIVÉ SITUACE

#### PRÁVO NA SVOBODNÉ ROZHODOVÁNÍ

Standardy kvality, kritérium 1 b)<sup>36</sup>, stanoví, že poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé situace. Uplatňování vlastní vůle, rozhodování o sobě a svých záležitostech je základním právem dospělé osoby a společným jmenovatelem takřka všech základních lidských práv. Možnost rozhodovat se je pro každého člověka velice důležitá. Dává nám pocit svobody a nezávislosti, pocit kontroly nad naším životem. Máme-li však respektovat právo uživatele sociální služby na vlastní rozhodování, často nám v hlavě zaznívá řada námitek. Mohou vůbec pochopit situaci, která vypadá složitě? Nebude se jejich rozhodnutí řídit primitivními pohnutkami? Co když se rozhodnou špatně a způsobí si nějaké komplikace? Co když způsobí komplikace nám nebo jiným lidem?

Rozhodování je do určité míry dovednost jako každá jiná, schopnost rozhodování lze rozvíjet. Každým rozhodnutím se učíme. Pokud uživatel nemá dostatečný prostor pro vlastní rozhodování, je tím zároveň omezena i jeho možnost učit se a rozvíjet se. S rozhodováním může v případě potřeby uživateli pomoci někdo druhý. Při získávání informací a při orientaci v dané situaci je možná například pomoc asistenta nebo sociálního pracovníka. Většinu složitých situací lze zjednodušit, vyhmátnout to podstatné, aniž bychom situaci zkreslili. Pochopení situace a možností volby můžeme zprostředkovat různými způsoby: pomocí příkladů, s využitím alternativní komunikace, názorných pomůcek, modelových situací apod.

Možnost volby je důležitá vždy. Například člověk s lehčím mentálním postižením je schopen se s dostatečnou podporou rozhodovat prakticky ve všech běžných záležitostech každodenního života. Člověk s těžkým postižením se bude schopen rozhodnout o zdánlivých maličkostech: o barvě trička, které si obleče, o tom, co si dá k jídlu, chce-li být dnes doma nebo jít ven. Ale i tato rozhodnutí mají svoji důležitost a váhu. Tím, že někdo zjišťuje vůli uživatele, také dává najevo, že ho bere jako dospělého jedince a rovnoprávného partnera v komunikaci.

I lidé, kteří jsou částečně nebo zcela zbaveni způsobilosti k právním úkonům, musí mít zachován dostatečný prostor pro samostatné rozhodování. Rozhodnutí o tom, co budu dělat ve volném čase, kam půjdu, co si vezmu na sebe, s kým se budu přátelit, co budu jíst a pít apod., nejsou právním úkonem. Tudíž i člověk zbavený způsobilosti k právním úkonům se v těchto věcech může rozhodovat samostatně podle své vůle. Direktivní zásahy ze strany rodiny, opatrovníka nebo zaměstnanců sociální služby nejsou na místě. Také v otázkách, které spadají do oblasti právních úkonů, musí být vůle člověka zbaveného způsobilosti zohledněna. Opatrovník je povinen znát vůli opatrovance a v maximální možné míře jí při rozhodování respektovat.

#### KOMUNIKACE S UŽIVATELEM

V procesu rozhodování je důležitá otázka komunikace. Neschopnost komunikovat neznamená většinou neschopnost se rozhodovat. I člověk s velice omezenou slovní záso-

<sup>36</sup> Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, Příl. 2, 1. b)

bou nebo nesrozumitelnou výslovností má zpravidla svá přání. Je však důležité, aby okolí našlo cestu, jak tato přání zachytit a porozumět jim. K tomuto účelu lze použít pestrou paletu prostředků alternativní či augmentativní komunikace. Účelné je také zapojit do procesu komunikace člověka, který dotyčného dobře zná a dokáže správně vyložit jeho projevy. Vytváření podmínek pro rozhodování uživatelů sociálních služeb tedy nezahrnuje pouze rozvoj schopností uživatelů, ale také rozvoj základních profesionálních kompetencí a schopností na straně poskytovatelů sociálních služeb. Poskytovatelé musejí neustále reflektovat a rozvíjet své komunikační dovednosti.

#### VŮLE UŽIVATELE VYUŽÍVAT SLUŽBU

- ▶ Vytváření podmínek, kdy uživatelé mohou uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé situace, je zásadně ovlivněno již **procesy přijímání uživatele do služby**. (především standard č.3 a č.4)
- ▶ Pokud si uživatel službu nevybral a rozhodnutí za něho udělal někdo jiný (opatrovník, rodič) vznikne problém s vytvářením podmínek pro naplňování svobodné vůle již od samého začátku.
- ▶ Uživateli služby by nikdy neměla být odepřena možnost učinit rozhodnutí, zda chce či nechce určitou sociální službu využívat.
- ▶ Poskytovatel by měl vytvářet takové podmínky, které podpoří klienta při tomto rozhodování.

#### VŮLE UŽIVATELE V PRŮBĚHU POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY

Poskytovatel vytváří podmínky pro uplatňování vlastní vůle klienta především tím, že:

- ▶ Informuje uživatele o jeho možnostech (standard č.8 a č.12)
- ▶ Podporuje uživatele při vyjadřování vlastní vůle:
  - aby se vůle uživatele mohla uplatnit, musí jí poskytovatel především znát. Zjištění vůle uživatele tedy musí být prvním krokem při sjednávání služby i při řešení všech dalších situací, které se klienta týkají. Pokud uživatel nekomunikuje verbálně, lze ke zjišťování vůle uživatele použít např. prostředky alternativní a augmentativní komunikace, vlastní pozorování, pozorování osob, které klienta znají apod.
- ▶ Při řešení různých (zvláště pak problémových nebo sporných) situací v průběhu poskytování služby se poskytovatel řídí těmito zásadami:
  - situaci nelze řešit, aniž by poskytovatel znal vůli uživatele,
  - situaci nelze řešit způsobem, který by popíral vůli uživatele,
  - uživatel by měl mít možnost vybrat si mezi různými variantami a s vybraným řešením musí souhlasit.
- ▶ Plánuje službu s uživatelem. Zapojuje uživatele do formování služby, kterou poskytuje. (standard č. 5)
- ▶ Pomáhá uživateli s vytvářením cílů. (standard č. 4)
- ▶ Pojmenovává jednotlivé oblasti, ve kterých hledá prostor pro uplatňování vůle klientů v souvislosti se službou, kterou poskytuje.



## RIZIKOVÉ SITUACE

Poskytovatelé sociálních služeb řeší otázku, jak přistupovat k rizikům, se kterými se setkávají uživatelé služeb. Výrazným činitelem při práci s takovými rizikovými situacemi se stávají obavy o bezpečí uživatelů na jedné straně a obavy poskytovatelů z případného dokazování, že nezanedbali náležitý dohled nebo přiměřenou opatrnost. Obavy, které jsou s tímto tématem spojeny, tedy ovlivňují přístup, který poskytovatel k rizikovým situacím zaujímá. **Přístup poskytovatele k rizikovým situacím** se úzce týká oblasti **práv uživatelů** sociálních služeb i podmínek, které poskytovatel vytváří, aby mohli uživatelé **naplňovat vlastní vůli**.

Snaha vypořádat se s obavami kolem rizikových situací může snadno vést k tomu, že poskytovatel bude všemožné **rizikové situace** ze života klientů **odstraňovat** tím, že uživatelům znemožní, aby takovými situacemi vůbec procházeli. Je to cesta, která vede k izolaci uživatelů od běžného života a k porušování práv uživatelů. Tato cesta uživatele dále znevýhodňuje, protože nemohou čerpat ze zkušenosti, které překonávání rizikových situací přináší.

Druhým možným přístupem k rizikovým situacím je snaha zabezpečit **rizikové situace** tak, aby jimi uživatelé **mohli procházet**. V tomto případě jde poskytovatelům o minimalizaci pravděpodobnosti, že riziková situace ohrozí bezpečí (zvláště pak zdraví) uživatele. Tato cesta umožňuje respekt k právům uživatelů. Samotným uživatelům dává možnost naplňovat vlastní vůli.

Je tedy jasné, že **prvním zásadním krokem** poskytovatele je vyjasnit a písemně si definovat svůj **přístup k rizikovým situacím**. Tento přístup pak poskytovatelé musí projednat s uživateli, případně rodinou či opatrovníky uživatelů.

Moderní sociální služby se vydávají právě cestou vytváření podmínek, které uživatelům umožní rizikové situace prožívat. Proto **druhým krokem** je **analýza rizikových situací**. Poskytovatelé musejí vědět o tom, které rizikové situace se uživatelů jejich služeb týkají. Poskytovatelé musí ovládat způsoby, jakými lze sledovat, mapovat jaké nebezpečí hrozí, jaká je pravděpodobnost ohrožení, jaké jsou možné následky konkrétní rizikové situace pro konkrétního uživatele.

**Třetím krokem** pak je **management (zabezpečení)** rizikové situace. Poskytovatel s uživatelem (případně také s rodinou, opatrovníkem, atd.) definuje, jakým způsobem minimalizuje pravděpodobnost, že konkrétní riziková situace ohrozí uživatele. Vzhledem k tomu, že schopnosti a zkušenosti uživatele i poskytovatele se vyvíjejí, je součástí managementu rizikové situace také pravidelná revize způsobu zabezpečení.

Je zřejmé, že riziko z lidského života nejde odstranit. Rizikové situace tak mohou přinést uživatelům stejně jako všem lidem na světě újmu. Důslednou prací s rizikovými situacemi však lze omezit, minimalizovat nebezpečí, které uživatelům hrozí. Zároveň lze prokázat, zda poskytovatelé o riziku vědí, pracují s ním a nezanedbávají náležitý dohled nebo přiměřenou opatrnost. S obavami, které jsou spojeny s rizikovými situacemi lze bojovat bez toho, aby poskytovatelé omezovali práva a uplatňování vlastní vůle uživatelů.

## OMEZOVÁNÍ VŮLE UŽIVATELE

Vytvořit dostatečný prostor pro naplňování svobodné vůle uživatelů je jedním ze základních úkolů poskytovatele sociální služby. Uživatel sociální služby by měl mít srovnatelný prostor pro naplňování své vůle jako člověk bez postižení, který není uživatelem služby. Člověku s postižením se prostřednictvím sociální služby poskytuje pomoc a podpora k realizaci jeho vůle. V rámci poskytování sociálních služeb se však vyskytují i situace, kdy se poskytovatel rozhodne neposkytovat podporu v určitém jednání nebo záměru uživatele či kdy je nutné vůli uživatele nějakým způsobem usměrnit nebo přímo omezit.

Poskytovatel však musí mít písemně definované podmínky, za kterých je personál oprávněn vůli uživatele omezit. Obecně platí, že situace, ve které poskytovatel vstupuje do rozhodování uživatele, musí naplňovat tyto znaky:

- ▶ uživatel sám **není schopen přiměřeně posoudit situaci** a pochopit následky, které jeho rozhodnutí nebo jednání bude mít
- ▶ rozhodnutí nebo jednání by mělo **závažné následky**, které při špatné volbě mohou vést k ohrožení uživatele nebo k ohrožení ostatních lidí.

V takové situaci je samozřejmě povinnost chránit zdraví a život uživatele důležitější, než povinnost respektovat jeho svobodnou vůli. Poskytovatel samozřejmě také nemůže podporovat vůli uživatele v případech, kdy by uživatel **porušoval práva druhých lidí**, ať už jsou to ostatní uživatelé, členové personálu nebo další lidé. Je však nutné zdůraznit, že poskytovatelé služeb často mají sklony nadměrně omezovat nebo usměrňovat vůli uživatelů i v situacích, které nenesou výše popsané znaky. Takový postup pak může být hodnocen jako porušování práv uživatele.

K usměrňování vůle klienta může dojít např. v těchto oblastech (ovšem pouze za podmínky, že konkrétní riziková situace nese výše popsané znaky):

- ▶ Stravování uživatele
- ▶ Způsob trávení volného času
- ▶ Zdravotní a hygienické návyky uživatele
- ▶ Denní rytmus uživatele
- ▶ Kontakty uživatele s jinými lidmi
- ▶ „Zlozvyky“ uživatele
- ▶ Přístup uživatele k něčemu, někomu nebo někam

V souvislosti s vytvářením podmínek pro uplatňování svobodné vůle uživatele je tedy nutné ošetřit oblasti i jednotlivé situace, ve kterých poskytovatel omezuje vůli uživatele. Pro takové případy poskytovatel určí vhodný postup, který písemně popíše. Jestliže se poskytovatel rozhodne použít takové opatření a omezit vůli uživatele, je nutné, aby toto rozhodnutí poskytovatel pečlivě zvážil a **pracoval s ním obdobně, jako s opatřením omezujícím pohyb** podle § 89. Poskytovatel by se měl vždy snažit použít nejméně omezující prostředek nebo strategii. Omezení musí být úměrné ohrožení a mělo by se používat co nejkratší možnou dobu. Poskytovatel by měl stále dbát na důstojnost uživatele.

Jako příklad struktury práce s opatřením omezujícím vůli uživatele uvádíme pro inspiraci strukturu, kterou používá Společnost DUHA:

Opatření omezující vůli uživatele

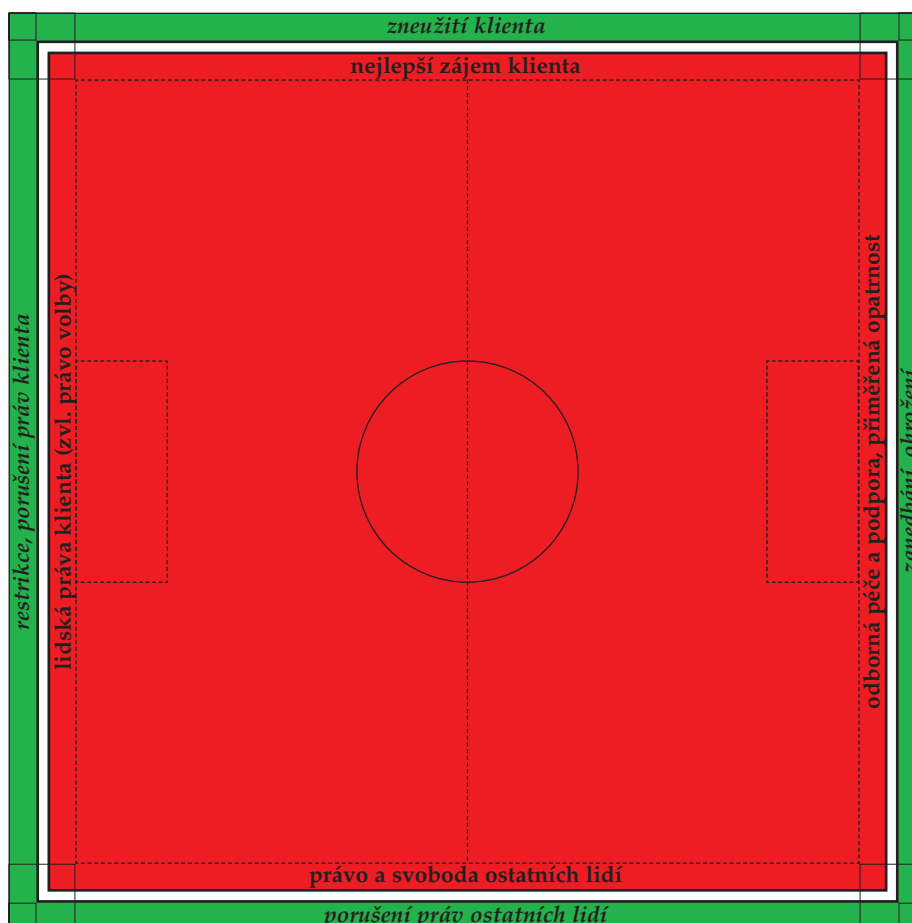
- ▶ Jméno klienta
- ▶ Důvody zavedení opatření, čemu předcházíme
- ▶ Jména asistentů, kteří se pro zavedení opatření rozhodli
- ▶ Popis situace, historie klienta, na kterou opatření reaguje
- ▶ Co jsme již vyzkoušeli
- ▶ Poznámky ze supervize
- ▶ Jakého cílového stavu chceme dosáhnout
- ▶ Jakým způsobem se opatření používá, kdo, kdy, jak často, časové ohraničení (do kdy)

- ▶ Jak byl o opatření informován klient a jak reagoval
- ▶ Plán na odstranění/zmírnění opatření
- ▶ Datum vypracování
- ▶ Datum a zápisy z revize

U opatření omezujících vůli uživatele obecně je nutná systematická práce, která poskytovatele neustále nutí reflektovat a přezkoumávat potřebnost použití takového opatření u konkrétního uživatele. Proto **je nutné vypracovaná opatření pravidelně revidovat** a hledat způsob jejich zmírnění či odstranění.

Jestliže se poskytovatel rozhodne vstoupit do rozhodování uživatele, musí respektovat, že přejímá část zodpovědnosti za to, co se bude dít. Pokud poskytovatel bude bránit nějakému chování uživatele, přejímá zodpovědnost (nebo část zodpovědnosti) za reakce uživatele. Tzv. „problémové chování“ uživatele, které často následuje po zavedení omezujících opatření, je potom společným dílem poskytovatele a uživatele.

V případě lidí s mentálním nebo jiným duševním postižením platí, že má-li uživatel služby možnost volby, poskytovatel musí ostražitě vnímat a doložit hranici, kde uživatel ještě je schopen realisticky posoudit riziko svého jednání a kde již schopen není. V těchto případech pak má poskytovatel povinnost zajistit fyzické bezpečí uživatele i přes jeho zjevný nesouhlas. Ani v těchto případech však personál sociální služby není oprávněn vzít situaci jednoduše do svých rukou a uživateli určitou věc přikázat nebo naopak zakázat. V rámci profesionálního přístupu je personál vázán určitými mantinely (viz obrázek), jejichž překročení by vedlo k porušení práv klienta nebo ostatních lidí, případně k ohrožení či zneužití klienta. Řešení by tedy mělo být nalezeno v takto vymezeném poli:



### 3.4 OPATŘENÍ OMEZUJÍCÍ POHYB A JINÁ OMEZENÍ SVOBODY POHYBU UŽIVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Osoby využívající sociální služby jsou často omezeny v možnosti svobodného pohybu. Toto omezení může vyplývat z důvodů na jejich straně nebo z vnějších příčin. Je důležité rozlišit, zda se jedná o mezení, které je v souladu s právem, či zda může jít o omezení protiprávní. Míra svobody pohybu uživatelů sociálních služeb je ovlivňována zejména těmito faktory:

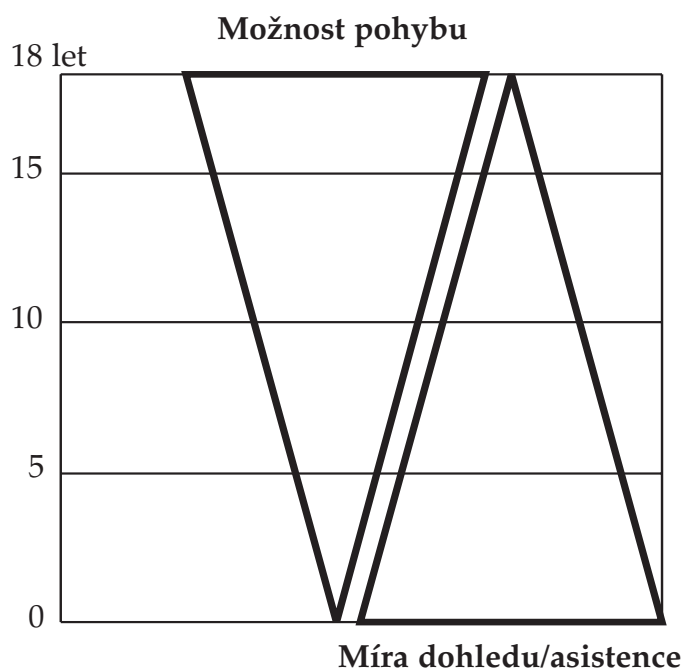
- ▶ Postižení uživatele
- ▶ Problémové chování uživatele
- ▶ Chybné používání mechanických pomůcek (problematika používání postranic a dalších kompenzačních pomůcek)
- ▶ Přístup okolí k člověku s postižením (personálu, rodiny, veřejnosti)
- ▶ Ekonomické možnosti státu, systém sociální péče a stupeň rozvoje sociálních služeb

Osobní svoboda a svoboda pohybu a pobytu je zaručena čl. 8 a čl. 14 Listiny a o jejím obsahu je pojednáno výše v této kapitole. Omezením svobody pohybu jsou nejvíce ohroženi lidé s větší mírou postižení a uživatelé pobytových služeb. Svoboda pohybu je přitom podmínkou realizace řady dalších práv a svobod.

#### OMEZENÍ POHYBU Z DŮVODU ZDRAVOTNÍHO POSTIŽENÍ

Představme si možnost svobody pohybu jakéhokoliv člověka jako schody, kde na nejnížší úrovni je pohyb po bytě s dohledem a nejvyšším schodem je samostatné cestování jakýmkoliv dopravním prostředkem po světě. U zdravého člověka jediné, co jej omezuje ve svobodě pohybu, je jeho fyzický věk. V průběhu svého dospívání postupuje plynule po schodech vzhůru. První měsíce se nemůže vůbec pohybovat a je plně odkázán na druhé. Kolem prvního roku života se začíná samostatně pohybovat v prostoru, musí mít však stálou asistenci, která se v případě dítěte realizuje formou dohledu. V dalších měsících zvládne samostatnou chůzi, přesto však nemůže odejít sám ven, i když chodit již umí. Toto omezení v pohybu (musí počkat, až s ním někdo půjde ven), plyne z jeho duševního věku. Uměl by sám odejít, ale z důvodů duševní vyspělosti by šlo o nepřiměřené riziko. Postupem času začne chodit sám po známém prostředí venku. Neexistuje zde žádná psaná norma věku, od kdy tuto dovednost člověk má. Záleží na prostředí, ve kterém rodina žije. Na vesnici může být tato hranice níže než ve velkoměstě. V dalších letech získá člověk takové dovednosti, že je schopen s **přiměřeným rizikem** chodit nejen ve známém prostředí, ale i v prostředí neznámém. Výrazně se svoboda pohybu člověku rozšiřuje získáním pasu. Na nejvyšší schod osobní svobody pohybu se člověk dostane v 18ti letech získáním řidičského průkazu.

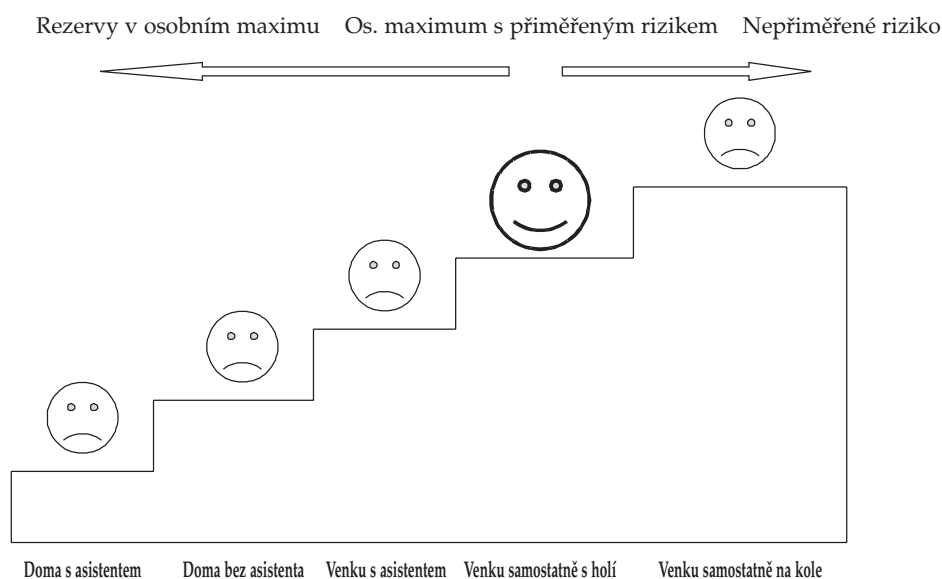
Zjednodušeně řečeno, jeho omezení v pohybu a potřebná míra dohledu/asistence v průběhu dospívání vypadá následovně:



Čím je člověk starší, tím je jeho možnost pohybu větší a míra potřebného dohledu/asistence menší. U zdravého člověka dochází v dospělosti k nulové míře dohledu/asistence. U lidí s různým postižením se však právě kvůli jejich postižení nedostaneme ani v dospělosti k nulové míře asistence. Lidé s fyzickým postižením budou potřebovat různé pomůcky a asistenci, lidé s duševním postižením zejm. určitá opatření (k zajištění jakéhosi „dohledu“ ovšem přiměřeného skutečnosti, že se jedná o dospělou osobu, nikoli o dítě) a rovněž asistenci.

Čím například bude u uživatele hlubší stupeň mentální retardace, tím více bude omezen ve svobodném pohybu a bude i vyšší potřebná míra specifických opatření a asistence personálu. Pokud by mohl člověk s těžkou mentální retardací **kdykoliv** odejít ze zařízení bez asistence personálu, může být vystaven nepřiměřenému riziku. Personál bez reflexe tohoto faktu si nebude počínat s přiměřenou opatrností, ale bude jednat nezodpovědně. Jakékoli extrémní řešení v tomto případě není vhodné - úplná volnost pohybu ani uzamčení uživatele.

Vyváženou míru rizika a samostatnosti si můžeme ukázat na člověku se zrakovým postižením:



Pokud použijeme výše uvedeného průměru schodů ke svobodě pohybu, které jsou u zdravého člověka tvořeny pouze jeho věkem a končí dospělostí, u člověka se zdravotním handicapem jsou tyto schody ovlivněné, kromě jeho fyzického věku, i jeho handicapem. U dospělého zrakově postiženého člověka můžeme schody zjednodušeně zobrazit míru potřebné asistence při pohybu v prostoru. Ideálně poskytovaná školská a sociální služba je taková, která naučí a poskytne člověku se zrakovým postižením takovou podporu, že je schopen se pohybovat sám venku bez asistenta (pomocí hole nebo slepeckého psa). To znamená, že se služba bude pohybovat v oblasti maximální samostatnosti při zachování přiměřeného rizika. Ani ne o schod méně (to by znamenalo nadměrné omezování a porušování práv), ani ne o schod více (zde by hrozilo nadměrné riziko a zanedbání přiměřené opatrnosti).

Pokud by služba končila na nižších schodech, personál sice nepřekročí přiměřené riziko, ale omezuje uživatele v jeho svobodě pohybu. Personál sice jedná v „dobré víře“, pohyb slepého člověka po ulici s asistentem je jistě bezpečnější než pohyb uživatele po ulici bez asistenta, jedná však v rozporu s možnostmi uživatele a **omezuje ho** v jeho lidských právech (uživatel si nemůže odejít z domu, kdy chce a na jak dlouho chce, ale musí čekat na asistenční službu a podřídit se jejich časovým možnostem). Personál by se tedy měl snažit poskytovat službu tak, aby se uživatel mohl dostat na úroveň samostatného pohybu venku podle svých maximálních možností (samozřejmě pokud je to přání uživatele), např. s holí nebo se psem.

Pokud by se personál snažil dostat uživatele na vyšší schod tím, že by se jej snažil naučit samostatně jezdit na kole (i když je to přání uživatele), pochybil by stejným způsobem, jako když se snaží udržet klienta na nižších schodech. I když i zde může personál jednat v „dobré víře“, snaží se naplnit veškerá práva uživatele tak, jak je má zdravý člověk. Ale jedná v rozporu s přiměřenou mírou rizika. Zde by již personál vystavoval uživatele **nepřiměřenému** riziku a sociální služba je i v tomto druhém extrému špatně poskytovaná.

U člověka s duševním postižením tyto schody platí také. Hranice mezi chybně poskytovanou sociální službou z důvodu snahy o absolutní **bezpečnost** uživatele a z důvodu vystavení **nepřiměřenému riziku** může být však méně **zřejmá** než u lidí se zrakovým postižením. Hledání této hranice je stálým úkolem personálu. Je velmi těžké rozpoznat, zda uživatel nemá dovednosti k samostatnému pohybu mimo zařízení z důvodu svého postižení nebo z důvodu, že tyto dovednosti neměl příležitost získat.

## OMEZENÍ POHYBU Z DŮVODU RIZIKOVÉ CHOVÁNÍ

Do oblasti rizikového chování patří agresivní chování (fyzické napadení jiných osob nebo sebepoškození). Zároveň však do něj patří i jakékoliv jiné chování, které se vymyká sociálním normám (obnažování se na veřejnosti, lhaní, sahání na cizí lidi aj.). Jaké chování opravňuje poskytovatele omezit uživatele v pohybu?

### 1. OMEZENÍ POHYBU Z DŮVODU AGRESIVNÍHO CHOVÁNÍ (UPRAVUJE § 89)

Postup při omezení pohybu zásahem jiné osoby s využitím moci jako reakce na agresivní chování uživatele, je jediný postup, který má oporu v § 89 zákona o sociálních službách. Toto ustanovení se vztahuje na situace, kdy uživatel přímo ohrožuje zdraví nebo život osob tím, že fyzicky napadne jiné osoby (uživatele, personál, atd.) nebo ubližuje sobě (chce skočit z okna, jinak si ublížit, nebo mimovolným sebezraňováním). Zákon o sociálních službách v § 89 primárně vychází z požadavku rizikového chování předcházet v rámci prevence a terapie. Pokud již rizikové chování u uživatele nastane, zákon stanoví přesný postup, který má poskytovatel použít. Při použití opatření omezujících pohyb se jedná o postup, který závažným způsobem omezuje základní práva uživatele. Jeho užití musí být proto zcela transparentní a v souladu se zákonem, zejm. s § 89.

(4) Při úvahách, jak zajistit dodržování práv uživatele při použití tohoto krajního prostředku, je vždy nejprve nutné vyjít z první věty § 89 odstavce 1: „Při poskytování sociálních služeb nelze používat opatření omezující pohyb osob“ a odst. 5: „Poskytovatel sociálních služeb je povinen poskytovat sociální služby tak, aby metody poskytování těchto služeb předcházely situacím, ve kterých je nezbytné použít opatření omezující pohyb. Ze zahraničních i tuzemských zkušeností je zřejmé, že agresivní chování uživatelů se výrazně snižuje, pokud žijí v co nejpřirozenějším prostředí, se zajištěním dostatečného soukromí, individuálního přístupu a vhodné denní náplně.

### **Podmínky použití opatření omezujícího pohyb**

Zákon umožňuje použít opatření omezující pohyb pouze v případě přímého ohrožení zdraví a života uživatele nebo zdraví a života jiných osob. Podmínka „přímého ohrožení“ znamená, že užití musí být přímé. Užití omezujících prostředků není v souladu se zákonem například jako prevence ohrožujícího chování. Není možné tedy například uzavřít uživatele do místnosti zřízené k bezpečnému pobytu, protože by u něj někdy mohlo dojít k rizikovému chování.

### **Trvání opatření omezujícího pohyb**

Opatření omezující pohyb lze použít pouze po dobu nezbytně nutnou, která postačuje k odstranění přímého ohrožení zdraví a života uživatele nebo zdraví a života jiných osob. Poskytovatel by měl být schopen doložit fakt, že toto opatření bylo použito po nezbytně nutnou dobu.

### **Povinnosti poskytovatele před použitím opatření omezujícího pohyb**

Především je poskytovatel povinen zajistit poskytování služby tak, aby se předcházelo situacím, které mohou vyvolat agresivní chování a je pak nutné použít opatření omezující pohyb osob. Uživatel musí být také předem vhodným způsobem informován, že vůči němu může být použito opatření omezující pohyb. Před použitím opatření omezujícího pohyb je nutný souhlas lékaře, „kterého je poskytovatel sociálních služeb vždy povinen přivolat“.

Alternativním řešením agresivního chování uživatele je možnost přivolání asistence Policie ČR z důvodu ochrany zdraví, života i práv přítomných osob. Policie je po všech stránkách vybavena k rychlému zásahu a k ochraně osob, a věc spadá také do její kompetence

### **Podmínky pro použití opatření omezujícího pohyb**

Opatření omezující pohyb lze použít, jen pokud byla neúspěšně použita jiná opatření pro zabránění jednání přímo ohrožujícího zdraví a život: slovní zklidnění, odvrácení pozornosti, rozptýlení, aktivní naslouchání.

### **Pravidla při použití opatření omezujícího pohyb**

Poskytovatel má povinnost zvolit nejdříve vždy nejmírnější opatření: zásah pomocí fyzických úchopů, umístění osoby do místnosti zřízené k bezpečnému pobytu, popřípadě na základě ordinace lékaře lze použít léky. Odborně provedené fyzické úchopy jsou nejméně omezující. Toto omezení jako jediné trvá po dobu nezbytně nutnou. Nedá se použít preventivně a pokud uživatel není agresivní, je plně zachována kvalita jeho života.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Toto téma je podrobně rozvedeno např. v publikaci „Agrese u lidí s mentální retardací a s autismem“, která vyšla v Portálu v roce 2007.

## **Povinnosti po použití opatření omezujícího pohyb**

O použití opatření omezujícího pohyb je poskytovatel povinen informovat bez zbytečného odkladu zákonného zástupce osoby. Musí také vést evidenci všech případů použití opatření omezujícího pohyb. Na základě evidence by měla být zpracována analýza případu ve všech souvislostech a vyvození závěrů pro přizpůsobení služby potřebám uživateli tak, aby se vznik problémového chování pro příště eliminoval a nemuselo k použití krajního opatření znovu dojít.

## **2. OMEZENÍ POHYBU Z DŮVODU RIZIKOVÉHO CHOVÁNÍ, KTERÉ NENÍ AGRESÍ**

U uživatelů se může vyskytovat i jiné rizikové chování, než je chování agresivní, které může být z hlediska začlenění uživatele do běžného společenského života problematictější než fyzická agrese. I z důvodu tohoto chování (jedná se například o svlékání se na veřejnosti, lehání si na zem, masturbace na veřejnosti aj.) bývá uživatel často omezován ve volném pohybu. V tomto případě by měla být sociální služba poskytována takovým způsobem, aby se uživatel **mohl pohybovat** především v prostředí, kde toto chování nebude sociálně konfliktní, a s takovými pomůckami, které by co nejvíce předcházely problémovému chování. Například pokud uživatel s mentální retardací a s autismem masturbuje na veřejnosti ve městě, může pro něj personál zajistit jednoduché spodní prádlo a alternativní možnost pohybu v přírodě, mimo veřejnost. Měl by se tedy snažit vytvořit takové podmínky, které zajistí uživateli co největší svobodu, aniž by se při tom dostával do konfliktu se společností nebo i s právem.

## **3. POUŽÍVÁNÍ POSTRANIC A SPECIFICKÝCH POMŮCEK**

Při poskytování sociálních služeb se běžně používají různé pomůcky, které **při správném používání mají zlepšit kvalitu života člověka s postižením nebo jej ochránit** např. před pádem, ale **při nevhodném používání by mohly omezit jeho osobní svobodu**. Z mechanických pomůcek se jedná například o postranice u postelí a pomůcky, které slouží k polohování nebo ke správnému posedu při krmení (např. Arisky, polohovací vaky aj.). Je vždy důležité určit, zda takový prostředek skutečně brání pádu nepohyblivého uživatele a je jeho ochranou, nebo jestli naopak omezuje jeho pohyb a je restrikcí. Prostředek, který by mohl uživatele omezit, **je nutné používat především s jeho souhlasem a dohodnout s ním pravidla používání**, v souladu se zákonem a nejlepší odbornou praxí. **Pokud uživatel není schopen dát informovaný souhlas, je potřeba nutnost a přiměřenost používání těchto pomůcek pravidelně vyhodnocovat**. Rozhodnutí by v tomto případě mělo být ošetřeno konsensem multidisciplinárního týmu. Vždy je třeba hledat co nejméně omezující techniky. Stejně tak jakékoli jiné pomůcky musí být používány pokud možno se souhlasem, v souladu se zákonem a s odbornou praxí.

Všechny mechanické pomůcky můžeme využít jako podporu i zneužít. Nemá smysl uvažovat o jejich úplném povolení či zakázání. Pro seniora s Alzheimerovou chorobou můžeme polohovací vak dobře využít pro pohodlné sezení při dívání se na televizi. Zároveň jej však můžeme zneužít jako restrikci, která zajistí personálu, že se senior z vaku sám nezvedne a personál má od něho chvíli volna (postup lze hájit i tím, že je to pro jeho dobro, aby se nezranil, nebo že je personálu prostě málo). Pro dítě s kombinovaným handicapem můžeme využít rehabilitační židli se stolkem pro správnou polohu jeho těla při práci nebo při jídle, ale zároveň ji můžeme zneužít pro klid personálu ve chvíli, kdy dítě neustále vyžaduje pozornost. Totéž platí pro postranice u postelí, invalidní vozíky, atd.



Nepřípustné omezení pohybu však nepřináší pouze chybné použití nebo zneužití mechanických pomůcek, ale i **absence mechanické pomůcky**. Člověk s tělesným postižením je bez berlí, bez vozíku, bez chodítka nebo bez hrazdičky nad postelí také velmi omezen ve svém pohybu. Tato možná pochybení personálu jsou, narozdíl od mechanických pomůcek typu postranic, supervizí nebo kontrolou kvality služeb mnohem obtížněji zjištělná, protože supervizora s povrchní znalostí uživatele prostě nemusí absence pomůcky „praštit“ do očí. Klecové lůžko však nikdo z nás nepřehlédne.

Podívejme se ještě blíže na používání postranic u postelí. Kdy je použití postranic nepřípustným omezením a kdy ochranou? Při tomto rozhodování se musíme držet fyzického věku uživatele, nikoliv jen věku mentálního, a zároveň jeho motorických dovedností. Základem při rozhodování o postranicích je připustit si fakt, že použití postranic by mělo být u některých uživatelů plně přípustné, u některých uživatelů plně zakázané a u některých uživatelů by mělo být přípustné pouze po určitý čas (v noci, příp. i ve dne). U uživatelů, kteří jsou schopni dát k použití postranice informovaný souhlas, bude personál plně respektovat jejich rozhodnutí (je nutné zdůraznit, že musí jít skutečně o informovaný souhlas, ne o přání personálu, opatrovníka nebo rodiče).

Co se týká používání analogie s dětskými postýlkami, lze říci, že v naší kultuře se za normální považuje používání dětských postýlek u zdravých dětí přibližně do tří let věku na spaní nebo na dobu odpočinku v průběhu dne. Do tohoto věku a tímto způsobem se tedy při použití dětské postýlky u dětí s jakýmkoliv postižením nejedná o zneužití restriktivního opatření. Jakmile je uživateli více let, musíme provést analýzu našich pohnutek k použití postranic nebo jiných bariér kolem postelí.

V následujících příkladech se budeme zabývat různými situacemi, kdy a jak použít postranice, aby se nejednalo o nepřípustné omezování. Samozřejmě i zde platí, že pokud je uživatel schopen dát informovaný souhlas, musí s ním být používání postranic dohodnuto. Zároveň je poskytovatel povinen nabídnout vhodná řešení. Pro konkrétní řešení se rozhodneme vždy na základě rozhovoru s klientem. Vodítkem může být např. „co by nám samotným asi na jeho místě nejvíce vyhovovalo“.

#### **PŘÍKLAD:**

**Pohnutka č. 1:** *Uživatel může v noci spadnout a zranit se.*

*Tato situace je nejobvyklejší důvod pro používání postranic. Zde velmi záleží na motorických dovednostech uživatele. Pokud se jedná o uživatele s tak těžkým motorickým postižením, že kvůli němu není schopen lézt, chodit nebo se plazit, ale zároveň se může převalit přes bok a tak z postele spadnout, použití postranice je správné. Postranice není restrikcí, ale ochranou (nesmí však být vyšší, než je nezbytně nutné. Postranice totiž neomezuje uživatele v pohybu, protože uživatel pohybu po místnosti není sám z důvodu svého postižení prostě schopen.*

*U uživatelů s lehčím duševním nebo tělesným postižením, kteří se mohou pohybovat sami, ale u kterých máme obavu, že by mohli v noci omylem spadnout, je nutné vždy vyhodnotit skutečnou míru rizika pádu. Pokud je zde riziko pádu, je na místě uvažovat o použití mechanické zábrany. Uživatel musí mít v takovém případě možnost sám si postranici otevřít. Postranice mohou být zkonstruované tak, že se nemohou při pohybech ve spánku samovolně otevřít, ale uživatel si ji po probuzení může sám bez pomoci personálu otevřít např. odstrčením petličky. Postranice také např. nemusí být po celé délce postele, může být pouze do dvou třetin tak, aby uživatel v noci mohl sám bez asistence personálu postel opustit a zároveň z ní ve spánku nespádl. Můžeme také pod postel dát ještě jednu matraci. Těžší rozhodování budeme mít u uživatelů, u kterých je z důvodu handicapu přiměřené riziko pádu zvýšené a zároveň motoricky nemají na samostatné otevření postranice. Zde si můžeme pomoci již výše uvedenou dvoutřetinovou postranicí nebo*

další matrací pod postelí. Můžeme se také snažit o zjednodušení otevírání (místo petličky použijeme volný háček, jehož otevření u dospělé klientely odpovídá přibližně dovednostem člověka se středně těžkou až těžkou mentální retardací - mentální věk tři roky a výše aj.).

**Pohnutka č. 2:** Uživateli je v posteli s postranicí nebo v síťovém lůžku dobře, lůžko vyhledává jako prostředek k dosažení soukromí i přes den.

V těchto případech můžeme udělat „v dobré víře“ spoustu chyb. Před rokem 2007 se např. při školení personálu v ústavech sociální péče ve zvládnutí agresivního chování často uvádělo, že klecové lůžko klienti využívají jako prostředku pro dosažení pocitu soukromí. Pro potvrzení této hypotézy se často uvádělo, že si uživatel do klecového lůžka vlezl sám. Po návrhu, aby z lůžka byla odstraněna jakákoliv možnost k jeho zamknutí zvenčí (odstranění petliček, zavaření zámků aj.) tak, aby uživatel mohl kdykoliv lůžko opět opustit, personál často přicházel s argumenty, proč to nejde. Na základě této argumentace se ukázalo, že pravou pohnutkou pro použití klecového lůžka je spíše nezvládnutí chování uživatele než jeho aktivní vyhledávání soukromí. Snaha o soukromí uživatele je zcela přirozená a je třeba ji zajistit rovněž přirozeným způsobem. Postel by neměla být hlavní možností. Kdyby uživatel trval na vytvoření pocitu bezpečí v posteli postranicemi, v každém případě musí být zajištěna možnost zavření a otevření postranice uživatelem.

**Pohnutka č. 3:** Uživatel se bez dohledu nemůže po místnosti pohybovat bezpečně, je nebezpečný sobě nebo jiným, potřeboval by osobního asistenta.

Tato obava je v některých případech oprávněná, avšak nelze situaci řešit omezením pohybu a osobní svobody uživatele umístěním v uzavřené posteli. Příklad je potřeba řešit např. změnou prostředí (přišroubované skříně tak, aby je uživatel nemohl na sebe strhnout, televize mimo jeho dosah, okna s fólií proti rozbití a jejich zajištění řetízkem aj.). Dále je důležité uvažovat o tom, jakým způsobem můžeme u tohoto uživatele navýšit personál nebo snížit počet uživatelů ve skupině. U uživatelů s hlubšími druhy mentálního postižení nebo s autismem je hodně důležité uvažovat o tom, jak zajistit jejich denní program a pobyt venku. Lidé s autismem se často zabaví přenášením věcí nebo rozhazováním věcí po místnosti. Toto chování se nevyskytuje za účelem připoutání sociální pozornosti, ale z důvodu autostimulačního. Uživatel si s věcmi neumí hrát jinak nebo je neumí funkčně používat. Na základě tohoto chování se uživatelé s autismem často dostávají do nepodnětného prostředí (v místnosti není s čím manipulovat), čímž uzavíráme bludný kruh. Uživatel se v takovéto místnosti nudí a ve chvíli, kdy je převáděn jinam, se o to častěji vrhá na z jeho pohledu zajímavé předměty. Na základě těchto zkušeností jej personál poté nevyпускаjí ani z nepodnětného pokoje. Rozhazování věcí je však rizikovým chováním pouze v určitém prostředí. Házení věcí je jistě větším problémem v počítačové učebně než v lese. Lidé s autismem se při procházkách po lese často zabaví také házením věcí (šišek, klacíků aj.). Toto chování je však ze své podstaty výrazně méně rizikové než v budově a personál jej daleko snáze zvládne (v lese si můžeme dovolit přepych ignorace takového chování, což vede ke snížení úzkostnosti uživatele i personálu).

V těchto případech je důležité pokoje uživatelů vybavit z jejich pohledu podnětnými předměty (přišroubované zvukové a světelné hračky k pultu u stěny tak, aby se daly funkčně používat a přitom se s nimi nemohlo házet, dostatek novin nebo látek na trhání aj.). Dále se vyplatí zkusit vybavit pokoj méně hodnotnými věcmi a po přechodnou dobu výrazněji hlídat uživatele v jeho nevhodném chování. Obecně platí, že po prudkém zvýšení frekvence rizikového chování si uživatel předměty v pokoji tzv. „osahá“ a přestanou ho zajímat. Klasickým příkladem jsou domácnosti v Domovech Horní Poustevny, které jsou zařízeny v dřevě většinou jako klasické domácnosti nás všech (květiny, koberce, záclony, obrazy, zrcadla, volně přístupná kuchyně a lednice, sporák aj.) i pro klienty, kteří by se jinde mohli velmi rychle ocitnout v prázdných bytech bez předmětů denní

potřeby i předmětů osobních a okrasných. V praxi se ukázalo, že chování uživatelů i chování personálu se v plně zařízených domácnostech výrazně lepší.

Výčet pohnutek není jistě úplný, uvedli jsme si pouze základní z nich.

## OMEZENÍ POHYBU Z DŮVODU POSTOJŮ PERSONÁLU

Nejčastějším pochybením personálu je, že rozhoduje v „dobré víře“ za uživatele podle vlastních představ, jak by měl uživatel žít a vypadat. Hlavní riziko spočívá v náhledu na lidi s mentální retardací jako na věčné děti. Na základě tohoto náhledu se k nim personál často chová jako k dětem se všemi výhodami i nevýhodami tohoto přístupu. Neřeší tak například jeho sexuální potřeby a potřebu svobodného pohybu po městě, protože „dítě také nemá sexuální touhy a nechodí samo po městě“. Zde je velmi důležité jasně si u konkrétních uživatelů stanovit, za co poskytovatel odpovídá, a za co již nikoliv.

## OMEZENÍ POHYBU Z DŮVODU EKONOMICKÝCH MOŽNOSTÍ ZAŘÍZENÍ

Z ekonomického důvodu by k omezování docházet nemělo. V současné době k němu však v mnoha zařízeních dochází, i když to není z legislativního pohledu možné. Tuto situaci je nutné postupně změnit a reflektovat například v plánech rozvoje sociální služby, požadavky na zřizovatele o zajištění finančních prostředků apod.

## ZÁVĚR

Cílem kvalitně poskytované sociální služby **není** hledat **maximální** naplnění např. práva svobody pohybu tak, aby bylo stejné u uživatele s těžkou mentální retardací jako u člověka bez mentální retardace. To je u některých postižení **nereálné i při ideálně poskytované službě**. (Dospělý člověk má právo udělat si řidičský průkaz. Toto právo nebude nikdy naplněno pro slepé lidi, i když jsou dospělí a využívali by ideální sociální služby.) Cílem kvalitně poskytované služby **je** neustálá snaha o hledání „aktuální hranice možností člověka“, kterou **musíme** v našich službách u konkrétních uživatelů stále měnit tak, abychom jim zaručili **maximálně možné** naplnění lidských práv při přiměřené míře rizika.

## 3.5 ZPŮSOBILOST K PRÁVNÍM ÚKONŮM A OPATROVNICTVÍ

Problematika opatrovnictví a způsobilosti k právním úkonům je upravena v právním řádu ČR, především v občanském zákoníku<sup>38</sup>, občanském soudním řádu<sup>39</sup> a v zákoně o rodině<sup>40</sup>. Ovšem ochrana osob zbavených způsobilosti k právním úkonům, či osob duševně nemocných se stává předmětem i mezinárodních úprav.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

<sup>39</sup> zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů

<sup>40</sup> zákon č. 94/1963 Sb., zákon o rodině, ve znění pozdějších předpisů

<sup>41</sup> Recommendation no. R(99)4 on principles concerning the legal protection of incapable adults, Výbor Ministrů Rady Evropy, 1993

Principles for the Protection of Persons with Mental Illness and for the Improvement of Mental Health Care, Rezoluce Valného shromáždění OSN č. 46/119 ze dne 17. prosince 1991

Úmluva o právech lidí s postižením, Rezoluce Valného shromáždění OSN č. 61/106 ze dne 13.12.2006

## PRÁVO VERSUS PRÁVNÍ ÚKON

Způsobilost mít práva (právní subjektivita) má každý člověk, vzniká narozením a zaniká jen smrtí. Tuto způsobilost má i nenarozené dítě, narodí-li se živé. Od ní je třeba odlišit způsobilost k právním úkonům, která znamená způsobilost osoby vlastními právními úkony nabývat práva a brát na sebe povinnosti. Plné míry této způsobilosti dosahuje člověk dovršením 18let popř. uzavřením sňatku (ten je možno uzavřít se souhlasem soudu v 16letech). Do oblasti právních úkonů spadá např. uzavírání smluv (nakupování, prodej a pronájem majetku, přeprava osob), nakládání s finančními prostředky, uzavírání manželství apod. Znovu je nutno zdůraznit, že i osoby zbavené či omezené ve způsobilosti k právním úkonům **mají stejná základní práva a svobody jako lidé plně způsobilí**. To, jestli člověk je nebo není zbaven či omezen ve způsobilosti k právním úkonům, nehraje v otázce způsobilosti mít práva roli. Poskytovatel musí tedy rozlišovat co je právo a co je právní úkon. Opatrovník vstupuje na scénu pouze ve druhém případě.

## OMEZOVÁNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁVNÍM ÚKONŮM U UŽIVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Sociální služby často využívají lidé, kteří byli omezeni nebo zcela zbaveni způsobilosti k právním úkonům. Smyslem tohoto právního institutu je zajistit ochranu osobě, která má sníženou schopnost činit rozhodnutí, před důsledky svých špatných rozhodnutí. Omezení způsobilosti k právním úkonům je ovšem značným zásahem do práv člověka. Možnost právně jednat je předpokladem pro výkon mnoha dalších, i základních lidských, práv. Pokud je omezení nadměrné, vede k nepřípustnému omezení práv člověka, k jeho izolaci, nežádoucímu vyčlenění ze společnosti, ke zhoršení kvality jeho života. Omezení způsobilosti k právním úkonům uživatelů některých sociálních služeb je často mnohem větší, než slouží ochraně jejich zájmů. Mnozí uživatelé sociálních služeb jsou zcela zbaveni způsobilosti k právním úkonům, přestože již žijí v samostatnějších domácnostech a pracují na otevřeném trhu práce. Jsou schopni obstarat si do značné míry své běžné záležitosti (hospodařit v určitém rozsahu se svými prostředky, nakoupit si, zajistit provoz své domácnosti, cestovat veřejnou dopravou, např. do zaměstnání, jít do kina). Nemožnost přiměřené právní samostatnosti je pro ně silně demotivující a kontraproduktivní. Brání jim v získávání zkušeností a dovedností, v rozvoji soběstačnosti, prohlubuje závislost na okolí. Je zásadní překážkou jejich sociálního začlenění a tím znemožňuje dosáhnout cíle sociální služby. Přiměřená úprava způsobilosti k právním úkonům uživatele je jedním z jeho klíčových práv a zájmů a zároveň předpokladem sociálního začlenění. Poskytovatel sociální služby, mezi jejíž základní činnosti patří pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a obstarávání osobních záležitostí, musí v rámci této činnosti pomoci uživateli řešit i otázku přiměřenosti jeho omezení způsobilosti k právním úkonům.

V minulosti byl velký počet klientů bývalých ústavů sociální péče zcela zbaven způsobilosti k právním úkonům z různých zástupných nebo nepřiměřených důvodů (např. lepší pozice nebo podmínka pro přijetí ústavu, obyvatelé ústavu nepotřebují způsobilost, když se ústav o všechno za ně postará, atd.). I dnes však často nejsou v soudním řízení adekvátně posuzovány skutečné schopnosti těchto lidí obstarávat si svoje běžné záležitosti, ani dopady rozsudků do jejich praktického života. To je důsledkem přetrvávajícího veřejného mínění, které zastávají často rodiny lidí s mentálním postižením, soudci nebo dosud i pracovníci v sociálních službách, že pro tyto lidi je lepší, když o jejich životě rozhoduje někdo

schopnější – rodina, opatrovník, poskytovatel sociální služby, který ví lépe, co člověk se sníženou schopností se rozhodovat potřebuje, než on sám. Tento přístup je v příkrém rozporu s etickými normami vyspělé společnosti, i s moderním pojetím sociálních služeb. Zákon o sociálních službách již vychází z moderních trendů postavených na důsledném respektování individuality, autonomie a všech práv člověka s postižením. Ovlivňování veřejného mínění v tomto směru by měl poskytovatel věnovat pozornost při vytváření pravidel pro ochranu uživatelů před předsudky a negativním hodnocením.

## NAVRÁCENÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁVNÍM ÚKONŮM

Jak bylo již výše uvedeno, poskytovatel má povinnost pomáhat klientovi při uplatňování jeho práv a oprávněných zájmů, což může znamenat i podání návrhu na navrácení způsobilosti k právním úkonům v přiměřeném rozsahu (ze zbavení způsobilosti na omezení, z omezení na nižší míru omezení nebo úplné vrácení). Právě poskytovatelé sociálních služeb mohou být pro soud cenným zdrojem informací ohledně toho, které činnosti je schopen klient zvládat sám a které za asistence druhých, čímž mohou zabránit tomu, aby byl klient omezen ve způsobilosti více než je třeba. Poskytovatele by neměla odradit ani možná praxe soudů, které často návrhy na navrácení způsobilosti zamítají. Poskytovatel by měl vytrvat, měl by klientovi pomoci využívat opravné prostředky, návrhy opakovat a v rámci řízení být aktivní, včetně pomoci klientovi navrhnout důkazy, které mohou potvrdit, že návrh na navrácení způsobilosti či změny ze zbavení na omezení způsobilosti je oprávněný.

## OPATROVNICTVÍ

S omezením způsobilosti neoddělitelně souvisí opatrovnictví. Výkon opatrovnictví má v ČR řadu nedostatků, se kterými se potýkají i poskytovatelé sociálních služeb v různých ohledech. V situacích, kdy opatrovnictví vykonávají sami, i v případech, kdy jednají v zájmu uživatele s jeho opatrovníkem, kterým je příbuzný nebo obecní úřad. Při výkonu opatrovnictví vzniká řada komplikací a nedorozumění, na které doplácí uživatel. Opatrovníci často nejsou dostatečně poučeni o svých kompetencích. Překračují je, nebo je nevyužívají, nebo zastoupeného zbytečně a neoprávněně omezují z přehnané obavy o jeho bezpečí a svoji případnou odpovědnost. Rozhodují za zastoupeného v jeho osobních věcech, které nejsou právními úkony, nerespektují vůli zastoupeného ani tam, kde je to možné. **Úlohou soudem ustanoveného opatrovníka je činit v zájmu zastoupeného ty právní úkony, ke kterým zastoupený není podle rozsudku způsobilý.** Poskytovatel by tedy měl být seznámen s rozhodnutím, kterým byl klient omezen ve způsobilosti k právním úkonům, aby mohl posoudit, zda opatrovník respektuje rozsah právních úkonů, které může a má činit za opatrovance. Poskytovatel sociálních služeb se musí v problematice opatrovnictví orientovat, aby mohl i v této oblasti pomáhat klientovi při uplatňování jeho práv a oprávněných zájmů při jednání s opatrovníkem uživatele, nebo příp. správně postupovat, pokud opatrovnictví ještě vykonávají jeho zaměstnanci.

## RESPEKTOVÁNÍ VLASTNÍ VŮLE OPATROVANCE

Přestože právní úkony činí opatrovník, musí vycházet z názoru a přání svého opatrovance, jelikož právní úkony, které opatrovník učiní, nečiní pro sebe, ale mají dopad do života někoho jiného – opatrovance. Mnohé společnosti si již uvědomují, že v systému opatrovnictví, které znamená „náhradní rozhodování“, dochází často k poškozování

zájmů opatrovanců tím, že opatrovník má tendenci rozhodovat za zastoupeného bez jeho účasti. Objevuje se tak institut podporovaného/asistovaného rozhodování, které spočívá v tom, že osoba s postižením má k dispozici tzv. podpůrnou osobu, která jí pomáhá činit vlastní rozhodnutí. I lidé s duševním postižením mohou s něčí pomocí činit řadu rozhodnutí. To samozřejmě automaticky vede k „učení“ osob s postižením dovedností potřebným k rozhodnutím v každodenních i méně obvyklých životných situacích, a následně k jejich větší samostatnosti a autonomii. Základním rozdílem mezi podporovaným rozhodováním a systémem náhradního rozhodování (ke kterému patří také opatrovnícký systém) je, že podporovaná osoba neztrácí způsobilost, a všechna rozhodnutí činí osobně. Podpůrce, na rozdíl od opatrovníka, nemá právo činit úkony za podporovanou osobu.<sup>42</sup> V ČR tento institut nemá zatím formální vyjádření, ale při poskytování sociálních služeb se v určité míře fakticky uskutečňuje. Uživatelům je poskytována pomoc a podpora i v oblasti rozhodování i právních úkonů. I výkon opatrovnictví musí být založen na znalosti zájmů a přání zastoupeného. Základním předpokladem je, že opatrovník umí se zastoupeným komunikovat. I lidé, kteří jsou v oblasti komunikace handicapováni, mohou své názory vyjadřovat alternativní komunikací. Dále je potřeba vůli zastoupeného respektovat vždy, když je to možné. Tzn. opatrovník nebude respektovat vůli zastoupeného, pokud by mu z požadovaného právního úkonu hrozilo nepřiměřené riziko nějaké újmy nebo by to bylo v rozporu se zákonem.

## **KLIENTI S DEMENCÍ**

Zejména v zařízeních pro staré občany se setkáme s tím, že klient je plně způsobilý k právním úkonům, ovšem např. v důsledku demence, není spolehlivý, že jím učiněný právní úkon je právně relevantní. Taková situace by neměla vést automaticky ke zbavení jeho způsobilosti k právním úkonům, ale zároveň je potřeba chránit jeho zájmy. V řadě případů je možné situaci řešit ve smlouvě o poskytování sociální služby, využít plnou moc nebo ustanovení opatrovníka podle § 29 občanského zákoníku bez omezování způsobilosti.

## **NEZLETILÍ KLIENTI**

Způsobilost k právním úkonům vzniká dosažením 18 let. Občanský zákoník pamatuje ale i na nezletilé, kteří mají způsobilost k takovým právním úkonům, které jsou svou povahou přiměřené rozumové a volní vyspělosti odpovídající jejich věku. Narozdíl od osob zbavených způsobilosti mohou děti činit všechny úkony, které jsou přiměřené jejich věku. Způsobilost tedy nabývají dá se říci postupně.

## **ZÁKONNÝ ZÁSTUPCE A RODIČOVSKÁ ZODPOVĚDNOST**

Zákonným zástupcem dětí jsou jejich rodiče. Rodiče mají tzv. rodičovskou zodpovědnost – souhrn práv a povinností při péči o nezletilé dítě, zahrnující zejména péči o jeho zdraví, jeho tělesný, citový, rozumový a mravní vývoj, zastupování nezletilého a dále práva a povinnosti související se správou jeho majetku. V určitých případech

---

<sup>42</sup> Podle řady odborníků je institut podporovaného rozhodování jediný, který vyhovuje čl. 12 ÚPOP, podle kterého „členské státy uznávají, že lidé s postižením užívají právní způsobilost na rovnoprávném základě s ostatními ve všech oblastech života“ (bod 2) a musí jim být poskytnuta asistence, kterou pro uplatnění své právní způsobilosti potřebují (bod 3).

může dojít k pozastavení (brání-li rodiči ve výkonu závažná překážka a vyžaduje-li to zájem dítěte), omezení (rodič řádně nevykonává povinnosti vyplývající z rodičovské zodpovědnosti, což vede k reálnému předpokladu, že může být, nebo dokonce již je vážně ohrožen zájem dítěte na jeho řádné výchově) či zbavení rodičovské zodpovědnosti (rodič zneužívá svou rodičovskou zodpovědnost nebo ji závažným způsobem zanedbává). Rodičovská zodpovědnost může být rovněž obnovena. O těchto opatřeních rozhoduje soud, který současně dítěti ustanoví poručníka. Tím může být nejenom např. příbuzný, ale i orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD)<sup>43</sup>. Ovšem i pokud dojde k zásahu do rodičovské zodpovědnosti, má rodič stále právo např. na styk s dítětem. Právo na styk s dítětem může omezit nebo zakázat pouze soud.

### STŘET ZÁJMŮ RODIČŮ A DÍTĚTE

V typickém případě tedy poskytovatel jedná ve věcech nezletilých klientů s jejich rodiči či poručníky. Ovšem i zde platí zásady uvedené dále ke střetům zájmu mezi opatrovníkem a klientem. Může nastat situace, kdy svým jednáním rodiče dítěti neprospívají - např. jsou rodiče nečinní při vyřizování úředních záležitostí týkajících se dítěte (vyřízení pasu, příspěvku na péči), nebo brání dítěti ve studiu, v podrobení se zdravotnímu úkonu, který dítěti zlepšil jeho zdraví a život. V takovém případě může soud ustanovit opatrovníka ad hoc. Ust. § 83 občanského zákoníku stanoví, že soud musí ustanovit opatrovníka též v případech, kdy je to v zájmu dítěte třeba z jiných důvodů. I v těchto případech může být opatrovníkem ustanoven OSPOD. V této souvislosti je třeba poukázat na právo dítěte vyjadřovat své názory ohledně všech záležitostí, které se ho týkají, pokud je s ohledem na svůj stupeň vývoje schopno názor si vytvořit a posoudit dosah opatření. Má právo rovněž obdržet všechny potřebné informace (ust. § 31 odst.3 zákona o rodině).

### DĚTI S NAŘÍZENOU ÚSTAVNÍ VÝCHOVOU

V zařízeních sociálních služeb mohou být děti umístěny na základě dohody s rodiči, ale i na základě rozhodnutí soudu, kterým byla dítěti nařízena ústavní výchova<sup>44</sup> či uložena ochranná výchova<sup>45</sup>. Děti s nařízenou ústavní výchovou či uloženou ochrannou výchovou jsou ve většině případů umísťovány do školských zařízení (dětské domovy, výchovné ústavy) popř. do zdravotnických zařízení (dětské domovy pro děti do 3let, kojenecké ústavy), ale v případě, že je postižení dítěte takového rázu, že by mu nemohla být ve školském zařízení poskytnuta odpovídající péče, je umístěno v zařízení sociálních služeb.

Děti s nařízenou ústavní výchovou by jednou za tři měsíce měla navštěvovat sociální pracovníce, která by měla sledovat dodržování jeho práv. Děti a pracovníci by na ni měli mít kontakt. V případě neshody s rodiči, je právě sociální pracovníce osobou, která může poskytovateli poradit, jak dále postupovat, popř. může OSPOD dát sám podnět k zahájení řízení např. o změnu opatrovníka, o ustanovení opatrovníka ad hoc, apod.

<sup>43</sup> Práva a povinnosti orgánu sociálně-právní ochrany dětí upravuje zákon č.359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí

<sup>44</sup> Ust. § 46 zákona o rodině: Jestliže je výchova dítěte vážně ohrožena nebo vážně narušena a jiná výchovná opatření nevedla k nápravě nebo jestliže z jiných závažných důvodů nemohou rodiče výchovu dítěte zabezpečit, může soud nařídit ústavní výchovu. Jestliže je to v zájmu nezletilého nutné, může soud nařídit ústavní výchovu i v případě, že jiná výchovná opatření nepředcházela. Z důležitých důvodů může soud prodloužit ústavní výchovu až na jeden rok po dosažení zletilosti.

<sup>45</sup> Ochranná výchova může být uložena jako ochranné opatření podle zákona č. 218/2003 Sb., o soudnictví ve věcech mládeže

## STŘET ZÁJMŮ OPATROVNÍKA A KLIENTA

Vzhledem k tomu, že opatrovníci často nejednají podle přání ani skutečného zájmu svého opatrovance, ale podle svého přesvědčení, co je pro něj nejlepší, může se poskytovatel služby dostat do situace, kdy bude přání resp. příkaz opatrovníka proti zájmu či přání klienta. V takové chvíli je nutno si uvědomit, že klientem není opatrovník a jednou z povinností je chránit a hájit práva a oprávněné zájmy uživatele. Opatrovník disponuje finančními prostředky zastoupeného. Často se bohužel stává, že opatrovník neopodstatněně odmítá „utrácet“ peníze uživatele za věci, které uživatel chce a potřebuje, což je zcela v rozporu se smyslem opatrovnictví a tento přístup může uživateli značně škodit – opatrovník mu nezaplatí výlet, kurz, který by chtěl navštěvovat, nezaplatí mu zdravotní pomůcky, nedá mu peníze na to, aby si mohl pořídit sám věci, které chce (šaty, drobnosti, sladkosti, ale i nepopulární cigarety a kávu, vybavení domácnosti). Opatrovník také není oprávněn vnucovat zastoupenému svoji vůli ve věcech, které nejsou právním úkolem. Ke střetu mezi přáními klienta a opatrovníka dochází např. v těchto situacích:

- ▶ uzavření dohody o poskytování sociálních služeb (poskytovatel musí zjišťovat vůli klienta, pokud je to možné, nesmí se spokojit s rozhodnutím opatrovníka)
- ▶ jak chce chodit klient oblékán, učešán, oholen či neoholen, jaké věci si chce nakupovat (poskytovatel musí respektovat přání klienta)
- ▶ jak chce mít klient zařízen či uklizen pokoj (opatrovník by neměl dospělému klientovi vyzdobovat pokoj podle svého vkusu ani mu uklízet, nebo bránit v nakupování zařízení)
- ▶ klient chce chodit sám ven, jeho schopnosti to umožňují, ale opatrovník to zakazuje
- ▶ klient se chce zúčastnit výletu, ale opatrovník to zakazuje, odmítá zaplatit
- ▶ klient chce kouřit a pít kávu, dát si pivo, opatrovník mu to zakazuje
- ▶ klient si najde partnera, opatrovník jim brání ve vztahu, ve společném bydlení

V těchto situacích by měl poskytovatel s opatrovníkem jednat a upozornit jej na možné porušování práv a zájmů uživatele z jeho strany.

Specifickým střetem zájmu je, pokud opatrovnictví vykonává zařízení či jeho zaměstnanci. Pro nedostatek vhodných opatrovníků byli opatrovnictvím často pověřováni právě poskytovatelé sociálních služeb (bývalé ústavy sociální péče, jejich ředitelé nebo zaměstnanci). Poskytovatelé mají výhodu v tom, že disponují odbornými znalostmi problematiky života i práv lidí s duševním postižením a často vykonávali funkci opatrovníka lépe než příbuzní nebo veřejný opatrovník. Tato situace není však přijatelná, neboť je zde trvalý střet zájmů mezi uživatelem a poskytovatelem služby, který je zároveň jeho opatrovníkem. Vázání opatrovnictví na pracovní poměr zaměstnanců poskytovatele služby je nevhodné i v situacích, kdy zaměstnanec–opatrovník chce pracovní poměr ukončit, nebo naopak uživatel–opatrovanec chce změnit poskytovatele. Stává se však, že návrh zařízení, aby byl uživateli určen jiný opatrovník, je soudem zamítnut. V tom okamžiku se zařízení dostává do patové situace. Ví, že se nachází v trvalém střetu zájmů s klientem, chce situace napravit, ale je mu to soudem znemožněno. V takovém případě se lze pokusit dosáhnout změnu opatrovnictví, alespoň v nezávažnějších případech střetů zájmů (typicky uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby), a to podáním návrhu na ustanovení kolizního opatrovníka. Bohužel ani v těchto případech soudy často návrhu nevyhoví. Lze se domnívat, že soudy návrhům nevyhovují



pro nedostatek „veřejných opatrovníků“. Situaci proto bude možné uspokojivě řešit pouze systémovou změnou.

## **ŽÁDOST O ZMĚNU OPATROVNÍKA**

Poskytovatel musí chránit a hájit zájmy a práva klienta. Pokud nabude dojmu, že opatrovník nejedná v zájmu klienta a neformální jednání s opatrovníkem nepomohlo, je namíste informovat soud, který je povinen vykonávat dohled nad opatrovnictvím. Soud může z vlastního podnětu zahájit řízení o změně opatrovníka. Poskytovatel může i sám požádat soud o změnu opatrovníka. Před takovým krokem je však potřeba pečlivě zvážit, co může pro klienta znamenat. Může se stát, že opatrovanec/klient s takovým krokem nebude souhlasit, může se např. obávat, že stávající opatrovník, zejména pokud je to osoba, ke které má blízko, kterou má rád, na něj proto zanevře, nebude ho navštěvovat, nebude si jej brát na víkendy domů atp. V takovém případě je těžké rozhodnout, zda přínos získaný změnou opatrovníka převáží nad případnými negativními důsledky v osobních vztazích uživatele.

### **SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- Čadilová, V., Jůn, H., Thorová, K.: Agrese u lidí s mentální retardací a s autismem, Portál 2007  
Risk assesement in people with learning disabilities, Carol Sellars, BPS Blackwell, 2002  
Práva lidí s mentálním postižením, Jiří Sobek a kol., Portus Praha, 2007  
První dodatek souhrnné metodiky podporovaného zaměstnávání, Daniela Kořínková a kol., Česká unie pro podporované zaměstnávání, Praha 2006  
Pracovní uplatnění klientů ústavní péče, Česká unie pro podporované zaměstnávání, QUIP – Společnost pro změnu, Rytmus, Praha 2006  
Sborník příspěvků ze seminářů pořádaných v rámci projektu Život do svých rukou (k problematice soudního řízení o způsobilosti k právním úkonům a opatrovnictví), QUIP – Společnost pro změnu, Praha 2007  
ÚLEHLA, I. (2000): Umění pomáhat. Praha: Sociologické nakladatelství.  
KOPŘIVA, K. (1997): Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál  
Souhrnné zprávy veřejného ochránce práv - [www.ochrance.cz](http://www.ochrance.cz)

# 4 JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SOCIÁLNÍ SLUŽBU A SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Tématické diskusní setkání dne 13. listopadu 2007 v Jihlavě*

*Autorský tým textu: JUDr. Lenka Deverová, JUDr. Petra Petrová, PaedDr. Blanka Veškrnová, JUDr. Božena Dolejská*

*Doplňný příklad: JUDr. Petra Petrová*

Jednání se zájemcem primárně vychází z toho, že je nutno jednat zásadně se zájemcem a informace nutné mu poskytnout ve formě pro něj srozumitelné. Na tento požadavek nemá vliv ani skutečnost, že smlouvu o poskytnutí sociální služby bude v zastoupení klienta uzavírat zákonný zástupce, zmocněný zástupce nebo opatrovník.

## 4.1 INFORMOVÁNÍ ZÁJEMCE O SLUŽBĚ

### Kritérium 3a

Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Vnitřní pravidla – pravidla, která slouží pracovníkům poskytovatele jako návod pro postup jednání se zájemcem o sociální službu. Vnitřní pravidla jsou zpracována ve vazbě na druh poskytovaných služeb a na možnosti jednotlivých zařízení. Nelze zpracovat obecně platná pravidla.

### 4.1.1 JAKÉ INFORMACE A JAKÝM ZPŮSOBEM POSKYTOVATEL POSKYTUJE INFORMACE ZÁJEMCI O SOCIÁLNÍ SLUŽBU, ABY SE MOHL KVALIFIKOVANĚ ROZHODNOUT O PŘIJETÍ SLUŽBY

Poskytovatel potřebuje sdělit zájemci o sociální službu (dále jen „zájemce“) o sobě podstatné informace. Tyto informace předá u prvokontaktu a při dalších jednáních. V pravidlech poskytovatel uvede, jaké informace se zájemci o službu předávají a v jakém čase.

Obsah informací a způsob jejich poskytování se bude lišit podle druhu poskytované služby. V terénních službách např. odborném sociálním poradenství, případně v nízkoprahových centrech se jednání se zájemcem i uzavření smlouvy o poskytnutí služby ode-

hrává během krátkého časového úseku. Ve službách pobytových druhu domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, případně sociální rehabilitace může jednání se zájemcem proběhnout v delším časovém úseku – několika schůzek odehrávajících se v průběhu jednoho měsíce (delšího časového období – týdny, měsíce), včetně sociálního šetření v dosavadním bydlišti zájemce.

Forma poskytování informací a rozsah poskytovaných informací jsou rozdílné podle charakteru služby. Informace je nutné podat formou, které je schopen zájemce porozumět.

Vždy se jedná o zájemce z definované cílové skupiny. – při prvním kontaktu si poskytovatel není vždy jistý, zda se jedná o osobu, která plně vyhovuje stanovené cílové skupině, základní charakteristiky uživatele služby lze ověřit snadno a rychle, některé zjistí poskytovatel v průběhu dalšího jednání se zájemcem.

**Způsob informování zájemce úzce souvisí i se standardem č. 12 Informovanost o poskytované sociální službě. Bez ohledu na formu poskytovaných základních informací, je nutné dbát zejména na to, aby byly srozumitelné pro možné uživatele tj. zohlednit cílovou skupinu sociální služby.**

Možné formy poskytování informací (zde uvedeno pouze informativně, je obsahem standardu č.12):

- a) nástěnky u lékařů (pokud jsou na nástěnkách umístěvány fotografie ze zařízení, musí mít poskytovatel písemný souhlas na fotografii zachycených osob – viz ochrana osobnosti),
- b) bulletin, informační leták – např. forma pohlednice – takto poskytované informace uplatnit v místech pohybu klientů: obchod, čekárny u lékařů, odbory sociální péče v obcích,
- c) webová stránka poskytovatele (vhodné je dohodnout umístění odkazu na webovou stránku poskytovatele, na webové stránky obce, v níž poskytovatel sídlí, nebo i na stránkách zřizovatele),
- d) Audiovizuální záznam (dále jen „AV“) na kazetě a CD
  - k dispozici u sociální pracovnice
  - CD poskytnout úřadům
  - CD poskytnout kabelové TVAV záznam je nutno aktualizovat podle potřeby – měl by vždy obsahovat skutečnosti odpovídající informace,
- e) pořádání dne otevřených dveří (u prostor, do nichž nelze vstupovat např. pokoje klientů, pokud k tomu nedají předem souhlas je vhodné mít připravenou fotodokumentaci nebo AV záznam),
- f) příležitostné akce
  - mediální např. 30 dní pro neziskový sektor
  - akce pořádané obcí apod.,
- g) předávání informací mezi uchazeči,
- h) zpracování informace formou vnímatelnou pro děti, osoby s mentálním postižením např. forma „komiksu“, piktogramy, model,
- i) prohlídka zařízení.

Při poskytování informací lze spolupracovat s dalšími subjekty:

- a) poradny, tlumočnické služby, aj.,
- b) odbory sociální péče,
  - rozdílná zkušenost – obvykle informace zájemcům předávají, záleží na úrovni vztahu mezi poskytovatelem a odborem sociální péče

- c) obec – možnost zveřejnění informací o poskytovateli a poskytovaných službách na úřední desce, ve Zpravodaji obce obvykle v souvislosti s informacemi o komunitním plánování.

Účinnost použitých forem je vhodné analyzovat a přizpůsobit jejich výběr zjištěnému.

Při prvním kontaktu se zájemcem se doporučuje zjistit, kde se zájemce dozvěděl o poskytovateli.

**Poskytovatel by měl mít stanovený rozsah a obsah základních informací, které budou poskytovány všem zájemcům při prvním kontaktu např. i telefonickém, tak aby každý zájemce disponoval stejnými informacemi.**

Při poskytování informací je neúčinnější osobní poskytnutí informací. Ani nejpodrobnější písemný materiál o poskytované sociální službě nemůže nahradit osobní kontakt se zájemcem.

Informace v písemné formě musejí být zpracovány pro zájemce srozumitelně. Při zpracování písemných materiálů je nutné zvažovat např. velikost písma, využití obrázkové formy. Písemná informace by měla být základem pro „dálkový“ kontakt zájemce se službou a zároveň by měla umožnit zájemci připomenout si v klidu domova získané informace i z již proběhlého osobního kontaktu.

#### **4.1.2 CO POTŘEBUJE VĚDĚT POSKYTOVATEL OD ZÁJEMCE, ABY SE MOHL ROZHODNOUT, ZDA ZÁJEMCE PATŘÍ DO CÍLOVÉ SKUPINY POSKYTOVATELE**

**Způsoby získávání informací o zájemci** mohou být rozdílné podle druhu poskytované služby. Obvyklé způsoby jsou:

- a) formulář - nutno řešit užití osobních dat, na formuláři uvést souhlas s užitím osobních dat – souvislost se standardem č. 6 Dokumentace o poskytování sociální služby viz. příslušná kapitola,
- b) pohovor - podle cílové skupiny (klient, rodina, zaměstnanci dosavadního poskytovatele sociální služby),
- c) seznámení se situací přímo v rodině, v místě pobytu zájemce (může být i v jiném zařízení sociálních služeb, ve zdravotnickém zařízení); zde se nejedná o sociální šetření ve smyslu zákona o sociálních službách, proto zaměstnanci poskytovatele vstupují k zájemci na základě pozvání a vstup do bytu ani samotné provedení sociálního šetření si nemohou vynucovat jako zákonné oprávnění,
- d) pozorování – záznam z pozorování.

**Rozsah požadovaných informací** o zájemci souvisí se stanovením kritérií pro poskytnutí služby, závisí na druhu poskytované služby a na informacích uvedených při registraci - například

- a) jméno, příjmení, bydliště zájemce (s výjimkou anonymně poskytovaných služeb)
- b) aktuální zdravotní, psychický a sociální stav, soběstačnost zájemce
- c) jazyková příslušnost – otázka možnosti zajistit osobu k překladu
- d) zda je zájemci poskytován příspěvek na péči, výše příspěvku
- e) zda zájemce pobírá důchod, výše důchodu (zjišťování důchodu – nutné pouze u pobytových služeb, jinak obvykle není vhodné zjišťovat při prvním pohovoru)

nebo další:

- a) příslušnost zájemce k sociálním dávkám mimo ČR (Slovensko, Polsko....) – zpracování pravidel pro zjišťování oprávněnosti cizinců k poskytnutí služby (§ 4 zákona o soc. službách).

- b) potřeba kompenzačních pomůcek, bezbariérového prostředí
- c) bytové podmínky u zájemců v sociální tísní nebo v případě domácího násilí vůči zájemci

### 4.1.3 PRŮBĚH JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SOCIÁLNÍ SLUŽBU

#### OSVĚDČENÉ ZÁSADY DODRŽOVANÉ PŘI JEDNÁNÍ:

- a) nejdůležitější je vždy zájemce – nutnost respektování konkrétního uživatele, poskytovatel musí projevit vůli k poskytnutí služby
- b) respektování soukromí – jednání se zájemcem samotným, pak teprve s rodinným příslušníkem
- c) diskrétnost – zachování důvěrnosti informací
- d) dodržování ochrany osobních údajů - vyjednávání i s anonymní osobou
- e) postupování podle písemných pravidel pro pracovníka odpovědného za jednání se zájemcem o sociální službu
- f) zastupitelnost pracovníků odpovědných za jednání se zájemcem o službu v zájmu zachování kontinuity jednání s jednotlivými zájemci
- g) vedení dohodnuté evidence o jednání se zájemci o službu

#### JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM JE PROCES PROBÍHAJÍCÍ PODLE STANOVENÝCH PRAVIDEL

##### A. Účastníci jednání

Kdo vede jednání se zájemcem určuje poskytovatel. Pracovníci by měli vědět, kdo a kdy jednání provádí, případně jak se zastupují. Jednání mohou vést:

- ▶ soc. pracovník (obvykle má jednání se zájemcem v pracovní náplni)
- ▶ vedoucí pracovník
- ▶ kterýkoliv z pracovníků – všichni pracovníci musejí být schopni poskytnout základní informace a odkázat na osobu vedoucí jednání

Spolu se zájemcem se mohou jednání účastnit další osoby, které zájemce určí. Zájemce musí být účastníkem jednání vždy, a to i v situaci, kdy není způsobilý samostatně jednat, je zbaven způsobilosti k právním úkonům nebo je jeho způsobilost k právním úkonům omezena. V takovém případě je nutno zájemce formou pro něj přijatelnou informovat o sociální službě a podmínkách jejího poskytování a dát zájemci možnost samostatně projevit svou vůli. Po té lze pokračovat v jednání se zástupci zájemce – opatrovník, zákonný zástupce u nezletilého, zástupce orgánu sociálně právní ochrany dětí, zástupce na základě plné moci.

Jednání se neúčastní ten, koho zájemce vyloučí, s výjimkou opatrovníka, zákonného zástupce u nezletilého nebo zástupce orgánu sociálně právní ochrany dětí.

Někdy se osvědčilo i jednání za účasti dvou pracovníků poskytovatele – vhodné k oddělenému jednání se zájemcem, druhý pracovník poskytovatele tomu, koho zájemce zmocní k jednání, doprovázejícím rodinným příslušníkům ukáže zařízení.

Rovněž je někdy vhodné k jednání přizvat další osoby při projednávání konkrétní služby, k projednání jednotlivých úkonů sociální služby, přizvat zástupce jednotlivých pracovišť, aby se s nimi zájemce seznámil a oni mu poskytli konkrétní informace o činnosti jednotlivých pracovišť. Další pracovníky poskytovatele se doporučuje přizvat k jednání s psychicky nevyrovnaným klientem nebo s klientem s rizikovým chováním – účel: eliminovat závadové jednání nebo minimalizovat jeho důsledky.

Z jednání vždy vyloučit agresivní osobu, kterou nelze uklidnit.

## B. Průběh jednání

Jednání se zájemcem není ve většině druhů služeb jednorázová záležitost. Výjimky např. odborné sociální poradenství, kontaktní centra.

Předem dohodnout délku jednání, dotaz na čas, který má na jednání zájemce. Řekne-li zájemce, že neomezeně – řekne jednáající za poskytovatele svůj návrh na časovou dotaci jednání s možností dalších schůzek či kontaktů.

Počet schůzek je individuální, uživatel musí dostat všechny informace, poskytovatel musí poskytnout všechny informace a doklady.

U pobytových služeb je dobrou praxí, kdy zájemce má možnost strávit celý den u poskytovatele, příp. i v doprovodu opatrovníka, zákonného zástupce, příbuzného, kde mu pracovníci zodpoví otázky týkající se průběhu dne a další alternativy. Zájemce získává informace pozorováním, vyzkoušením, předvedením.

**Místo jednání se zájemcem** – nutno rozlišovat podle druhu poskytované služby:

- a) jednání u poskytovatele – vyčlenit místnost, kde je možné se zájemcem nerušeně jednat; umožnit prohlídku zařízení jak zájemci, tak osobám, které se s ním dostaví, s možností zeptat se na to, co zájemce nebo doprovázející osoby zajímá,
- b) jednání v domácnosti zájemce – nutno respektovat jeho přání
- c) jednání ve zdravotnickém zařízení, kde se zájemce nachází, nebo u jiného poskytovatele sociální služby – jednání realizovat dle podmínek, vždy se maximálně snažit o nerušené jednání.

**Forma jednání** – odvozuje se od cílové skupiny. Vždy je nezbytné ústní jednání.

Se seniory, s osobami s mentálním postižením, s nezletilými se primárně doporučuje ústní jednání, druhotně předkládání písemných materiálů. Optimální kombinace ústní a písemné formy.

Zájemci by měl být na jednání poskytnut prostor pro vyjádření jeho pocitů a potřeb, měl by být ujištěn o možnosti, kdykoliv rozhovor a návštěvu ukončit.

Uvedení příkladu rozdílu pro jednání v závislosti na druhu poskytované služby – krizová pomoc jako služba sociální prevence a sociální péče v pobytové službě:

*Krizová pomoc, jako služba sociální prevence, má za cíl podpořit uživatele při řešení akutní nepříznivé životní situace, kterou není schopen řešit vlastními silami, a poskytnout okamžitou pomoc, ochranu života a zdraví v krizové situaci po přechodnou dobu. Z toho vyplývá potřeba vysoké pružnosti této služby, schopnosti poskytovatele rychle a kvalifikovaně vyhodnotit naléhavou krizovou situaci zájemce o službu, aby bylo možné zvolit tu nejúčinnější formu pomoci. Tato pomoc zpravidla předchází poskytování jiného typu sociální služby. Uživatel zůstává ve svém přirozeném prostředí, pokud není nezbytné jej z něj na určitou dobu vyjmout v zájmu ochrany jeho života a zdraví.*

*Služba sociální péče pobytové formy má za cíl zajištění pravidelné pomoci osobě, která z důvodu snížené soběstačnosti není schopna sama, příp. za pomoci svých blízkých, zajišťovat své potřeby. Pobytová služba je v mnoha situacích volbou zájemce příp. jeho blízkých z důvodu snížení soběstačnosti zájemce takového rozsahu, že není schopen setrvat ve svém přirozeném prostředí ani za pomoci jiných typů sociálních služeb. Pobytová služba sociální péče bývá poskytována delší dobu s ohledem na druh nepříznivé sociální situace způsobené zejména onemocněním, postižením, věkem. Z těchto skutečností vyplývá i potřeba důsledného zjišťování potřeb zájemce již od prvního jednání se zájemcem, seznámení se na straně zájemce s prostředím poskytování sociální služby, aby znal podmínky a možnosti poskytovatele, a na straně poskytovatele seznámení se s přirozeným prostředím zájemce, aby mohla služba vycházet z individuálních požadavků zájemce, navázala na jeho dosavadní způsob života a mohla tak přispívat k zachování a rozvoji jeho soběstačnosti dle jeho schopností a možností.*

Poskytovatel zájemce podle druhu požadované služby informuje o tom, co je schopen mu poskytnout bezodkladně (pokud zájemce poskytuje službu akutně), jaké služby mu nabízí k poskytnutí s ohledem na jeho potřebu, jaké služby je např. schopen zprostředkovat a které ze zájemcem poskytovaných služeb neposkytuje.

Nedostaví-li se zájemce na jednání, doporučuje se ověřit si důvod nedostavení se ke schůzce; zjistit, zda se jedná o objektivní překážky nebo ztrátu zájmu o službu.

Určit si způsob zpětné vazby, kdy po čase na rozmyšlenou, souhlasí s poskytováním služby. Zpětná vazba může být realizována např. dalším pohovorem se zájemcem, vyplněním přihlášky, v případě zařazení do pořadníku dotazem na zachování zájmu.

Po jednání je s ohledem na druh služby vhodné poskytnout adaptační dobu za účelem definitivního rozhodnutí např. poskytnutím možnosti strávit v ambulantní službě, v pobytové službě např. v domovech pro seniory celý den. Tuto zkoušku je vhodné před samotným uzavřením smlouvy o poskytování sociální služby uzavřít jako smlouvu předběžnou s jasným účelem, že má napomoci zájemci definitivně se rozhodnout v otázce poskytování sociální služby u konkrétního poskytovatele.

Pořízení zápisu z jednání se zájemcem – u pobytové služby se vyhotovuje záznam o osobním jednání vždy, záznam podepíše zájemce a osoby účastníci se jednání. Při telefonickém jednání se sepisuje záznam o telefonickém jednání. Záznam z jednání se ukládá do složky zájemce.

Při telefonických jednáních se doporučuje používat formu chronologického zaznamenávání hovorů např. v sešitu pouze jako pomocný nástroj; v případě potřeby se obtížně dohledává záznam o jednání s konkrétním zájemcem.

### **C. Účast dalších odborníků na jednání se zájemcem**

Poskytovatel by měl mít vymezené situace, v nichž budou přizýváni další odborníci k jednání se zájemcem, např. u sociální služby typu týdenního stacionáře pro děti přítomnost speciálního pedagoga, který pomůže zjistit potřeby vzdělávání dítěte, ve službě krizové pomoci je to situace, kdy je nezbytné kontaktovat orgán sociálně právní ochrany dětí nebo psychologa, apod.

Dalšími přizvanými odborníky mohou být tlumočnický pro jednání s cizincem, tlumočnický do znakové řeči, osobní asistent u handicapovaných osob, terénní sociální pracovník, kurátor, pracovník probační služby, zdravotní pracovník, technik např. při projednávání možnosti bezbariérové úpravy.

### **D. Jednání se zájemcem, který má potíže s komunikací**

S ohledem na okruh osob, např. u osob trpících nějakou formou demence používat jednoduché, kratší věty, zmírnit tempo hovoru, ponechat zájemci dostatečný prostor k vyjádření; uplatnit i jiné metody např. předvedení, ukázání popisované věci či postupu; jednání se zájemcem v krizovém psychickém rozpoložení – stanovené postupy základní krizové intervence před samotným zahájením jednání, kterého zájemce není v danou chvíli schopen.

K jednání podle okolností přizvat rodinného příslušníka resp. jinou blízkou osobu.

Není-li zájemce schopen komunikovat běžným způsobem, je nutné mu dát možnost vzít si na jednání tlumočnicka, případně mu ho pomoci zajistit (abychom jako poskytovatelé dostali povinnosti zákonné (§88 písm.b) i standardů (kritérium 3a).

V případě, že zájemce předem vyplňuje dotazník – uvést dotaz na zvláštní potřeby při komunikaci.

### E. Obtížné situace

Předem definovat, k jakým obtížným situacím může dojít, a stanovit postup v takových případech.

a) Protekční prosazování klienta apod., např. starosta v zařízení provozovaném v obci.

Možná obrana:

- výzva k písemnému předložení požadavku,
- stanovení zásady komisionálního rozhodování,
- vypracování pravidel, která upřednostňování zájemců zakazuje.

b) Agrese:

- přivolat dalšího pracovníka,
- při opakovaném jednání s agresivním zájemcem vždy přizvat k jednání dalšího pracovníka poskytovatele,
- okamžitě přerušit jednání a přizvat k pokračování jednání další osobu.

c) Zájemce neví, co chce:

- v osobním jednání předložit nabídku služeb, naznačit, jak by mohlo poskytování služby v jeho případě vypadat

d) Antipatie:

- antipatie ze strany zájemce - zájemce má možnost vyžádat si pro jednání jiného pracovníka služby; opakuje-li se stejná situace s novým pracovníkem, řeší se situace formou náslechu na schůzce zájemce a pracovníka nadřazeným pracovníkem - pokud se náslechem zjistí, že je chyba na straně pracovníka, je zájemci nabídnuta spolupráce s jiným pracovníkem,
- antipatie ze strany pracovníka - pracovník má možnost vyžádat si náslech na schůzce se zájemcem u vedoucího pracovníka, poté s ním situaci řeší, pracovník má možnost supervize, kde vzniklou situaci může řešit, pokud antipatie stále trvá, předá zájemce jinému nezávislému pracovníkovi služby.

e) Rozpor zájmu zájemce – zákonný zástupce

- ukončit jednání, pokračovat s kolizním opatrovníkem.

f) Problém závislosti zájemce na opatrovníkovi

- ukončit jednání, pokračovat s kolizním opatrovníkem.

### F. Způsob archivace souvisejících dokumentů

Stanovit, kde budou informace z jednání se zájemcem o sociální službu uloženy. Jak bude s informacemi naloženo v případě zahájení poskytování sociální služby i v případě odmítnutí zájemce nebo ukončení jednání ze strany zájemce.

V případě odmítnutí zájemce vrátit materiály. Poskytovatel by si však měl vymezit, které podklady budou dále archivovány, neboť poskytovatel je povinen vést evidenci o odmítnutých zájemcích, z níž by mělo být patrné, co bylo důvodem odmítnutí zájemce.

V archivačním řádu stanovit u jednotlivých dokumentů souvisejících s poskytováním sociální služby skartační lhůty.

## 4.2 VYJEDNÁVÁNÍ O POSKYTNUTÉ SLUŽBĚ

### Kritérium 3b

Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby



## 4.2.1 PRINCIPY A ZÁSADY JEDNÁNÍ

- a) zjištění cílů
  - osobním jednáním se zájemcem, s jeho rodinou, opatrovníkem, zákonným zástupcem,
  - dotazníkem
- b) primárně jsou základní zájmy zájemce; dle druhu služby by měl být zohledněn i zájem rodiny např. odlehčovací služba směřuje k naplnění potřeb rodiny zájemce,
- c) stanovené cíle musejí být reálně dosažitelné, musejí vycházet z posouzení možností a schopností zájemce; při stanovení cílů se přihlíží k přáním zájemce. Cíle se stanoví v posloupnosti, po dosažení stanoveného cíle se stanoví cíl další,
- d) zájemci jsou vysvětlena pravidla pro poskytování příslušné služby způsobem zájemci srozumitelným – s ohledem na schopnost vnímání např. použít obrázky, animaci.

## 4.2.2 POSTUP JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SLUŽBU

viz – Kriterium 1.

## 4.3 ODMÍTÁNÍ ZÁJEMCŮ O SLUŽBU

Kritérium 3c

Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

Citace zákona č.108/2006 Sb.- § 91 odst.3

„Poskytovatel sociálních služeb může odmítnout uzavřít smlouvu o poskytování sociálních služeb pouze, pokud

- a) neposkytuje sociální službu, o kterou osoba žádá,
- b) nemá dostatečnou kapacitu k poskytnutí sociální služby, o kterou osoba žádá, nebo
- c) zdravotní stav osoby, která žádá o poskytnutí pobytové sociální služby, vylučuje poskytnutí takové sociální služby; tyto zdravotní stavy stanoví prováděcí právní předpis.“

**Důvody odmítnutí:**

- a) **uživatel neposkytuje sociální službu, o kterou osoba žádá,**

Poskytovatel musí informovat zájemce při prvním kontaktu při sdělení požadavku na službu, že tuto službu neposkytuje.

Při odmítnutí by měl doporučit jiného poskytovatele, který požadovanou službu poskytuje.

**b) uživatel nemá dostatečnou kapacitu k poskytnutí sociální služby, o kterou osoba žádá**

Kapacita je uvedena v registraci a měla by být zveřejněna spolu s informacemi o poskytované službě – viz Kriterium 1.

Při rozhodnutí o odmítnutí z kapacitních důvodů by měl být zájemce zařazen do pořadníku čekatelů, je nutné o tom zájemce informovat, zájemce může zařazení do pořadníku odmítnout.

Informace o automatickém zařazování do pořadníku by měla být součástí informace o poskytovaných službách.

Poskytovatel stanoví pravidla pro vedení pořadníku. Kritéria pro zařazení do pořadníku mohou být např. aktuální situace klienta, region, rodinné zázemí - provádí se sociální šetření.

**c) zdravotní stav osoby, která žádá o poskytnutí pobytové sociální služby, vylučuje poskytnutí takové sociální služby; tyto zdravotní stavy stanoví prováděcí právní předpis**

Odmítnutí ze zdravotních důvodů je možné po předložení potvrzení zdravotního stavu od odborného lékaře. O důvodu odmítnutí musí být klient informován.

Zájemce je povinen předložit poskytovateli sociálních služeb posudek registrujícího praktického lékaře o zdravotním stavu, z něhož musí být patrné, že netrpí zdravotním stavem vylučujícím poskytnutí služby podle prováděcího předpisu k zákonu o sociálních službách.

**Oznámení o nepřijetí:**

Písemné oznámení s uvedením konkrétních důvodů odmítnutí, musí poskytovatel podle §91 odst. 7 vydat pokud o to požádá. (Rozhodnutí o nepřijetí se nevydává )

Zájemci se poskytne možnost se k rozhodnutí vyjádřit. Pokud s odmítnutím nesouhlasí, doporučuje se mu nabídnout osobní jednání, na kterém jsou mu důvody odmítnutí vysvětleny.

Odmítnuté zájemce poskytovatel eviduje. Kopie rozhodnutí se zakládá k dokumentaci zájemce.

V případě odmítnutí služby lze odmítnutému zájemci poskytnout základní sociální poradenství, nabídnout mu jiné vhodné služby, poskytnout mu informaci o jiném poskytovateli požadované služby.

**PŘÍKLAD: ROZDÍLY V JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SLUŽBU DLE TYPU SOCIÁLNÍ SLUŽBY**

<b>krizová pomoc</b>	<b>pobytová služba soc. péče</b>
naléhavá potřeba pomoci zájemce – nemůže svou nepříznivou sociální situaci řešit jiným způsobem	zájemce s potřebou řešit svou nepříznivou sociální situaci, ale jeho potřeby zpravidla jsou zajištěny jiným způsobem, který chce změnit

<p>problém chce zájemce řešit neprodleně</p>	<p>zajištění požadované sociální služby není zpravidla zájemcem očekáváno ihned</p>
<p>zájemce zpravidla přichází ze svého přirozeného prostředí bez předešlého kontaktu se sociální službou</p>	<p>zájemce mnohdy má zkušenosti nebo je uživatelem jiného typu sociální služby zejména terénní nebo ambulantní</p>
<p>osobní jednání se zájemcem od prvního kontaktu – analýza krizové situace</p>	<p>osobní jednání se zájemcem se při prvním kontaktu nevyžaduje</p>
<p>od prvního kontaktu potřeba odborně vyškoleného zaměstnance (zvládnutí duševního stavu zájemce, pochopení krizové situace, věk)</p>	<p>první kontakt se sociální pracovníci – informativní schůzka, jednání se zletilými osobami vystupujícími za sebe nebo za jiné (děti, blízké osoby)</p>
<p>zjišťování potřeb zájemce a jeho cílů při prvním kontaktu, od nich se odvíjí nabídka pomoci za účelem operativního řešení situace zájemce</p>	<p>zjišťování potřeb zájemce je obvykle dlouhodobější proces (návštěva zařízení zájemcem, sociální šetření v přirozeném prostředí zájemce, další sezení se zájemcem k ujasňování potřeb a cílů)</p>
<p>jednání se zájemcem probíhá krátkou dobu – rychlá analýza potřeb zájemce a možností poskytovatele</p>	<p>jednání se zájemcem může mít několik fází zasahujících časově delší období např. zájemce je zařazen do pořadníku žadatelů a v takovém případě se před fází uzavírání smlouvy ve vymezeném rozsahu opět jedná se zájemcem (zjišťování aktuálních potřeb a cílů)</p>

## 4.4 PRAVIDLA PRO UZAVÍRÁNÍ SMLUV

### Kritérium 4a

Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

### Právní předpisy, kterými se uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby řídí

- a) zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Zákon)
- b) zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (OZ)
- c) vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (Vyhláška)

### 4.4.1 POSTUP ZPRACOVÁNÍ SMLOUVY

Výsledkem jednání se zájemcem o sociální službu (dále jen „zájemce“) (viz Standard č.3) je rozhodnutí o tom, že bude sociální služba poskytována. Sociální služba je poskytována na základě smlouvy o poskytování sociální služby (dále jen „smlouva“).

Smlouva musí vytvořit podmínky a garance pro to, aby bylo poskytování sociálních služeb pro uživatele bezpečné.

Poskytovatel má povinnost (§ 88 písm. b) zákona, příloha č. 2 k vyhlášce, bod 3. a 4.)

- a) informovat zájemce
  - o všech povinnostech, které pro něho vyplývají ze smlouvy,
  - o způsobu poskytování sociálních služeb, o možnostech a podmínkách,
  - o úhradách za tyto služby.
- b) projednat se zájemcem jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které lze realizovat v rámci služby, a to způsobem pro zájemce srozumitelným.

Při zpracování návrhu smlouvy s využitím modelových smluv (např. modelová smlouva MPSV) nelze modelovou smlouvu použít bez jejího dopracování. Základním nedostatkem modelových smluv je nedostatečná individualizace pro potřeby konkrétního zájemce. Zpracování vlastních modelových smluv poskytovatele je vhodnějším řešením – umožňuje pružněji reagovat na konkrétní podmínky jednotlivých případů.

Smlouva musí být individualizovaná a konkrétní. Smlouva není dotazník, proto je vhodné, aby si poskytovatel připravil i varianty do vzorové smlouvy, avšak při uzavírání smlouvy s konkrétním zájemcem je nutné ty části smlouvy, které se jej jako uživatele týkat nebudou, odstranit např. varianta smlouvy pro uživatele s příspěvkem na péči a bez něj – různá úprava úhrady za poskytovanou službu apod. Pokud návrh smlouvy obsahuje varianty, musejí být zájemci a osobám, které se s ním resp. v jeho zastoupení jednání zúčastní, vysvětleny a musí jim být navržena pro jejich situaci nejvhodnější varianta.

Údaje pro uzavření smlouvy jsou získány při jednání poskytovatele se zájemcem:

- a) identifikační údaje zájemce zjištěny
  - při osobním jednání – dotazem, pracovník poskytovatele vedoucí jednání požádá zájemce o občanský průkaz, z něj zjistí údaje a současně se přesvědčí, zda je zájemce způsobilý k právním úkonům, údaje zaznamená do záznamu o jednání se zájemcem
  - dotazníkem vyplněným zájemcem nebo osobou jednající za zájemce

- b) základní údaje k obsahu smlouvy např. rozsah poskytované služby, místo a čas poskytování služby, osobní cíl zájemce, výše úhrady a způsob úhrady jsou formulovány na základě výsledku jednání se zájemcem (Standard č.3)

## FORMA SMLOUVY

### a) písemná forma

Obligatorní písemnou formu musí mít smlouvy o poskytování těchto služeb: osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče, azylové domy, domy na půl cesty, terapeutické komunity a pobytové služby následné péče.

Pokud to při jednání o uzavření smlouvy navrhne jedna ze smluvních stran (poskytovatel nebo uchazeč) musí být písemně uzavřena smlouva o poskytování těchto služeb:

- ranná péče, tlumočnické služby, sociálně aktivační služby pro rodiny s dětmi, sociální rehabilitace.

Kvalitní a vyvážená smlouva uzavřená v písemné formě poskytuje právní jistotu oběma smluvním stranám.

### b) ústní forma

Smlouvy, které je možné uzavírat pouze ústně:

- telefonická elektronická pomoc, kontaktní centra, krizová pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, služby následné péče, sociálně aktivační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně terapeutické dílny, terénní programy.

I u ústně uzavírané smlouvy musí poskytovatel dodržet požadavek § 91 zákona na obsah smlouvy, tj. zájemce musí dostat informaci o všech nezbytných náležitostech smlouvy, a to na úrovni přiměřené rozumové a volní úrovni zájemce. Důkazem o projednání podstatných náležitostí smlouvy, bude v případě ústní formy zejména **záznam** resp. dokumentace o průběhu a obsahu jednání se zájemcem.

Spolu se smlouvou je zájemce seznámen s výpisem vnitřních pravidel služby, která jsou přiložena ke smlouvě. Vnitřní pravidla stanovená poskytovatelem pro poskytování služby jsou zájemci vysvětlena při jednání se zájemcem (Standard č.3)

## ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU SMLOUVY

Zpracování návrhu smlouvy zajišťuje poskytovatel.

Poskytovatel má stanoveného zaměstnance (např. sociálního pracovníka) a určenu jeho zastupitelnost, který odpovídá za zpracování smlouvy, vypořádání připomínek zájemce, zajištění všech nezbytných údajů a podkladů pro uzavření smlouvy, formálních náležitostí (příslušný počet vyhotovení, kontrola řazení stran, apod.) Pokud se tento zaměstnanec z nějakého důvodu neúčastnil jednání se zájemcem, musí mu ten zaměstnanec poskytovatele, který se jednání zúčastnil vhodnou formou podklady poskytnout.

## SEZNÁMENÍ ZÁJEMCE S NÁVRHEM SMLOUVY

Zájemce musí být s obsahem smlouvy vždy seznámen. Jedná-li se o zájemce, který s ohledem na svůj duševní stav není schopen pochopit právní text smlouvy, je třeba se pokusit mu obsah vysvětlit pro něj přijatelnou formou. Dále je třeba vysvětlit obsah smlouvy osobám, které zájemce na jednání doprovázejí, a osobám, které budou smlouvu uzavírat za zájemce (zákonný zástupce, opatrovník, zástupce obce s rozšířenou působností). V případě, kdy je to časově možné (není akutní potřeba rychlého uzavření smlouvy), je vhodné poskytnout smlouvu zájemci a osobám, které jsou v procesu uzavírání smlouvy zainteresováni, k prostudování a případnému projednání s právníkem – posiluje to jejich právní jistotu. V takovém případě je třeba stanovit lhůtu, určit termín schůzky, na které poskytovatel projedná se zájemcem jeho připomínky.

Spolu s návrhem smlouvy je nutné dát zájemci a osobám, které jsou v procesu uzavírání smlouvy zainteresováni, možnost se seznámit i s přílohami smlouvy a s materiály, na které smlouva odkazuje, např. provozní řád.

K poskytnutí většího komfortu zájemce při čtení smlouvy napsat návrh větším písmem.

Opatřit jednotlivé části smlouvy ikonami, např. ikona osoby pracovníka u části smlouvy pojednávající o sjednaném rozsahu služby, obrázek peněz u statě týkající se úhrad apod.

Pro osoby nevidomé zpracovat smlouvu v brailově písmu nebo její obsah zaznamenat i na zvukový záznam k důkladnému seznámení ze strany zájemce.

## JEDNÁNÍ O PŘIPOMÍNKÁCH

Jednání se zájemcem o jeho připomínkách k textu smlouvy – vyslechnutí připomínek, zvážení možnosti jejich akceptace

- a) přímo na jednání,
- b) vyžádání si lhůty pro posouzení připomínek.

Připomínky, které je možné akceptovat, zapracovat do smlouvy. U připomínek, které nelze akceptovat, vysvětlit, proč tomu tak je. Pokud by neakceptace připomínek zájemce vedla k tomu, že zájemce odmítne uzavření smlouvy, je třeba znovu vysvětlit obsah smlouvy zájemci.

Dojde-li k dohodě o obsahu smlouvy, připraví poskytovatel text smlouvy k podpisu včetně příloh, minimálně v počtu stejnopisů odpovídajícím počtu účastníků smlouvy.

Zájemci resp. osobě podepisující smlouvu na straně zájemce umožnit před podpisem smlouvu znovu přečíst. Toto poslední čtení by mělo sloužit k odstranění písařských nebo formulačních chyb. Poskytnout prostor pro poslední připomínky zájemce nebo jeho zástupce.

## KDO PODEPISUJE NA STRANĚ ZÁJEMCE SMLOUVY:

### Podpis zájemcem

Primárně podepisuje smlouvu zájemce. Platně může smlouvu podepsat pouze, je-li

- a) zletilý
- b) způsobilý k právním úkonům.

Zájemce podepisuje smlouvu i v případech, je-li zletilý, ale jeho způsobilost k právním úkonům je omezena, ale omezení se nevztahuje na uzavírání smluvních vztahů.

Není-li však takový zájemce schopen obsahu smlouvy zcela porozumět, postupuje se dle písm. e) uvedeného zdola.

I zájemci, který není způsobilý k uzavření smlouvy, se doporučuje dát možnost spolupodepsat smlouvu. Takové „spolupodepsání“ nečiní smlouvu neplatnou, naopak dává zájemci pocit, že se sám podílí na sjednávání služby, která mu bude poskytována. Spolupodpis je pro zájemce projevem toho, že smlouva byla projednána i s ním.

### **Podpis jinou osobou, než zájemcem**

a) Zájemce je osoba nezletilá

Smlouvu podepisuje rodič popř. opatrovník.

b) Zájemce je osoba zletilá zbavená způsobilosti k právním úkonům

Smlouvu podepisuje opatrovník.

c) Zájemce je osoba zletilá, jejíž způsobilost k právním úkonům je omezena, a omezení se vztahuje i na uzavírání smluvních vztahů

Smlouvu podepisuje opatrovník.

d) Zájemce není schopen sám jednat a nemá zákonného zástupce

Smlouvu podepisuje podle § 91 odst. 6 zákona 108/2006 Sb. obecní úřad obce s rozšířenou působností, a to podle místa trvalého pobytu nebo hlášeného pobytu zájemce a v případě pobytové služby v zařízení sociálních služeb podle sídla tohoto zařízení.

e) Zájemcem, jehož způsobilost k právním úkonům není omezena ani není způsobilosti k právním úkonům zbaven, avšak není s ohledem na svůj duševní stav schopen obsah smlouvy posoudit

V takovém případě je podle §38 odst.2 občanského zákoníku neplatná smlouva uzavřená osobou jednající v duševní poruše, která jí k takovému právnímu úkonu činí neschopnou. Zde se doporučuje posoudit, zda je zájemce schopen alespoň posoudit skutečnost, že by smlouvu uzavřela v jeho zastoupení jiná osoba, které podepíše plnou moc. Jestliže není zájemce schopen ani udělit plnou moc, musí smlouvu za zájemce uzavřít podle shora uvedeného § 91 odst.6 obecní úřad obce s rozšířenou působností.

f) Zájemce nemůže psát a číst, ale je schopen sám jednat

Podle § 40 odst. 5 občanského zákoníku je nutný v takovém případě k písemnému uzavření smlouvy úřední zápis. Úřední zápis se však nevyžaduje, má-li ten, kdo nemůže číst nebo psát, schopnost seznámit se s obsahem smlouvy s pomocí přístrojů nebo speciálních pomůcek nebo prostřednictvím jiné osoby, kterou si zvolí a je schopný vlastnoručně smlouvu podepsat.

g) Zájemce je schopen smlouvu podepsat, je schopen ji porozumět, ale udělí k podpisu smlouvy plnou moc

Smlouvu podepisuje zmocněnec. Zmocněnec, je-li fyzickou osobou, musí být zletilý a plně způsobilý k právním úkonům.

V plné moci musí být uvedeno, kdo jí uděluje alespoň jménem, příjmením a adresou, komu jí uděluje, alespoň jménem a příjmením a adresou (může být

uveden vztah k zájemci „můj syn“) a rozsah oprávnění – např. zda se plná moc uděluje pouze k podpisu smlouvy nebo i k jednání o změnách smlouvy a k podpisu dodatků smlouvy. Zmocněnec na plné moci připojí slova „Plnou moc přijímám“ a připojí podpis a datum.

#### VZOR (VELMI JEDNODUCHÉ PLNÉ MOCI)

*Já Karel Borůvka, Kloboučnická 22, Praha 4, dávám plnou moc mé dceři Lucii Veselé, Dejvická 3, Praha 6, aby za mne podepsala smlouvu o tom, že budu od příštího týdne v domově seni-  
orů v Litomyšli, a zařizovala všechno, co se smlouvou bude souviset.*

*Dne 11. 2. 2008*

*Podpis:*

*Plnou moc přijímám*

*Dne 11. 2. 2008*

*Podpis:*

#### 4.4.2 OBSAH SMLOUVY O POSKYTNUTÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Obsahové náležitosti smlouvy stanoví § 91 odst. 2 zákona:

- a) označení smluvních stran,
- b) druh sociální služby
- c) rozsah poskytování sociální služby,
- d) místo a čas poskytování sociální služby,
- e) výše úhrady za sociální služby sjednanou v rámci výše úhrady stanovené v § 73 až 77 zákona a způsob jejího placení,
- f) ujednání o dodržování vnitřních pravidel stanovených poskytovatelem pro poskytování sociálních služeb,
- g) výpovědní důvody a výpovědní lhůty,
- h) doba platnosti smlouvy.

##### **ad a) Smluvní strany:**

- poskytovatel jednající oprávněnou osobou, která smlouvu podepisuje (zpravidla ředitel, vedoucí, osoba pověřená statutárním orgánem), název, sídlo, IČ, popř. bankovní spojení
- zájemce – jméno, příjmení, adresa, datum narození

K otázce rodného čísla ve smlouvě:

Podle § 13c) zákona č.133/2000 Sb., o evidenci obyvatel, lze rodná čísla užívat jen se souhlasem nositele rodného čísla. Výjimku tvoří případy, kdy povinnost užití rodného čísla stanoví právní předpisy např. předpisy o sociálním zabezpečení. Z hlediska poskytovatelů právní úprava platná od 1.1.2007 znamená, že ve smlouvách o poskytování sociálních služeb, u nichž zákon nestanoví jako obligatorní náležitost uvedení rodného čísla,



Lze uvést rodné číslo s výslovným souhlasem zájemce. Do smlouvy je tedy nutné vložit ustanovení, jímž „uživatel služby vyslovuje podpisem smlouvy o poskytnutí sociální služby souhlas s uvedením rodného čísla v této smlouvě“.

Poskytovatel si může rodné číslo zájemce vyžádat, pokud ho potřebuje v souvislosti s poskytováním služby a ponechá ho založené ve spise uživatele.

- vedlejší účastník smlouvy

Ve smlouvě může být uveden tzv. vedlejší účastník smlouvy. Podle § 71 odst.3 zákona může poskytovatel dohodnout spoluúčast na úhradě nákladů s manželem, manželkou, rodiči nebo dětmi zájemce. Podle § 50 občanského zákoníku může ve prospěch zájemce uzavřít s poskytovatelem smlouvu i jiná osoba než osoby stanovené v §71 odst.3 zákona (smlouva ve prospěch 3 osoby). Vedlejším účastníkem může být např. osoba zajišťující klientovi kompenzační pomůcky při odlehčovacích službách.

Vztah spoluúčasti na úhradě nákladů nebo vztah poskytování kompenzačních pomůcek, léků nebo jiných plnění lze řešit i samostatnými dvoustrannými smlouvami mezi poskytovatelem a uvedenými osobami.

#### **ad b) Druh služby**

Druh služby se uvede dle registrace. Určení služby, kterou si zájemce smlouvou objedná, je výsledkem jednání se zájemcem (viz Standard č.3).

#### **ad c) Rozsah poskytování sociální služby**

Rozsah poskytované služby vychází z rozsahu základních činností uvedených v zákoně o sociálních službách k určitému druhu služby, rozvedených do úkonů stanovených vyhláškou č.505/2006 Sb. Vedle povinné nabídky rozsahu druhu služby nabízí poskytovatel fakultativní služby. Jejich popis – rozsah a podmínky – je ve smlouvě uveden.

Přesný rozsah služby uvedený ve smlouvě musí být vyjednáán a stanoven individuálně (viz základní zásady sociálních služeb v §2 zákona o sociálních službách). Toto ujednání, jak bylo řečeno, vychází z nabídky a možností poskytovatele, ale také z přání a potřeb zájemce o službu. Stalo se dobrou praxí, že smlouvy uvádí konkrétní výčet poskytovaných činností s případnou specifikací a dále odkazují na realizaci osobního cíle v procesu individuálního plánování, tedy na individuální plán, který je následně v rámci smlouvy zpracován (viz Standard č. 5).

#### **ad d) Místo a čas poskytování sociální služby**

Místo a čas poskytování sociální služby se stanoví podle typu sjednané služby

- u pobytových celoročních se stanoví nepřetržitě po dobu trvání smlouvy v konkrétním zařízení (případně na určité adrese),
- u ambulantních služeb, které dny a na jakou dobu bude uživatel docházet a kam přesně,
- u terénních služeb, kdy bude služba v domácnosti uživatele poskytována a na jaké adrese (nemusí být místo trvalého pobytu, uživatel může bydlet u příbuzných),
- u služby krizová pomoc – schůzky ve sjednané době, trvající po stanovenou dobu v konkrétním počtu.

#### **ad e) Výše úhrady za sociální služby a způsob jejího placení**

Výše úhrady za služby se sjednává v rámci výše úhrady stanovené v § 73 až 77. U služeb poskytovaných bezúplatně jsou bezúplatně zajišťovány základní činnosti.

U fakultativních činností lze sjednat platbu.

Způsob placení:

Úhradu za služby hradí uživatel. Poskytovatel se může dohodnout o spoluúčasti na hrazení nákladů s manželkou, manželem, rodiči nebo dětmi uživatele (§71 odst.3 zákona č. 108/2006 Sb.) Vedle těchto osob není vyloučeno, aby se k hrazení nákladů zavázala v souladu s ustanoveními občanského zákoníku i jiná osoba např.druh, sourozenec).

Úhrady za službu mohou být hrazeny v hotovosti, bankovním převodem.

Platby poskytované zálohově např. pečovatelská služba, sociální rehabilitace, poskytovatel sleduje počet odebraných úkonů, provede vyúčtování ve sjednaných termínech např. měsíčně. Doplatek nebo přeplatek je ve stanovené lhůtě uhrazen.

Nedoplatky ze strany uživatele poskytovatel eviduje jako dluh. Dluh na základních činnostech může vést k omezení poskytování fakultativních služeb. Promlčení dluhu – tříletá promlčecí lhůta. Závazek k uhrazení dluhu může za uživatele převzít jiná osoba. V době řízení o přiznání příspěvku lze sjednat zálohovou nižší platbu nebo službu tzv. na dluh, po přiznání příspěvku je úhrada za službu doplacena.

Výši úhrady nutno uvést s možností stanovit ji i v případě jiných mimořádných okolností (neposkytování služby z důvodu nemoci uživatele – nedocházení do ambulanci služby, hospitalizace v pobytové službě, pobyt mimo zařízení poskytovatele z osobních důvodů apod.)

Výše úhrady a způsob jejího placení lze uvést ve smlouvě nebo v příloze smlouvy.

#### **ad e) Ujednání o dodržování vnitřních pravidel stanovených poskytovatelem pro poskytování sociálních služeb**

Ve smlouvě se uvede odkaz na pravidla - uživateli musejí být pravidla vysvětlena před uzavřením smlouvy.

Pravidla se uvedou ve smlouvě jako samostatná příloha smlouvy, uvést kde jsou přístupná.

Domácí řád nebo jiný dokument obsahující vnitřní pravidla může být součástí smlouvy jako příloha.

Součástí smlouvy je výpis z pravidel – formou srozumitelnou pro uživatele.

#### **ad f) Výpovědní důvody a výpovědní lhůty,**

Smlouvu lze ukončit dohodou nebo výpovědí.

Při ukončení smlouvy dohodou je nutno sjednat termín, k němuž smlouva končí.

#### **Ukončení smlouvy výpovědí**

Uživatel může smlouvu vypovědět i bez uvedení důvodu.

Výpovědní důvody si stanovují sami poskytovatelé. Před podpisem smlouvy o poskytování sociální služby je musí vhodnou formou uživatelům vysvětlit.

#### **PŘÍKLAD:**

*Výpovědní důvody na straně poskytovatele:*

- *uživatel opakovaně nebo zásadně porušuje povinnosti ze smlouvy, vnitřní pravidla, které se zavázal plnit ve smlouvě o poskytování služby,*
- *uživatel odmítá sdělit výši příjmu v pobytové službě,*
- *uživatel bezdůvodně nevyužívá službu ve sjednaném rozsahu – např. problematické u pobytových služeb, kdy se zdržováním se mimo zařízení blokuje kapacitu, která by jinak mohla být využita jiným uživatelem*

- zhoršení zdravotního stavu uživatele do situace vylučujícího službu,
- poskytovatel ukončuje svoji činnost

Při stanovení výpovědní lhůty ve dnech je vhodné uvést, jedná-li se o dny pracovní nebo kalendářní. Počátek běhu výpovědní lhůty se stanoví obvykle na den následující po dni doručení výpovědi. Výpověď se doručuje té osobě, která smlouvu podepsala – uživateli, opatrovníkovi. Zmocněnci se doručuje pouze v případě, kdy se plná moc vztahuje i na úkony po uzavření smlouvy.

#### **ad g) Doba platnosti smlouvy**

Smlouva sjednána na dobu neurčitou.

Smlouva sjednána na dobu určitou

- doba určena dny, měsíci nebo lety
- doby určena jinou skutečností např. vazba na zvládnutí určitých dovedností, dosažení určitého zdravotního stavu
- u dětí – na dobu do dosažení zletilosti; po dosažení zletilosti uzavírá smlouvu samotný uživatel nebo jeho zástupce v případě, že uživatel není schopen samostatně jednat.

### **4.4.3 ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ SMLOUVY**

- a) počet stejnopisů a jejich rozdělení; jeden stejnopis dát uchazeči i v případě, že je nezpůsobilý smlouvu podepsat, ale pouze ji spolupodepisuje – viz shora
- b) vyjmenování příloh
- c) uvedení kontaktu na osobu, kterou si uživatel přeje informovat v případě potřeby např. nemoci uživatele (obvykle někdo z rodiny).

### **4.4.4 POSTUP PŘI UKONČENÍ SMLOUVY**

V den, který končí platnost smlouvy, musí u pobytových služeb uživatel opustit zařízení.

Je-li součástí služby poskytnutí pomůcek, je nutné ve smlouvě sjednat, zda se při ukončení smlouvy vracejí nespotřebované nebo nepoužité pomůcky.

Odpovědný pracovník poskytovatele vypracuje závěrečné doporučení, jehož součástí je doporučení dalšího postupu uživateli, popř. nabídka jiných služeb, které by pomohly řešit situaci uživatele. Závěrečné doporučení založí do spisu uživatele.

## **4.6 SROZUMITELNOST SMLOUVY**

### **Kritérium 4b**

Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy.
--

Návrh smlouvy zpracovat tak, aby ji zájemce porozuměl – využití znaků, obrázků, k textu připojit vysvětlivky.

Návrh smlouvy projednat se zájemcem o službu

- zájemci předat smlouvu k přečtení nebo mu ji přečíst, umožnit zájemci vzít si smlouvu domů a poradit se s příbuznými, právníkem apod.
- odpovědět na otázky
- vysvětlit složitější ustanovení smlouvy, např. o placení, o možnosti odejít na určitou dobu ze zařízení poskytovatele, aniž ztrácí místo u poskytovatele
- smlouvu vysvětlit i zájemci, který je zbaven způsobilosti k právním úkonům, není schopen posoudit komplikovaný text smlouvy – připravit pro něj alternativní podobu smlouvy – grafické znázornění, forma komiksu
- osoby se smyslovým postižením – dokumenty v brailově písmu, zvukové nahrávky, apod.
- přítomnost opatrovníka nebo zmocněnce zájemce – využít i jeho přítomnosti např. v případech, kdy je zájemce vůči poskytovateli nedůvěřivý. Projednání se zájemcem v doprovodu 3. osoby
- poskytnutí kontaktní osoby pro vysvětlení v případě nejasností

## 4.6 INDIVIDUALIZACE SMLOUVY

### Kritérium 4c

Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby.

Individualizace smlouvy je ve standardech vyjádřena zohledňováním „osobního cíle“ uživatele. Osobní cíl v souvislosti se smlouvou má víceméně význam „důvodu, účelu“ s jakým klient do služby přichází. Více je pak specifikován v procesu individuálního plánování (viz. Standard č. 5).

Zjišťování cílů uživatele:

- rozhovor o uživatelově situaci a potřebách ve vazbě na nabídku a podmínky poskytovatele, vychází z jednání se zájemcem o službu
- rozhovor s rodinou uživatele, s opatrovníkem

Příklad osobních cílů:

- *důstojně dožít,*
- *najít práci,*
- *mít se kde vyspat,*
- *být schopen se postarat o svůj byt.*

## PŘÍKLAD

### Rozdíly v uzavírání smlouvy o poskytování typu sociální služby:

krizová pomoc	pobytová služba soc. péče
fáze uzavírání smlouvy plynule navazuje na jednání se zájemcem o poskytování služby - prolíná se – při jednání se zájemcem se ujasňují podmínky pro poskytování pomoci, jejím druhu a rozsahu, ty jsou shrnuty jako smluvní podmínky	fáze uzavírání smlouvy je samostatná – předkládá se návrh smlouvy a vyjasňují se požadavky zájemce a možnosti poskytovatele, vychází ze zjištěných skutečností ve fázi jednání
ústní smlouva - ústní projev vůle a souhlasu obou stran o poskytování krizové pomoci, zpravidla je neprodleně zahájeno její poskytování	písemná smlouva - podrobné a přesné vymezení všech podstatných náležitostí, uzavření smlouvy může časově předcházet samotnému poskytování smlouvy (např. sjednáno zahájení poskytování za 14 dnů)
operativnější změny smlouvy, rozsah a způsob poskytování pomoci se vyvíjí s cíli uživatele a se změnou v jeho životní krizi, situaci	změny smlouvy formálním způsobem (písemně) - proces domlouvání smluvních stran na změně
smlouva se uzavírá na krátkou dobu – 10 jednotlivých intervencí (podpůrných setkání) dle domluveného harmonogramu	smlouva se uzavírá zpravidla na delší dobu (měsíce, roky, neurčito)

# 5 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

*Diskusní tématické setkání dne 7.12.2007 v Praze*

*Autorský tým textu: Mgr. Milena Johnová, Mgr. Martin Haifo, PaedDr. Petr Klíma, Mgr. Aurélie Chábová, PaedDr. Eva Brožová*

## 5.1 PRINCIPY A VÝZNAM INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Jedním z nejdůležitějších aspektů nové právní úpravy sociálních služeb je důraz na individualizaci služeb. K důležitým nástrojům patří vedle příspěvku na péči, jehož výše se odvíjí od míry potřeb jednotlivých lidí, také individuální plánování.

Individuální plánování je nutno vnímat v kontextu celého zákona, tedy nikoli pouze jako jeden ze standardů. Především jsou podstatné základní zásady a povinnosti poskytovatele stanovené zákonem č.108/2006 Sb., o sociálních službách.

- ▶ Podstatné je, že výsledkem poskytování služeb je sociální začlenění: běžný život a ekonomické, sociální a kulturní začlenění uživatele služeb do společnosti. Poskytování služeb má vést k rozvoji samostatnosti. Sociální služby nesmí nahrazovat běžně dostupné veřejné služby.
- ▶ Zákon výslovně stanovuje, že služby musí vycházet z individuálně určených potřeb a osobních cílů jednotlivců, tedy smyslem je naplnit cíle člověka, který služby využívá, nikoli odborné cíle poskytovatele služeb, jak se tradičně děje.
- ▶ Plánování a hodnocení průběhu poskytování služeb je nutno provádět za účasti uživatelů služeb (případně jejich právních zástupců) a s ohledem na jejich možnosti.
- ▶ Služby by měly podporovat kontakty a vztahy uživatelů s jejich přirozeným sociálním prostředím.
- ▶ Pro koncepci a organizaci plánování je podstatné, že způsob individuálního plánování musí odpovídat charakteru sociální služby.
- ▶ Pro každého uživatele služeb je stanoven odpovědný pracovník - např. klíčový pracovník, poradce, konzultant apod.
- ▶ Je zabezpečena efektivní výměna informací mezi pracovníky.
- ▶ Osobní cíle by měly být jedním ze základních činitelů v rozvoji poskytovatele služeb.

Značná péče, která je věnována individuálnímu plánování, vychází z významu, který tento aspekt poskytování sociálních služeb má pro uživatele i poskytovatele služeb. V průběhu individuálního plánování je **posilována autorita uživatele a jeho kompetence** ve smyslu rozpoznání, zda služba je pro něj vhodná, příslušná. Zda sleduje

nejen jeho potřeby, cíle a hodnoty, ale zároveň zda způsoby a prostředky dosahování těchto cílů odpovídají jeho dovednostem, možnostem a potřebě bezpečí. Uživatelům přináší individuální plánování pocit **bezpečí**: rozumí tomu, co se bude dít a jak, vidí, že se někdo osobně zajímá o jejich případ. Tvorba plánu může být také nástrojem pro **aktivizaci, rozvoj dovedností a motivaci uživatelů služeb**: mají možnost ujasnit si své preference a potřeby, mohou se učit rozhodovat a ovlivňovat svůj život.

Pro poskytovatele služeb je podstatné, že proces individuálního plánování umožní zachovat **standardní kvalitu služeb** i v době různých změn (např. při střídání pracovníků), **zvýšuje účinnost** služeb tím, že všichni vědí, co dělat, a směřují ke stejnému cíli, jednotlivé kroky jsou konány a zdroje jsou využívány s rozmyslem. Pro organizaci přináší individuální plánování **možnost rozvíjet sociální služby** na základě systematicky podchycených potřeb uživatelů služeb. V neposlední řadě individuální plánování poskytuje **bezpečí pro poskytovatele**: ví, na čem se s uživatelem služeb dohodl a proč dělá to, co dělá. Individuální plánování se může stát také **nástrojem kontroly uvnitř organizace**: pracovníkům i vedení je z individuálních plánů jasné, jak má poskytování služby vypadat. Vyhodnocování výsledků poskytování služeb přináší navíc **motivaci a uspokojení pracovníkům**.

## 5.2 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

### 5.2.1 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Podle zákona o sociálních službách a standardů je povinností poskytovatele služby poskytovat služby podle individuálních potřeb, přání a schopností svých uživatelů, se kterými mají také služby plánovat.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů - §88  
Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni:

písm. f) plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým poskytují sociální služby, vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh poskytování sociální služby za účasti těchto osob, je-li to možné s ohledem na jejich zdravotní stav a druh poskytované sociální služby, nebo za účasti jejich zákonných zástupců

Příloha č. 2 vyhlášky k zákonu o sociálních službách č. 505/2006 Sb.  
Standard 5: Individuální plánování průběhu sociální služby

Tuto povinnost nelze zredukovat na existenci plánu. I když výsledný plán je důležitým důkazem o naplňování tohoto požadavku, samotný proces vzniku plánu – individuální plánování – je ještě důležitější. Zákonné požadavky se také zaměřují především na proces: musí být zapojen uživatel služby anebo jeho právní zástupce, cíle plánu jsou v souladu s osobními cíli, při plánování jsou zohledňovány schopnosti a potřeby uživatele.

Individuální plánování je kontinuální, záměrný, strukturovaný proces, při němž se stanovují kroky (prostředky), jimiž je třeba dosáhnout požadované změny. Individuální

plánování je v zásadě především proces sblížení představ a ujednávání o „společném zájmu“ poskytovatele a uživatele služby. Tento „společný zájem“ je popis toho, jak bude vypadat změna nepříznivé situace, v níž se uživatel nachází – tedy cíl spolupráce. V závislosti na dohodnutém cíli je pak naplánován postup, jakými způsoby tohoto cíle bude dosaženo a budou i identifikována rizika, zisky a ztráty plynoucí z této změny.

## 5.2.2 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNY

Způsob vzniku individuálního plánu předurčuje konečnou podobu výsledku – individuálního plánu. Individuální plány vzniklé v součinnosti s uživatelem služby a na základě jeho představ o výsledné změně – jak bude jeho život v dané oblasti vypadat – lze označit jako plány zaměřené na člověka a proces, který k nim vede, za plánování zaměřené na člověka<sup>46</sup>.

Základní podmínkou individuálního plánování je vzájemné působení a komunikace mezi uživatelem služby a pracovníkem, případně dalšími účastníky. Hlavním nástrojem tohoto kontaktu je otevřený dialog. V případě, že uživatel služby nedokáže dialog kompetentně vést, snaží se klíčový pracovník, někdy za pomoci dalších odborníků, posílit schopnosti člověka komunikovat (např. pomocí metod augmentativní a alternativní komunikace) anebo zjišťovat potřebné informace o jeho situaci jinými způsoby.

V praxi se lze často setkat s plány vzniklými pouze či převážně na základě pohledu jedné strany – odborníků, pohled uživatele chybí. Sem řadíme např. ošetrovatelské, terapeutické či výchovné plány, které obvykle nevedou k sociálnímu začlenění znevýhodněných lidí, ale k plnění profesionálních cílů – např. „zlepšit jemnou motoriku“ namísto „naučit se telefonovat kamarádce“, jak by cíl mohl definovat uživatel služby. Pro individuální plánování je však nezbytné vycházet z podnětů, nápadů a představ obou stran.

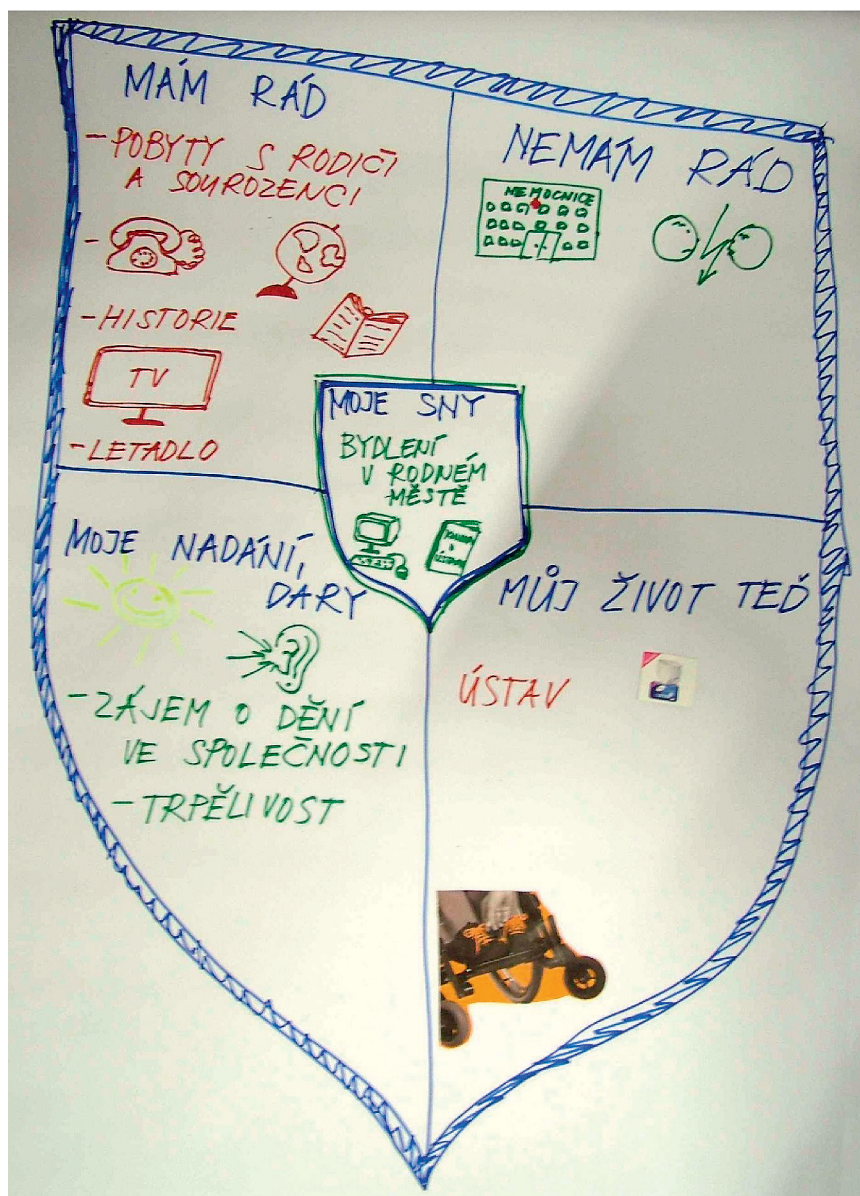
Pro proces i výsledek individuálního plánování může být v některých případech vhodné zapojit neprofesionály (rodina, přátelé, sousedé uživatelů služeb apod.). Výhodou je posílení míry sociálního začlenění uživatele služeb a získání primárních zdrojů podpory (tzv. neformálních zdrojů).

Forma individuálního plánu může být rozmanitá. Odvíjí se zejména od charakteru služby a možností klienta. Např. u krátkodobých služeb, jako je poradenství, může být plán formulován pouze ústně. Poskytovatel tento fakt zaznamenává. U dlouhodobých, intenzivních služeb, jaké využívají např. lidé se zdravotním postižením (podpora samostatného bydlení, chráněné bydlení apod.), musí být plány z praktických důvodů zachyceny v písemné podobě. Neznamená to ale nutnost zpracovat slohové cvičení. V zájmu co největšího porozumění plánu ze strany klienta může individuální plán být zpracován na velkém papíře a zobrazen pomocí jednoduchých obrázků, fotek apod. Individuální plánování může být pojato jako velmi tvůrčí činnost, která nemá nic společného s formalitami, kterých se poskytovatelé často obávají.

<sup>46</sup> Plánování zaměřené na člověka je termín, který pro takto koncipované plánování zavedl Američan John O'Brien. Většina klíčových principů tohoto konceptu je součástí českého právního rámce, určujícího poskytování sociálních služeb.



## PŘÍKLAD:



Na obrázku je graficky zpracovaný osobní profil pana Nováka z kapitoly „Zkoumání situace: porozumění situaci“, z kterého se vychází při formulování cílů uživatele. Další zajímavé příklady (v angličtině) najdete např. na stránce <http://helensandersonassociates.co.uk/PDFs/Examples%20of%20Graphic%20Facilitation.pdf>

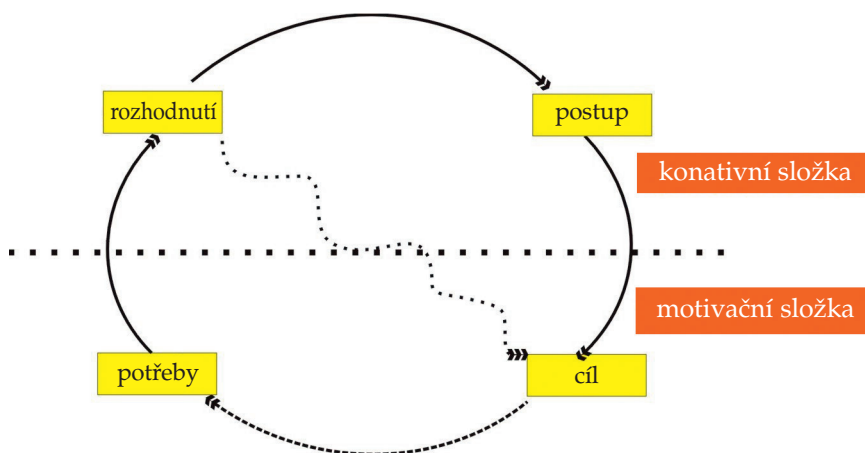
### 5.2.3 CÍL SPOLUPRÁCE – OSOBNÍ CÍL

Zákon o sociálních službách a prováděcí vyhláška pracuje s pojmem „osobní cíl“. Význam jeho užití je však rozdílný. Pro účely této statě budeme pracovat s termínem **cíl spolupráce**. Pojem „cíl spolupráce“ lépe vyjadřuje partnerské postavení poskytovatele a uživatele služeb a přitom umožňuje, aby cíle spolupráce vycházely z cílů uživatele a jeho potřeb.

Za cíl spolupráce můžeme považovat stav změny, který by měl nastat spolupůsobením uživatele a poskytovatele služeb. Tato změna je prospěšná jednotlivci, odpovídá jeho přáním, potřebám a hodnotám. Cíl je vázán především na člověka – uživatele. Ten

si cíle spolupráce dotváří a formuluje pokud možno sám v dialogu s pracovníkem a s jeho podporou. Uživatel služby vychází z konkrétní životní situace, ze svých představ o budoucím životě, svých potřeb (motivační složka cíle spolupráce, důvod, proč se o spolupráci jedná). Toto úzce souvisí z celým životním stylem. Životní styl je komplexní a relativně stálý způsob činností a vztahů, jimiž uspokojujeme své potřeby a dosahujeme svých cílů. Je tedy velice úzce spjat i s hodnotami a idejemi. Vždy je na místě otázka, jak nepříznivá životní situace může ovlivňovat volbu prostředků, způsoby, jimiž člověk řeší své osobní problémy a dosahuje svých životních plánů. V řadě životních stylů převládá pasivita, závislost na druhých, nechuť ke změnám a kladení požadavků na okolí.

Působení poskytovatele služby je naopak zaměřeno na zvažování a rozhodování o tom, jaké cíle se stanou předmětem spolupráce a pomocí jakých prostředků budou naplňovány (konativní složka cíle, zda a jak bude cíle dosahováno). Poskytovatel nestanovuje cíle pro uživatele, ale může nabízet podmínky a prostředky k jejich dosažení. Rozvoj motoriky není cílem, ale prostředkem ke splnění snu umět pracovat na počítači.



Je třeba si uvědomit i určitý horizont cílů: to, co v jednom typu služby může být cílem spolupráce, v jiném typu služby je prostředkem pro dosažení komplexnějšího cíle.

**PŘÍKLAD:**

*Uživatel pobytové sociálních služby plánuje odejít do vlastního bytu. V dialogu s pracovníky a dalšími lidmi, kteří jsou pro něj důležití, se dojedná, jaké kroky je potřeba realizovat pro naplnění tohoto svého cíle: zvládnout péči o vlastní domácnost (praní, úklid apod.), zvládnout vaření, nakupování a hospodaření s penězi, najít si zaměstnání a chodit do práce. S realizací těchto kroků začne uživatel ještě v době pobytu v chráněném bytě. Spolu s asistentem naplánují, jak se uvedené dovednosti uživatel služby naučí. Ne všechno se však člověk musí naučit. To co nezvládne, může být zajištěno jinak: s hospodařením mu může i po přestěhování do vlastního bytu pomáhat asistent, obědy doveze pečovatelská služba nebo může na teplé jídlo chodit v práci.*

Je potřeba rozpoznat a ohraničit, kde jsou možné rozdíly v tom, co je důležité pro uživatele a co vnímají jako důležité pro něj pracovníci. Je produktivní s těmito rozdíly pracovat, aniž bychom odbornými záměry či osobními představami znevážili či znehodnotili cíle uživatele nebo dokonce omezovali jeho lidská práva. V prostoru mezi těmito rozdíly lze nalézt řadu výzev ke změně a podpoře uživatele a také omezení a překážek na cestě k dosažení osobních přání uživatele.

### **PŘÍKLAD:**

*Mladá žena v chráněném bydlení je obězní do té míry, že to poškozuje její zdraví (vysoký krevní tlak, časté nemoci). Nemůže se pohybovat, a tak ani sehnat práci. Není to v současné době pro ni ještě akutní, nepociťuje to zatím jako svůj problém, který by měla řešit. Cílem spolupráce **nemůže** být „Paní XY bude hubnout“ s tím, že nástrojem naplnění cíle bude „zamčená lednice, pravidelné vážení a pohybová aktivita“. Plánem pracovníka je ženu přesvědčovat, že pro její zdraví by to bylo dobré. Dohodnutým cílem ale bude to, co si přeje klientka v současné době (např. chodit na diskotéky). Může nastat moment, kdy ji začne tloušťka vadit (nebude si mít co obléci na diskotéku, nebude moci pořádně tancovat...) a plán asistenta se stane také plánem jejím – cílem jejich spolupráce.*

Je velmi podstatné, aby se, pokud je to možné, do plánování a realizace plánu zapojili také neprofesionálové. Posiluje to sociální začlenění člověka a rozšiřuje spektrum jeho možností.

Rozměr podpory a velikost cíle se bude vždy odvíjet také od druhu sociální služby. Není akceptovatelné, aby cílem spolupráce v komplexně pojaté službě byla nepřiměřená jednotlivost a naopak.

### **PŘÍKLAD:**

*Pan Novák využívá služeb agentury pro podporované zaměstnávání, která se zaměřuje na podporu znevýhodněných lidí hledajících práci na otevřeném trhu. Po prvních schůzkách s pracovní konzultantkou se ukázalo, že pan Novák potřebuje pomoci především s urovnáním vztahů se svým otcem (opatrovníkem) a s bydlením. Cíl spolupráce „najít panu Novákovi samostatné bydlení a požádat soud o změnu opatrovníka“ však přesahuje rámec služby. Role agentury by měla spočívat v poradenství: konzultantka panu Novákovi vysvětlí, že uvedené kroky je potřeba podniknout a dá mu několik tipů na organizace, na které se může obrátit.*

*Paní Novotná žije v pobytovém zařízení sociálních služeb na pětilůžkovém pokoji. Není spokojená s mírou soukromí a osobního bezpečí. S klíčovou pracovnící se dohodla na tom, že cílem jejich spolupráce bude „sehnat nové rádio“. Z hlediska typu služby a také osobní situace ženy by však cíle měly spočívat např. ve zvyšování míry jejího soukromí.*

Realističnost cíle není v tom, zda odpovídá životní situaci či osobním možnostem člověka, ale ZDA je uskutečnitelný v rámci dané služby.

*Např.: Cíl paní nastupující do domova důchodců: „aby si jí dcera vzala k sobě domů“ je pochopitelný, avšak nemusí být uskutečnitelný. To ale neznamená neakceptovat toto přání a nevyvinout aktivity k dosažení tohoto cíle, např. ve formě prověření možností, podpory kontaktů apod.*

Dojednávání a formulace cíle spolupráce dává spolupráci směr a orientační bod. Není, ale nezměnitelným závazkem. Vzniká na základě vyjasnění toho, oč stojí klient v dané životní situaci a jak lze jeho cílů dosáhnout s ohledem na cíle, principy a zdroje poskytované služby.

Znakem dobře stanového cíle spolupráce je jeho měřitelnost. Vyjasnění znaků, dle kterých poskytovatel i uživatel rozpozná, že bylo dosaženo cíle, umožňuje dát cílům spolupráce konkrétní obrysy, jasnější vodítka postupu a minimalizovat rozdíly v představách účastníků v tom, kdy je cíl dosažen.

### **PŘÍKLAD:**

*Cíl: údržba vlastního bytu*

***Jak poznáme, že je cíl dosažen (kritéria):***

*Jsou různé možnosti, ze kterých si paní Paola může vybrat:*

*a) umí uklidit celý byt*

b) umí si najmout službu na úklid kuchyně a koupelny a umí uklízet zbytek bytu

c) umí si najmout službu, která bude s člověkem 1x týdně uklízet

nebo:

**Cíl:** Honza bude chodit sám do práce (knihovny, kina...)

**Jak poznáme, že je cíl dosažen (kritéria):**

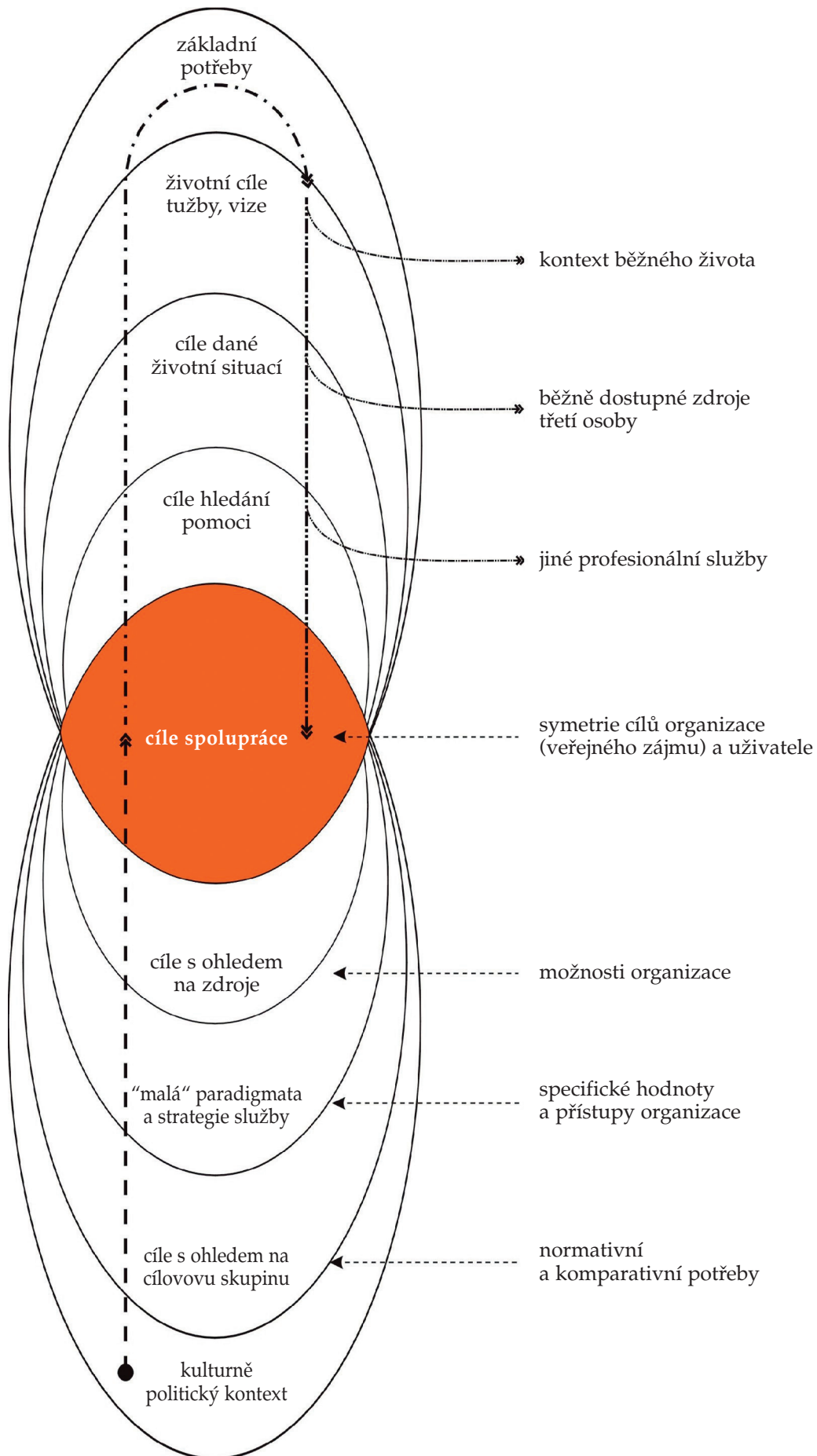
Zvládne celou cestu bez podpory 5x za sebou. Při nepředvídatelné situaci zavolá mobilem určenou osobu a poradí se s ní, jak má situaci vyřešit.

Mít jasně formulované cíle a očekávání od služby není povinností člověka využívajícího služby. Nárok na uživatele, aby k formulaci osobních cílů, resp. cílů spolupráce dospěl v prvních kontaktech, může proces plánování služby devalvovat a poškozovat klientovu autonomii a nezávislost. Proces plánování služby poškozují také to, když cíle formuluje uživatel (či klíčový pracovník) jen z formálních důvodů.

### STRUKTURA A PODSTATNÉ PROMĚNNÉ PROCESU INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Následující obrázek ukazuje, že při individuálním plánování vycházíme z vícero vrstev jak na straně uživatele, tak i poskytovatele služeb. Je velmi důležité, že plánování může přesahovat i do neformální sféry a do sféry jiných profesionálních organizací, které jsou sociální službou aktivizovány.

Obrázek také ukazuje, jak je téma individuální plánování rozloženo napříč vícero standardy. Potvrzuje to také, že není smysluplné tzv. zpracovávat jednotlivé standardy, ale témata a standardy používat opravdu jen jako měřítko, nikoli metodiku.



## STRUKTURA (VRSTVY) „POPTÁVKY“ A INDIVIDUÁLNÍHO ZÁJMU PO SLUŽBÁCH“ – ORIENTACE V POTŘEBÁCH A CÍLECH KONKRÉTNÍHO UŽIVATELE PROSTŘEDNICTVÍM DETAILNÍHO POROZUMĚNÍ OKOLNOSTEM JEHO ŽIVOTA A ŽIVOTNÍCH SITUACÍ.

**Cíl spolupráce:** Požadovaná a možná změna nepříznivé situace dosažitelná člověkem za přispění dané sociální služby. Je dosaženou rovnováhou mezi možnostmi a cíli organizace a možnostmi a cíli/ potřebami uživatele. Zahrnuje i každodenní *přání a volby* k řešení, zvládání běžných situací (např. kde a jak budu jíst, s kým a jak se stýkat). Může zahrnovat jak pomoc, tak i kontrolu. Může zahrnovat i aktivizaci jiných zdrojů pomoci. To umožní překonat hranice mezi sociální službou a ostatními zdroji pomoci: blízké vztahové zdroje a další osoby (neformální zdroje) a jiné profesionální služby. Jejich využití může vést k posílení sociálního začlenění.

**Cíle hledání pomoci:** Potřeba změny za pomoci odborných služeb, profesionálové zaměřeni na příčiny a zdroje obtížné životní situace. Cíle se nemusí vztahovat (nemusí odpovídat) dané službě, vyžadují působení jiné organizace. Uživatel v průběhu jednání a plánování rozpoznává na základě podnětů, jaký typ služby je pro „jeho problém“ přijatelný.

**Cíle dané životní situací:** Zahrnují podporu a aktivitu třetích osob z veřejné sítě, zejména blízké vztahové zdroje.

**Životní cíle, tužby, vize:** Komplexnější cíle „vzdáleného horizontu“, které nelze jednoduše převést na měřitelné úkoly a cíle v kontextu dané sociální služby; jsou dány vizemi, touhami, přáními apod. K jejich dosažení jsou využívány „civilní“ zdroje a instituce (škola, sportovní kluby, kulturní spolky apod.), tzn. jiné organizace než sociální služby.

**Potřeby:** Základní a výchozí motivační struktura. Bazální životní potřeby, jejichž naplňování je limitováno druhem a mírou postižení. U lidí, u nichž nejsou známy jejich preference např. z důvodu, že se s nimi neumí komunikovat nebo že ani nejsou v kontaktu se sebou a se svým okolím, se při stanovování cílů vychází právě odsud.

## STRUKTURA (VRSTVY) „NABÍDKY“ – ORIENTACE V POTŘEBÁCH A CÍLECH ZFORMULOVANÝCH NA ZÁKLADĚ ZPROSTŘEDKOVANÉHO POZNÁNÍ OKOLNOSTÍ ŽIVOTA URČITÉ SKUPINY LIDÍ.

**Kulturně politický kontext:** Strategie státu, obce, komunity v přístupu k sociálně potřebným či vyloučeným občanům. Je vyjádřením určitého „veřejného zájmu“ ve formě norem, deklarovaných hodnot a celkové kultury sociálních služeb. Často akcentují určitý přístup, vůdčí cíle a hodnoty. Nyní např. akcent na práva uživatelů služeb a jejich dominantní postavení ve volbě služby. Rovnost v příležitostech.

**Cíle odvozené od potřeb cílové skupiny:** Orientace na cíle, které byly rozpoznány a formulovány na základě zprostředkovaného poznání životních podmínek a situací určité skupiny lidí. Dávají odpověď na otázku, po jaké službě je poptávka. Normativní cíle a potřeby jsou formulované experty. Komparativní cíle a potřeby jsou rozpoznány od uživatelů, kteří již užívají nějakou službu – usuzuje se, že lidé podobných charakteristik mají obdobné potřeby a tedy i cíle. Jsou vodítkem i formulací nabídky. Předdefinované odpovědi na otázku, kdo a jaký je uživatel a jaké jsou jeho potřeby a cíle.

**„Malá“ paradigmat a strategie:** možno chápat jako komplex pravidel přístupů k uživatelům služeb. Převládající představa (psaná i zvyková) organizace o jejich úkolech při řešení životních obtíží uživatelů, zahrnuje převažující hodnoty obvykle vyjádřené v poslání, v „operačních cílech“, ve vizích. Jsou „kulturou“ organizace, určující, co se smí a nesmí podnikat ve vztahu k uživatelům s ohledem na jejich práva, autonomii, emancipaci. Tato „kultura“ může být v opozici vůči politicko kulturnímu konceptu – veřejnému zájmu. Zahrnují i způsoby vnímání a zhodnocování příčin / zdrojů obtíží uživatele.

**Cíle s ohledem na zdroje:** Jsou určovány skutečnými možnostmi agentury/ organizace a jsou dány (zjevně a především skrytě) např. lokalitou, materiálně technickými podmínkami, personální kapacitou a profesionální kompetencí - odborností, vnitřní strukturou organizace. Obvykle zahrnuje i individuální interpretace profesionální role pracovníků.

- ▶ Hloubka porozumění v tématu individuálního plánování, limitovaná délkou služby a mírou zásahu do běžného života, každodennosti uživatele, jde o rozšiřování poznání, kontraktu a vztahu a porozumění životu klienta v novém světle.
- ▶ Zhodnocení komplexu cílů do individuálního plánu, uspořádání společného programu spolupráce, zúžení respektující individuální okolnosti směřující k určité „proceduře“, která zahrnuje aktivity i na dalších etážích, než jen v působnosti zařízení. Např. aktivizaci jiných veřejných služeb či blízké vztahové zdroje.
- ▶ Projekce cílů formulovaných organizací jako „nositele“ veřejného zájmu do procesu zjišťování a zhodnocování individuálních potřeb a cílů uživatele nezbytných pro uspořádání a zaměření poskytované služby.

#### 5.2.4 KLÍČOVÝ PRACOVNÍK

Standardy kvality sociálních služeb<sup>47</sup> stanovují, že poskytovatel má pro plánování průběhu poskytování sociální služby a hodnocení naplňování osobních cílů pro každého uživatele služeb určeného zaměstnance. Tuto roli lze shrnout pojmem koordinátor plánování. Praktické zkušenosti ale ukazují, že je dobré stanovit pracovníka, který odpovídá za plánování i průběh služby pro jednotlivce a iniciativně si všímá zájmů, potřeb, hodnot a cílů jednotlivých uživatelů služeb. Tento typ pracovníka bývá označován jako tzv. klíčový pracovník<sup>48</sup>.

V praxi se setkáváme s dvojitým pojetím klíčových pracovníků. Pokud je v popředí vztah pracovníka s uživatelem, jde spíše o důvěrníka. V případě zdůraznění odborné způsobilosti se jedná spíše o case managera.

Je důležité si uvědomit, jaký význam má pro člověka jeho klíčový pracovník: ten, za kterým mohu kdykoli jít, rozumí mi, umí pro mě zprostředkovat pomoc apod. Výhodou zavedení systému klíčových pracovníků je zmenšení či odstranění nevýhod spojených s poskytováním neměnných bloků péče bez ohledu na individuální potřeby uživatele, poskytnutí uspořádaných podkladů pro dlouhodobé individuální plánování služeb, zpřehlednění a uspořádání roztržštěných služeb do souvislého, navazujícího systému, zvýšení motivace pracovníků v přímé péči přenesením vyšší odpovědnosti na pracovníky.

Role klíčového pracovníka se odvíjí od charakteru služby. Může to být poradce či terapeut, člověk, který vyhledává a kontaktuje uživatele služeb, obhájce, který hájí jeho práva apod. Častější je kombinace rolí.

<sup>47</sup> Kritérium 5 b)

<sup>48</sup> Podmínkou výkonu činnosti klíčového pracovníka je jeho kompetence. Kompetence klíčového pracovníka je tvořena především vědomostmi, dovednostmi a postoji. Kompetence klíčového pracovníka se rodí v průběhu vzdělávacího – výcvikového kurzu k plánování služby (znalosti zásad, metod a postupů plánování služby, sebepoznání, výcvik sociálních a komunikačních dovedností, metody plánování služby s uživateli se specifickými potřebami, výcviková supervize) a v následné dlouhodobé intervizi a supervizi. V případě uživatelů služeb, kteří jsou ohroženi vyššími riziky, se supervize stává nezbytnou součástí plánování služby a podporou klíčového pracovníka.

Důležitý je proces zavedení systému do praxe. Klíčové pracovníky určuje vedení organizace. Činí tak s ohledem na předpokládanou náročnost úkolů, které tato funkce s sebou u daného poskytovatele nese. Při přiřazování klíčových pracovníků jednotlivým uživatelům služeb je důležité zohlednit vzájemné náklonnosti a dobré osobní vztahy.

### 5.2.5 PLÁNOVACÍ TÝM

Klíčový pracovník však nemusí být jediným člověkem, který se spolu s uživatelem služby účastní plánování. V souladu se standardy by tento pracovník měl zajistit koordinaci celého procesu, ale v závislosti na charakteru služby a vůli uživatele se do procesu plánování mohou zapojit další osoby (jak to ostatně předpokládají i standardy kvality sociálních služeb).

Zejména ve službách spojených s ubytováním bývá do plánování zapojeno více lidí. Tito lidé přijímají v plánovacím procesu různé (i vícečetné) **role**. **Klíčový pracovník** uživatele se v mnoha případech stává zároveň **koordinátorem plánování** (pomáhá uživateli vybrat a oslovit další účastníky plánování, vysvětluje účel plánování, dohodne se s uživatelem na formě, termínu a místě setkání, přináší na plánovací setkání myšlenky a nápady těch, kteří se ho z různých důvodů nemůžou zúčastnit). V ideálním případě je klíčový pracovník současně i **důvěrníkem** uživatele, bývají jím však i pracovníci, kteří nemají kompetence klíčového pracovníka (uklízečka, kuchař, údržbář...).

Dalšími účastníky plánování bývají lidé, kteří poskytují nebo mohou poskytovat uživateli **přirozenou podporu**. Jsou to blízcí lidé uživatele (rodiče, sourozenci, prarodiče, přátelé), opatrovník, spolupracovníci z práce, učitelé ze školy, lidé z místní komunity, s kterými se uživatel při různých příležitostech setkává. Zapojení přirozené podpory lidí z komunity do plánování je znakem, že proces začleňování do společnosti (nebo zabránění vyloučení ze společnosti) skutečně probíhá.

Potřebuje-li uživatel k tomu, aby mohl vést kvalitní život **odborníky** (jako jsou logoped, specialista na augmentativní a alternativní komunikace, neurolog, terapeut, specialista na tzv. problémové chování, dietolog a další), mohou se stát součástí plánování i oni.

Při plánovacím setkání, kdy se domlouvají cíle spolupráce, je důležitým člověkem **moderátor**. Jeho úkolem je zajistit, aby všichni zúčastnění měli možnost aktivně se zapojit do diskuse a aby se skupina zaměřila na to, jak věci dosáhnout, nikoli proč to nejde. Moderátor vládne komunikačními dovednostmi a umí pracovat se skupinou. Zůstává však neutrální co se týče možností a strategií konkrétního plánování, proto je výhodné, když je moderátorem člověk nezávislý, jak to dokládá i dobrá praxe jiných zemí.

Zapojení více lidí do plánovacího procesu je důležité především pro uživatele, kteří jsou velmi závislí na poskytovateli služby a pro uživatele déletrvajících služeb. Domluvané cíle spolupráce jsou nahlíženy z různých stran a pracovníci jsou chráněni před svou vlastní vševědčností.

#### PŘÍKLAD:

##### *Fungující plánovací tým uživatele domova pro osoby se zdravotním postižením:*

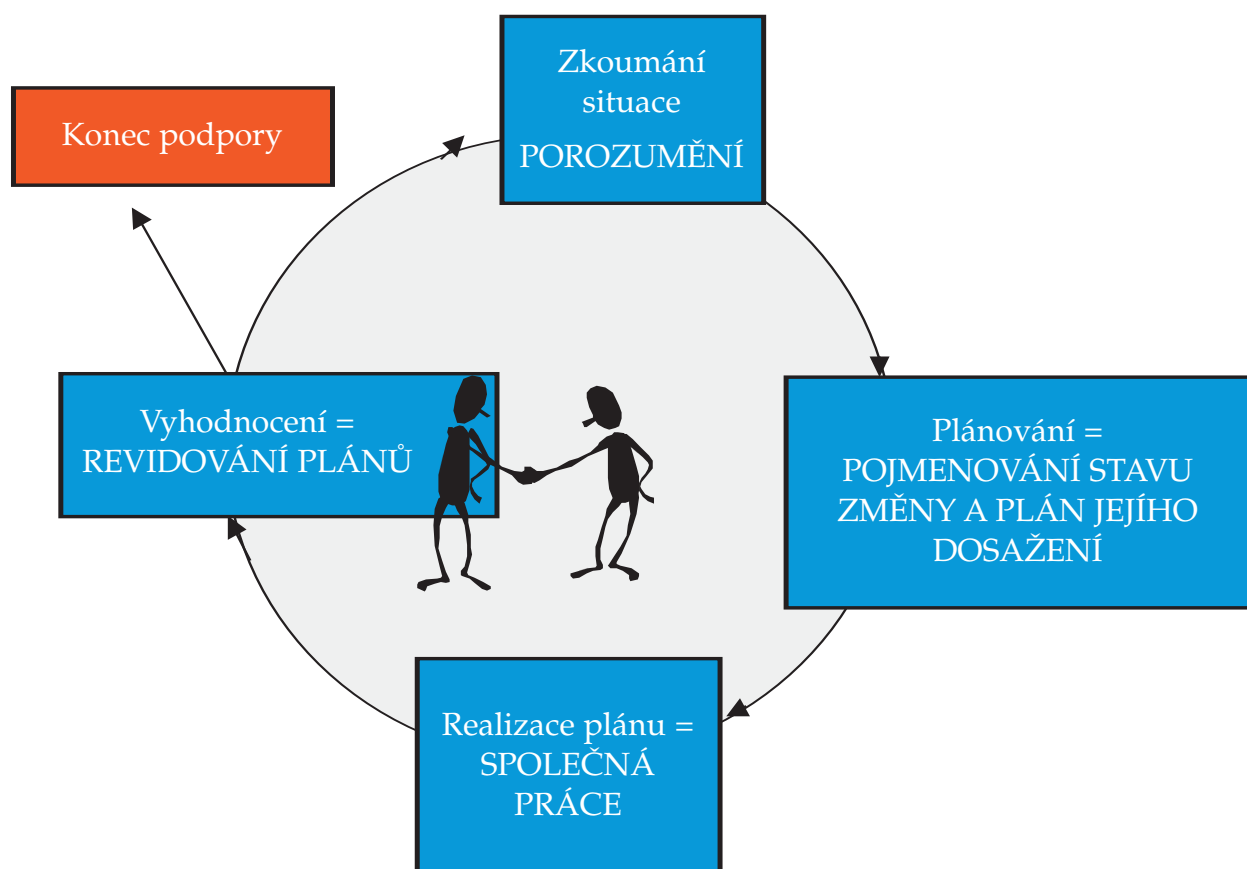
*Pavlovi je 30 let. Žije v zařízení s celoročním pobytem od útlého dětství. Jeho rodina je s ním v úzkém kontaktu, žije však daleko od zařízení. Pavel už dlouho touží přestěhovat se do rodného města, protože rodiče stárnou a je pro ně stále těžší dojíždět za synem i pečovat o něj, když je doma, protože Pavel je člověk s těžkým fyzickým postižením. Jeho rodiče s ním tuto touhu sdílejí. Koordinátor plánování (současně i Pavlův klíčový pracovník a důvěrník) společně s Pavlem hledali lidi, kteří mají přístup ke zdrojům a mohou pomoci s realizací této velké změny. Členy jejich plánovacího týmu se kromě rodičů stala vedoucí jiné domácnosti, která chce Pavlovi s naplněním jeho cílu*



*pomocť, dále bývalý pracovník zařízení, se kterým se Pavel často navštěvuje a který v současné době pracuje v Pavlově rodném městě a má důležité kontakty na poskytovatele služeb chráněného bydlení a též vedoucí pracovnice zařízení, které poskytuje službu chráněného bydlení v Pavlově rodném městě. Pavel si nakonec přizval do svého týmu i psychologa, ke kterému má velkou důvěru a který mu pomáhá zvládat zvýšený stres, jenž je důsledkem Pavlova očekávání a nejistoty.*

## 5.3 CYKLUS A ORGANIZACE PLÁNOVÁNÍ

Individuální plánování je proces, který má své jednotlivé důležité momenty, zastávky, významné pro pracovníka i uživatele. Skládá ze stejných částí jako plánování čehokoli jiného: zkoumání situace, tvorba plánu, realizace plánu a vyhodnocení. Tento proces se neustále opakuje.



### 5.3.1 ZKOUMÁNÍ SITUACE: POROZUMĚNÍ SITUACI

Tato část plánování je nezbytná pro to, aby situaci porozuměl jak uživatel, tak další lidé, kteří se mají účastnit tvorby jeho plánu.

V první řadě je důležité, jak uživatel chápe a rozumí situaci, ve které se nachází, žije. Jak dobře chápe roli pracovníka, který mu má pomáhat, jak jej vnímá, co od něj očekává, zda zná jeho kompetence. Zda chápe, v čem mu může pracovník pomoci, jak a o čem se s ním má domlouvat. Neméně jsou důležité dosavadní zkušenosti uživatele s procesem individuálního plánování. Při dlouhodobých pobytech uživatelů v sociálních službách musíme často počítat s formalismem, nezájmem, nedůvěrou. Proto je důležitý vztah klíčového pracovníka k uživateli, navázání důvěry, získání zájmu uživatele pro společnou práci, jejíž výsledkem bude situace, kdy bude uživatel otevřený.

Velký význam hraje přístup pracovníka k uživateli, zda je ochoten naslouchat jeho přáním, jak je vyhodnocuje. Zda je nechá nepovšimnuty, protože je vyhodnotí jako bezvýznamná, nebo je bere vážně a začíná proces společné práce. Informace z jedné části života mohou být klíčem k porozumění jiné části. Představu si musí udělat také pracovník – o tom, jakou podporu by klient potřeboval.

Na druhou stranu je důležité také to, aby situaci porozuměl klíčový pracovník a další lidé zapojení do plánování.

Metody shromažďování informací jsou různé: rozhovory, mapy, cesty, pozorování, stínování, analýza dokumentace a další.

Zkoumání situace uživatele služby slouží k jejímu zpřehlednění pro všechny zúčastněné. Pro porozumění situaci je důležité znát především pohled uživatele (jaké jsou jeho předchozí zkušenosti a jaká je představa do budoucna).

Hloubka a oblasti zkoumání situace se odvíjí od charakteru služby a od ochoty uživatele služby informace sdělit.

#### **PŘÍKLAD:**

##### ***Chráněné bydlení pro lidi s kombinovaným postižením***

*Panu Novákovi je 29 let. Od osmi žije v ústavu sociální péče ve venkovském prostředí a více než 100 kilometrů od své rodiny. Udržuje pravidelný kontakt s rodiči a sourozenci. Od 20 do 26 let navštěvoval speciální školu. Má všeobecné zájmy a přehled. Za nejlepší zážitky považuje pobyty u rodičů, setkávání se sourozenci a let letadlem. Nerad vzpomíná na pobyty v nemocnici. Jeho životním snem je vrátit se do města, kde žije jeho rodina, žít zde v menší domácnosti (s pár dalšími lidmi s postižením) a s pomocí osobního asistenta.*

*Pan Novák se rád podílí se na chodu domácnosti: diskutuje o tom, co se bude vařit, co nakoupit, pomáhá při věšení prádla apod. Pan Novák je velmi společenský a zapojuje se do diskuse. Dovolenou tráví s rodiči, jezdí na lázeňské pobyty. Chtěl by se učit psát na počítači, rád by napsal knihu o svém životě v ústavu. Zatím nepracuje. Aktivně se stará o své zdraví: hlídá si dobu podávání léků, které pravidelně bere, sám upozorní na to, které jídlo a jak upravené pro něj není dobré, absolvuje masáže a cvičení za účelem uvolnění a protahování svalů. Pan Novák udržuje řadu kontaktů s příbuznými, známými a kamarádkou z ústavu, kde dříve žil. Ke kontaktům používá telefon. Svoje přání a názory je pan Novák zvyklý prezentovat sám.*

*Vzhledem ke svému fyzickému stavu potřebuje pan Novák plnou osobní podporu. Při čištění zubů sám vyplivne zbytek pasty. Používání toalety pro něj není možné, používá pleny a má zavedenu cévku. V péči o šaty potřebuje pomoc, ale sám si rozhoduje o výběru oblečení. Plnou podporu potřebuje při oblékání, ale snaží se pomoci: natáhne ruku, zvedne hlavu apod. Jídlo si sám nemůže připravit, ale rád se účastní jeho přípravy. Kouše pouze zadními zuby, takže jídlo potřebuje mít rozkrájené na malé kousky. Někdy potřebuje na požádání jídlo rozmixovat – o tom si rozhoduje sám. Účastní se údržby a úklidu domácnosti – např. odveze koš s prádlem na svém vozíku. Domácí spotřebiče nemůže ovládat sám. ...následuje obdobný popis schopností a potřeb v dalších oblastech (společenské činnosti, celoživotní vzdělávání, zaměstnání, činnosti spojené se zdravím a bezpečností, sociální aktivity, ochrana a sebeobhájení).*

#### **PŘÍKLAD:**

##### ***Kontaktní centrum pro lidi závislé na drogách***

*Karel žije s partou ve skvotu, odhadem je mu 25 let. Od 15 let žije na ulici. S rodinou se podle svých slov nestýká, občas se vídá se setrou, která mu někdy finančně vypomůže.*

*Veškeré peníze, které se mu podaří získat, utrací za drogy, užívá je injekčně. Začíná mít abscesy, bolí ho končetiny a žíly. Nemá si už ani kam píchnout dávku. Hnisavý flek na ruce se začí-*

*ná rozrůstát, bojí se, že by mohl přijít o ruku – od kamarádů slyšel, že ji někomu v podobném případě amputovali. Potřebuje zjistit, co se s ním děje a jestli je to vážné. Přemýšlí, jestli by měl používat pokaždé čisté injekční jehly, když má svoji, ale mezi kamarády na skvotu stříkačka s jehlou občas koluje a v brožurách četl, že si tak může přenést infekční choroby. Chtěl by si udělat testy na žloutenku, jestli není pozitivní. Neví, jestli půjde, aby ho lékaři ošetřili a udělali testy, protože není na sociálce a neplatí si zdravotní pojištění.*

*Chtěl by si taky vyprat oblečení, osprchovat se a dal by si alespoň občas teplou polévku. Tyto věci se mu někdy podaří vyřešit na nádraží, ale teď ho tam často policisti ani nepustí, protože začali nádraží víc kontrolovat.*

*Připustil, že už ho nebaví krást a chtěl by žít jinak, jenže neví, jak to udělat. Pokoušel se sehnat práci a byl to vždy problém. Párkrát byl na brigádách, ale dělal práci, která ho nebavila a vůbec si s lidmi na pracovišti nerozuměl. Říká, že sehnat něco lepšího nejde. Nedodělal školu, nemá praxi a má zápis v trestním rejstříku. Navíc nemá žádné doklady a když kamkoli přijde, nikdo s ním neuzavře smlouvu. Má zkušenost, že mu za práci opakovaně nezaplatili.*

*Potřeboval by taky vědět, jestli mu soud opravdu může dát k úhradě pokutu za jízdy na černo v hromadné dopravě, když nic nemá. Setra mu říkala, že mu od soudu chodí obsílky a když to zjišťovala, řekli jí, že s penále a soudními poplatky půjde o desítky tisíc.*

*Na žádné terapie docházet nechce, říká, že je to blbost.*

### **5.3.2 PLÁNOVÁNÍ: POJMENOVÁNÍ STAVU ZMĚNY A PLÁNOVÁNÍ JEJÍ REALIZACE**

Má-li uživatel služby, klíčový pracovník i ostatní lidé účastníci se plánování dostatek informací a rozumí situaci klienta, mohou být na základě priorit uživatele a možností poskytovatele služby vybrány cíle, na jejichž realizaci se bude společně pracovat. Tímto způsobem je formulován tzv. cíl spolupráce, jehož pojmenování se může v různých službách lišit. Podrobnosti k cílům jsou v předchozích částech kapitoly.

#### **PLÁNOVÁNÍ KROKŮ PRO NAPLNĚNÍ CÍLŮ**

V návaznosti na stanovené cíle spolupráce je posléze plánován postup naplnění cíle. Větší cíle mohou být v závislosti na charakteru služby rozděleny do jednotlivých kroků. Tato část plánování má následující části:

- ▶ Stanovení kritérií naplnění cíle: Je potřeba domluvit se, jak pozná uživatel, jeho rodina, pracovníci i kontrola, zda a do jaké míry je cíl plněn a kdy si budou všichni jisti, že ho bylo dosaženo.
- ▶ Analýza zdrojů, které umožní naplnění cíle: K důležitým zdrojům nepatří jen daný poskytovatel sociální služby, podle charakteru služby se mohou zapojit i jiní poskytovatelé sociálních a dalších veřejných služeb, různí odborníci a zejména blízcí lidé a další lidé z okolí klienta, které nazýváme souhrnně neformální podpora (spolupracovníci, sousedé, řidič veřejné dopravy apod.). K podstatným zdrojům mohou patřit také různé dávky, granty, jejichž prostřednictvím lze získat finanční nebo hmotné prostředky pro naplnění cílů.
- ▶ Výběr nejvhodnějších metod práce: Nejvhodnější metody jsou vybírány v závislosti na charakteru služby, situaci, potřebách a preferencích klienta a také možnostech poskytovatele a podle dostupnosti vnějších zdrojů.

## PŘÍKLAD I

*Při analýze potřeb paní Novotné bylo zjištěno, že základním předpokladem jejího dalšího osobního rozvoje je schopnost domluvit se. Paní Novotná nemluví. K dorozumění používá některá gesta, při nesouhlasu vrtí hlavou. Do plánovacího týmu byla pozvána pracovníce, která umí používat augmentativní a alternativní komunikaci. Ta navrhla, že pro paní Novotnou připraví komunikační tabulku. Na tomto úkole bude spolupracovat s klíčovou pracovnící, která uživatelku dobře zná.*

- ▶ V rámci této fáze plánování by měla být vytvořena i analýza rizikových situací a z toho plynoucích opatření. Rizikové plány mohou být součástí individuálního plánu, nebo mohou tvořit samostatné celky. Rizikové situace může pojmenovávat kdokoli. Může to být přání uživatele, ale i pracovníka, organizace či rodiny.
- ▶ Stanovení termínů a odpovědných osob: Aby byl proces plánování plynulý, bezpečný a jasný, je také nutné stanovit, kdo a do kdy splní jaké úkoly plynoucí z plánu. Každý krok by měl mít svého „majitele“ a termín splnění. Každý účastník plánování by měl mít jasno, co je jeho úlohou v tomto procesu. (Pozor, neznamená to, že určujeme termín, kdy má být „splněn“ cíl.)

Od toho, na kdy jsou stanoveny termíny splnění jednotlivých kroků – úkolů se odvíjí stanovení revize celého plánu. Obvyklá doba mezi revizemi plánu může být v organizaci stanovena vnitřním předpisem nebo metodikou.

### 5.3.3 REALIZACE PLÁNU: SPOLEČNÁ PRÁCE

Jsou realizovány naplánované kroky. Klient s podporou pracovníků a případně dalších lidí využívá vlastní síly. Pracovník pracuje společně s klientem nebo samostatně.

Součástí realizace naplánovaných kroků bývá také zaznamenávání průběhu společné práce, což bude později potřeba pro vyhodnocení – revizi plánu.

#### PŘÍKLAD:

*Bylo dohodnuto, že Honzův cíl „chodit sám do práce“ bude naplněn, pokud zvládne celou cestu bez podpory 5x za sebou a při nepředvídatelné situaci zavolá mobilem určenou osobu a poradí se s ní, jak má situaci vyřešit (kritéria pro dosažení cíle).*

*Je dohodnuto, že průběh cesty se bude zaznamenávat do Honzova sešitu. Honza si sám napíše datum a hodinu odchodu do práce. Po návratu domů spolu s asistentem zaznamenají, jak Honza cestu zvládl.*

V průběhu společné práce pracovník podle předchozí domluvy zasahuje i nechává uživatele zažít důsledky jeho rozhodnutí. Stále se domlouvají, v čem uživatel potřebuje podporu a co zvládá sám. Zplnomocňující proces společné práce je stejně důležitý, jako dosažení cíle konkrétního plánu. Z hlediska dosažení cíle je cíl samotný stejně důležitý jako proces, cesta, která k němu vede.

### 5.3.4 REVIDOVÁNÍ

Závěrečným zastavením je vždy zhodnocení, revidování naplnění cílů stanovených v plánu: naplánované cíle jsou porovnány s realitou – jak vypadá situace klienta.

Pokud z hodnocení vyplyne, že všech cílů bylo dosaženo a klient nepotřebuje další podporu sociální služby, je spolupráce v tomto bodě ukončena.

## PŘÍKLAD:

*Poradenství: Pan Novák přišel do poradny v doprovodu své matky s otázkou, zda může pracovat, když je zbaven způsobilosti k právním úkonům. Poradkyně nejprve zjišťovala okolnosti kolem opatrovnictví: zda je pan Novák zbaven způsobilosti zcela či jen částečně a kdo je jeho opatrovníkem. Ukázalo se, že opatrovníkem je matka. Poradkyně vysvětlila panu Novákovi i jeho matce – opatrovníci, že pracovat za těchto podmínek je možné, a jak postupovat při podpisu pracovní smlouvy, domlouvání způsobu výplaty mzdy apod. Poté poradkyně zjišťovala, zda pan Novák i jeho matka všemu rozumí a zda nepotřebují ohledně této záležitosti ještě s něčím pomoci. Vzhledem ke spokojenosti obou byla poté konzultace ukončena.*

Pokud cílů nebylo dosaženo, nebo jsou další oblasti, kde uživatel potřebuje pomoc sociální služby, jsou výstupy hodnocení použity v novém kole plánování, které začíná zkoumáním situace s cílem porozumět klientovi.

V průběhu poskytování služeb mohou vyvstat situace, kdy uživatel služby bude trvat na určitém chování, které mu podle názoru pracovníka škodí (kouření, vynechávání léků, přejídání, prostituce, žebrání...). Pro pracovníka vznikají etická dilemata, k jejichž řešení může pomoci následující koncept Johna O'Brien<sup>49</sup>.



Poskytování optimální podpory bude vždy výsledkem vyvažování dvou směrů: projevením zájmu o uživatele a ponecháním svobody uživateli. Pro poskytnutí dobré služby je třeba obojího v dostatečné a vyvážené míře (viz pravá, horní část schématu). Dáme-li člověku příliš svobody bez zájmu, dojde k zanedbání, naopak málo svobody a mnoho zájmu znamená přepečování, malý zájem spojený s nedostatkem svobody vede ke zneužívání.

## 5.5 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB A HODNOT UŽIVATELŮ

Způsoby zjišťování potřeb se odvíjí od charakteru služby (např. jejich rozsahu či tématu) a od situace, v níž se klient nachází. Relativně nejjednodušší situace je u klientů plně komunikujících. Zde zjišťujeme potřeby, představy a hodnoty prostřednictvím rozhovoru.

<sup>49</sup> J. O'Brien, C.L. O'Brien, 1991

Jiná je situace v případě lidí s těžkým a kombinovaným postižením, kteří nemluví a mnohdy ani nejsou v kontaktu se sebou a s okolím. Zde platí následující principy:

- ▶ odstranit bolest,
- ▶ zajišťovat změnu polohy, změnu místa,
- ▶ umožnit uživateli žít v prostředí, ve kterém bychom se i my dobře cítili,
- ▶ zajistit dostatečné množství přirozených podnětů,
- ▶ věnovat se člověku pomocí metod, které mu pomáhají vejít do kontaktu se sebou a svým okolím (např. bazální stimulace, preterapie, kraniio-sakrální terapie) ,
- ▶ stínovat – po určitou dobu nepřetržitě uživatele pozorovat a popisovat, jak a kdy projevuje libost/nelibost, co má/nemá rád,
- ▶ zvyšovat počet situací, kdy si může uživatel vybírat,
- ▶ umožňovat uživateli zažívat situace, které jsou běžné pro jeho vrstevníky; i když různé činnosti sám nedokáže nebo nemůže dělat, může jim být přítomen, může se s naší pomocí věcí dotýkat, přivonět, vidět,
- ▶ předpokládat a ověřovat svoje předpoklady (např. když uživatel má rád kávu, můžeme předpokládat, že by si rád občas poseděl v kavárně s někým blízkým; když má rád hudbu, měli bychom mu vytvářet příležitosti navštěvovat koncerty, půjčovnu CD apod.).

Metody práce pomáhající při zjišťování potřeb a hodnot lidí s těžkým a kombinovaným postižením lze najít v odborné literatuře<sup>50</sup>.

## 5.5 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ JAKO SMLUVNÍ PROCES

Individuální plánování a jeho výsledek – plán, můžeme chápat jako smluvní proces a určitý druh smlouvy, kontraktu.

Každý individuální plán (stejně jako smlouva) je vyjádřením vzájemného závazku a vymezením odpovědností zúčastněných stran. Je vyjádřením vzájemného porozumění a pochopení procesu, který bude následovat. Stává se základním a výchozím vodítkem pro vzájemný vztah a spolupráci, vytváří strukturu a poskytuje bezpečí. Je zároveň vyústěním již probíhajícího procesu vyjednávání a poskytování informací. Jde o kvalitativně významný proces, který nelze zcela jednoznačně rámovat časem či počtem setkání. Klíčem je zajistit, aby uživatel dostatečně jasně porozuměl celému kontextu služby, podmínkám, principům a dokázal si uvědomit jejich vliv a dopad na řešení „svého problému“.

Je obvyklé, že v oblasti smluvního dojednávání lze najít tři různé okruhy témat s odlišným obsahem a mnohdy i formou. Prvé dva okruhy můžeme označit jako „obchodně administrativní“ (s občansko-právními atributy). Obchodní úmluva je formálním a základním vymezením podmínek poskytované služby, jako je délka (doba) poskytované služby, četnost setkání, místo, výše platby a způsoby úhrady a další uvedené v zákoně. Administrativní úmluva upravuje jasněji hranice vzájemného vztahu. Dotý-

---

<sup>50</sup> Např. Haicl, M. a kol.: Osobní asistence jako alternativa klecových a síťových lůžek - I. Alternativní přístupy v péči o osoby, vůči nimž jsou uplatňována restriktivní opatření formou klecových a síťových lůžek. Středočeský kraj, 2006

ká se více etických a profesních principů a zásad dobré praxe poskytované služby. Zahrnuje údaje nezbytné pro ochranu práv uživatele a zároveň je také ochranou poskytovatelů. Ze strany uživatele jde převážně o vyjádření informovaného souhlasu. Těžištěm této úmluvy jsou např. otázky mlčenlivosti a důvěrnosti, tzn. poskytování informací i případným třetím osobám, ochrana osobních údajů, lze doporučit i uvedení etického kodexu, kterým se řídí organizace. Doporučit lze také podávání stížností a uvedení, čím a jak jsou naplňována práva na soukromí, volbu a samostatnost. Důležité je i zacházení s osobním majetkem uživatele (kdo bude uchovávat a kde se budou uchovávat doklady, cennosti, apod.). Zajišťuje zřetelnost a dodržování hranic mezi pracovníky a uživateli.

Individuální plán je možné nazvat klientskou smlouvou, která obsahuje ujednání o třetím okruhu témat spojených kolem otázky „co tady budeme společně dělat a k čemu budeme směřovat“. K formulaci této smlouvy lze přistoupit, pokud dojde ke shodě ve výše uvedených oblastech. Klientská smlouva je vzájemným zaměřením společné práce. Dojednávání této smlouvy může trvat i delší dobu a začíná již v etapě kontaktů se zájemcem o službu. Tlak na to, aby osobní cíle, resp. cíle spolupráce byly formulovány precizně okamžitě, při zahájení služby způsobuje, že tyto cíle jsou obecné, povrchní a často odpovídají více přáním a tužbám než potřebám. Když uvažujeme v kategorii cíle, vždy vlastně uvažujeme o změnách, ke kterým má dojít a zároveň o způsobech jejich dosahování. Uživatel má mít při těchto sezeních příležitost propátrat svůj dosavadní život a životní situaci a přiměřeně porozumět vlastním představám. Klientská smlouva je vždy prvním projevem plánování služby – individuálního plánu. Klientská úmluva zajišťuje rovnováhu v aktivitě a rovnoměrnost v úsilí.

### **TŘÍSTRANNÉ SMLOUVY**

Obvyklé jsou smlouvy dvojstranné, ale lze připustit i trojstranné kontrakty. Nelze opominout ty situace, kdy v okolí přímého uživatele služeb jsou další zúčastněné osoby, které mají svá určitá přání a očekávání, vlastní představy účelu a cíle služby: třetí strany. Mohou to být nejen vztahově blízké osoby (rodiče, děti, sourozenci), osoby v určitém odpovědném postavení (opatrovníci, pěstouni), ale i odborníci, kteří člověku danou službu doporučili. Vymezení vzájemného vztahu bývá mnohdy nezbytností, neboť tyto osoby mohou výrazně ovlivňovat poskytovanou službu, měnit cíle, bojkotovat změny či přinejmenším žádat informace. V případě vztahově blízkých osob je vhodné znát jejich názor na cíle uživatele, rozpoznat rozdíly či dokonce rozpory, které mohou vymezovat cestu k cíli.

Zásady: U nezletilých osob je smlouva třístranná vždy. U dospělých s jejich informovaným souhlasem k osobám blízkým, u formálních osob pouze s výslovným souhlasem.

Lze doporučit, aby v administrativní smlouvě bylo uvedeno zejména podávání zpráv, účast na setkáních, práva o pohybu třetích osob v zařízení (návštěvách apod.). Vhodné je dojednat i určité závazky těchto třetích osob, která mohou zahrnovat např. dopravu uživatele k lékaři, vyřizování úředních záležitostí apod.

Třístranná smlouva nabízí nejen ochranu uživateli, ale také poskytovateli v případě stížností. Může zabránit i případnému konfliktu zájmů, kdy poskytovatel jedná spíše v zájmu třetích osob, než, aby sledoval cíle uživatele.

## **5.6 PROCES JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SLUŽBU**

Jednání se zájemce o službu je údobím, kdy se tvoří základy smluvních vztahů a procesu individuálního plánování. Cílem této etapy je dosáhnout vzájemného porozumění a shody v možných cílech spolupráce. Pokud této shody lze dosáhnout. Pokud jí nelze

nalézt, je důležité identifikovat a formulovat důvody a pomoci uživateli rozpoznat, jak by mohl postupovat dále (vyhledat jiný typ služby nebo i jinou organizaci).

#### **PŘÍKLAD:**

*Paní Jana přišla do chráněného bydlení s matkou. Tvrdila, že by zde chtěla trvale žít. Byla zakřiknutá, veškerou komunikaci obstarávala matka. Měla nasazené černé brýle a byla velmi nervózní. V momentě, kdy se pracovník bydlení ptal přímo paní Jany, proč se tak rozhodla, co ji k tomu vede, co by chtěla v bytě dělat, co ji baví, jaké práce má doma ráda atd., začala paní Jana reagovat velmi nepřirozeně. Během několika minut dostala záchvat nepřítomnosti, začala běhat nejprve po kanceláři, posléze vyběhla ven a matka ji jen těžce a dlouhou dobu zklidňovala. Po uklidnění situace se matka svěřila, že dcera do žádného chráněného bydlení jít nechce, ale ona je již velmi vyčerpaná a nedokáže s ní ani komunikovat, ani žít.*

*Poskytovatel zjišťoval přímo od paní Jany, co chce – snažil se definovat „cíl spolupráce“ spolu s uživatelkou a nejednal pouze s matkou. Díky tomu byla rozpoznána jasná představa paní Jany včas. Na místo služby chráněné bydlení nabídl poskytovatel poradenství: paní Jana a její matka dostaly od pracovníka chráněného bydlení kontakty na několik dalších poskytovatelů intervenčních, terapeutických, poradenských služeb, které by mohly řešit jejich situaci. Pokud paní Jana později bude chtít služeb využít, mohou přijít znovu.*

Možnosti vzájemné shody a úskalí rozdílů lze nacházet v rozporech mezi čtyřmi základními skutečnostmi (aspekty):

- a) individuálními (osobními) možnostmi: danými mírou postižení, životními situacemi a podmínkami
- b) individuálními (osobními) potřebami: pocíťovanými přáními, vyjádřenými potřebami, uvažovanými cíli a plány
- c) sociálními (odbornými) potřebami: normativními, kdy jako odborníci víme, co je vhodné a potřebné (ovlivněno kulturou společnosti), nebo potřebami komparativními, kdy předpokládáme určité sociální, individuální potřeby odvozené od potřeb těch, kterým je již nějaká služba poskytována<sup>51</sup>
- d) sociálními (institucionálními) možnostmi: skrývají v sobě nejen materiálně technické vybavení a odbornou kapacitu, ale i formy poskytované podpory a typy služeb

## **5.7 VYUŽÍVÁNÍ BĚŽNÝCH ZDROJŮ**

V souladu se strategií sociálního začleňování a zvýšení samostatnosti a nezávislosti na sociální službě je kladen důraz na využívání tzv. běžných zdrojů. Dominují hodnotová východiska (kvalitativní principy) **volby**, jako je možnost rozhodovat ohledně osobních záležitostí, péče a životního stylu, a **naplnění**, jako je realizace osobních přání ve všech aspektech každodenního života.

Úkolem poskytovatelů sociálních služeb je tedy rozšiřovat příležitosti, aktivizovat k „přirozenosti“ a reálně (praktickými kroky podpory) usnadňovat uživatelům kontakt s přirozeným sociálním prostředím a běžnými zdroji. Neznamena to, že poskytovatel bude pouze nárokovat, aby uživatelé maximálně využívali tzv. veřejné služby, či dokonce přestane umožňovat v rámci zařízení osobní vyžití a naplnění. Výzvu a důraz na

<sup>51</sup> Blíže viz: HARTL, P.: Komunitní práce. Praha. Katedra sociální práce FF UK 1993



samostatnost nelze přece chápat tak, že poskytovatel nebude organizovat a zprostředkovávat v zařízení žádnou „službu veřejné povahy“ (výstavy, koncerty, zájmovou činnost apod.). Jde spíše o to, čelit zúžení kvality života pouze na prostředí poskytované služby a redukci vazeb uživatele na poskytovatele, aby si uživatel mohl zachovat v maximální míře své předchozí zvyky a zájmy. Uživatel nemusí, ale může využít služeb, resp. nabídek, které poskytovatel zprostředkuje a zároveň ve stejné intenzitě má možnost se seznámit s další veřejně dostupnou nabídkou.

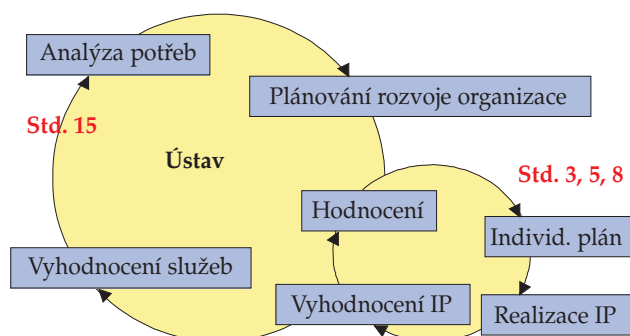
Proces individuálního plánování (a výsledný produkt – individuální plán) pak musí zahrnovat rozpoznání a ujednání i v této oblasti, označované jako běžné zdroje. Toto zaměření plánování se může týkat následujícího:

- které z osobních přání, potřeb a cílů uživatele budou dosahovány a naplňovány osobami a institucemi stojícími mimo poskytovanou službu; které z dalších odborných institucí (poskytovatelů sociálních služeb) budou zapojeny
- které cíle spolupráce budou dosahovány za součinnosti, spolupráce s dalšími osobami, zejména vztahově blízkými
- ve kterých každodenních potřebách a běžných činnostech chce být uživatel samostatný, resp. nezávislý na chodu zařízení (např. docházet do kavárny, jezdit na výlety apod.), včetně stanovení možných rizik a způsobů, jak těmto identifikovaným rizikům předcházet. Přítomnost rizik však nesmí být na újmu uživateli v tom smyslu, že mu bude bráněno realizovat svá přání. Zabránit uživateli, aby chodil sám do kavárny s tím, že neumí zacházet s penězi, je zřetelným porušením jeho práv.

Důsledné individuální plánování zahrnující i tuto oblast může ukázat, že pro řešení životních obtíží uživatele a pro dosahování cílů a potřebných změn může uživatel využít zcela jiných zdrojů než služeb poskytovatele. Cíle spolupráce se pak mohou výrazně zúžit a budou pouze doplňkem.

## 5.8 CO PŘINÁŠÍ INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ ORGANIZACI

Individuální plány a rozvoj organizace



Individuální plánování zaměřené na člověka - uživatele služeb, vycházející z jeho potřeb a představ, přináší organizaci stálý pohyb a rozvoj tak, jak se vyvíjejí požadavky a představy lidí, kterým jsou služby poskytovány.

Individuální plány a strategické plánování organizace si lze představit jako soukolí, kde plány uživatelů služby roztáčí kolo organizace. Nemělo by to být naopak, aby organizace nesemířala životy lidí.

Individuální plánování tak, jak je požadováno ve standardech, také posiluje týmovost: je nutno předávat si

informace, podporovat jednotný přístup všech pracovníků a zajišťovat důležité plány pro uživatele služby.

Ukazuje se, že zavádění procesu plánování služby a systému klíčových pracovníků s sebou nese také změny organizačního charakteru: klíčoví pracovníci mají více kompetencí a přebírají část odpovědnosti vedoucích pracovníků; vedoucí pracovníci, odpovědní za kvalitu služeb své organizace, se musí naučit poskytovat jim podporu a také je smysluplně kontrolovat.

Proces zavádění systému individuálního plánování nebo jeho zásadnější změna může být náročná v organizacích poskytujících komplexnější služby (např. domovy a další pobytové služby pro osoby se zdravotním postižením či seniory, azylové domy, dlouhodobě poskytované služby pro rodiny s dětmi a osoby s postižením apod.). V těchto případech mohou být inspirativní následující zkušenosti<sup>52</sup>: začínejte s málem; investujte do budování sítě moderátorů a dalších lidí, kteří mohou nabídnout rozmanitou podporu a kritický pohled; odhalujte a projednávejte konflikty, nedorozumění a špatné výsledky; využívejte příležitostí vzdělávat se v oblastech, jakými jsou hodnoty a vedení týmů; vyhledávejte poradce a mentory.

Největším nebezpečím individuálního plánování je v našich podmínkách formalizace. Je to výsledek snah vyhovět požadavkům zákona, standardů, zřizovatelů, inspektorů, apod. bez úsilí využít tento aspekt poskytování služeb ve prospěch uživatelů služeb a pro rozvoj vlastní organizace. Tak jsou tvořeny nepotřebné, zbytečné plány, na jejichž vznik je vyplývána energie a finanční prostředky, které mohly být použity na něco užitečného. Dělat něco zbytečně je ale to poslední, co si v sociálních službách dnes můžeme dovolit. Formalizaci individuálního plánování je proto nutno zabránit.

Zásadním principem, který pomůže udržet individuální plánování jako smysluplnou součást poskytování služeb, je vnímat celou věc především jako proces a nezaměřovat se jen na samotný výsledek – zpracovaný individuální plán.

---

<sup>52</sup> Zpracováno s použitím O'Brien, J., Lovett, H.: Finding a Way Toward Everyday Lives (Pennsylvania Office of Mental Retardation)

# 6 VNITŘNÍ PŘEDPISY PRO POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

*Diskusní tématické setkání dne 12.12.2007 v Praze*

*Autorský tým textu: JUDr. Dana Kořínková, Mgr. Radek Rosenberger, Mgr. Eva Pilařová, Ing. Eva Rovná, Bc. Jan Syrový*

## 6.1 SMYSL, CÍL A VÝZNAM VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

Hlavním smyslem vnitřních předpisů je standardizovat procesy probíhající v organizaci a tím i úroveň kvality činnosti organizace (poskytovaných služeb). Vnitřní předpisy stanoví pravidla a postupy pro řešení situací, které mohou nebo mají v průběhu sociální služby nastat. Jde o aplikaci obecně závazných norem (zejm. zákona o sociálních službách a prováděcí vyhlášky) v konkrétních podmínkách poskytování sociální služby. Vnitřními předpisy se realizuje to nejvhodnější řešení z variant, které platné právní normy umožňují. Vnitřní předpisy rozdělují pravomoci a odpovědnosti za jednotlivé činnosti a u prováděných činností stanovují nejvhodnější postup. Vnitřní předpisy tedy zakotvují vnitřní pravidla a pracovní postupy s cílem zajistit trvalou kvalitu poskytované sociální služby. Upravují provádění odborných činností a zajištění podmínek pro dodržování a realizaci všech práv a svobod uživatelů.

### VNITŘNÍ PŘEDPISY PLNÍ ŘADU DŮLEŽITÝCH FUNKCÍ:

- ▶ zajišťují efektivní poskytování služby v souladu s právními předpisy - (jedná se o propracovaná pravidla, vytvořená „na míru“ potřeb konkrétního zařízení se znalostí relevantních právních předpisů, zkušeností personálu i potřeb uživatelů),
- ▶ poskytují větší jistotu personálu i uživatelům služby - (uvádí podrobně, co se v různých situacích očekává od personálu i od uživatelů, jaký je obsah a rozsah poskytovaných základních a fakultativních činností, kdo je odpovědný za jednotlivé činnosti, informační toky, v organizačním schématu jsou upraveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti),
- ▶ mohou být významným důkazním prostředkem pro případné posuzování odpovědnosti za škodu – (pokud existuje kvalitní vnitřní předpis a lze prokázat, že se podle něj postupuje, je to v případném sporu důležitý důkaz k podpoře tvrzení, že si poskytovatel počíná s přiměřenou opatrností, neporušuje práva uživatelů, ani své právní povinnosti, příp. vykonává náležitý dohled, atd.),
- ▶ umožňují snazší orientaci uživatelům služby - (ve smyslu skutečné orientace – orientační plán a evakuační plány, ale i ohledně pravidel poskytované služby, vzájemného soužití s ostatními uživateli, vztahů s personálem),

- ▶ umožňují podrobnější zakotvení vzájemných práv a povinností poskytovatele a uživatele služby - (ujednání o dodržování vnitřních předpisů musí být součástí smlouvy o poskytování sociálních služeb (§ 91 odst. 2 písm. f) zákona o sociálních službách). Vnitřní předpisy určené uživatelům umožňují rozvést a konkretizovat vzájemná práva a povinnosti mezi uživateli a poskytovatelem v potřebném rozsahu. Jedná se o práva a povinnosti, které jsou společné pro všechny adresáty a zároveň natolik rozsáhlé, zejm. např. v pobytových službách, že by nebylo vhodné uvádět je přímo v každé smlouvě.),
- ▶ poskytují vodítka pro řešení komplikovaných situací:

#### **PŘÍKLAD:**

*V situaci, kdy člověk, o kterém víte, že jeho orientace mimo důvěrně známé prostředí je problematická a hrozilo by mu nepřiměřené riziko (úrazu, nenalezení cesty zpět, apod.), trvá na samostatné vycházce. Nelze jednoduše zajistit jeho bezpečí tím, že se omezí jeho právo na svobodu rozhodování a pohybu a vycházka se mu neumožní. V tomto případě dochází u personálu ke střetu zájmů s uživatelem a mohlo by dojít k pochybnostem nebo nahodilým postupům, jak situaci řešit. Vhodně vypracovaným vnitřním předpisem je možné stanovit standardní postup v takové situaci, aniž by byla omezována práva uživatelů a personál se necítil ohrožen ve smyslu zanedbání povinnosti zajistit bezpečné služby. Konkrétně se jedná o vypracování pracovního postupu pro nácvik pohybu mimo důvěrně známé prostředí – zmapování předpokládané cesty a všech rizik na ní, rizikové situace nacvičit v bezpečném prostředí, domluvit si způsob komunikace při komplikacích a ten opět nacvičit. Nacvičí se verbální popis místa, na kterém se člověk právě nachází. Celá cesta se realizuje za doprovodu asistenta, a to dle potřeby i několikrát. Poté se člověku poskytne skrytý doprovod, tak aby doprovázející asistent mohl v případě potřeby zasáhnout, ale po celou dobu zůstal pokud možno nepozorován. Je možné krizové situace na cestě uměle vyvolávat a sledovat reakci. Zjištěné pak použít pro další nácvik. Takto zpracovaný postup se stane součástí individuálního plánu podpory, který si dotčená osoba zpracovala. Nakonec je nutné zvážit, zda tento postup vzhledem ke schopnostem osoby, která se chce samostatně pohybovat, eliminoval všechna nepřiměřená rizika. Pokud ano, učinili jste maximum pro přiměřeně bezpečnou samostatnou vycházku.,*

- ▶ umožňují lepší řízení práce v zařízení sociálních služeb/ poskytovateli – (zpracované funkční schéma jasně stanovuje kompetence a odpovědnosti nebo zastupitelnost dílčích vedoucích pracovníků na všech úrovních; pracovní postupy zefektivňují činnosti),
- ▶ umožňují účinnou kontrolu všech činností – (konkrétně napsaná pravidla a pracovní postupy dávají možnost snadno zjistit naplnění popisovaného úkonu, činnosti či děje),
- ▶ vytváří „image“ organizace směrem k zájmovým skupinám – (zájemci o službu, jejich zákonní zástupci, veřejnost, potenciální zaměstnavatelé a v neposlední řadě zřizovatel vaší organizace i inspekce vás hodnotí, a to často právě podle dostupných vnitřních předpisů; kvalitní vnitřní předpisy přispívají k vašemu pozitivnímu obrazu),
- ▶ umožňují zájemcům o službu seznámit se s obsahem a kvalitou nabízené služby – (pro zájemce o službu jsou ve srozumitelné formě k dispozici, předloženy a vysvětleny, vnitřní předpisy, které popisují obsah služby a její kvalitu),
- ▶ jsou jedním z kritérií pro naplnění standardů kvality sociálních služeb – (kvalitně napsané vnitřní předpisy jsou předpokladem naplňování jednotlivých standardů kvality služeb, umožňují organizaci reflexi kvality služeb a sebehodnocení, jsou dokladem pro inspekci sociálních služeb),

Výše uvedené funkce mohou ovšem plnit pouze vnitřní předpisy kvalitně zpracované:

- ▶ účelné – množství předpisů odpovídá typu a rozsahu poskytované služby a předpis řeší, co je potřeba řešit (Jiný bude obsah a rozsah vnitřních předpisů u pobytových služeb poskytovaných 150 uživatelům, jiný v případě pečovatelské služby poskytované pro několik občanů na území malé obce. Vnitřní předpisy ošetřují pouze činnosti či postupy, které je třeba nějakým způsobem popsat a sjednotit nebo u nich zajistit jednotný výklad. Stanovit vnitřním předpisem např. povinnou délku záclon na oknech je zbytečné.),
- ▶ jasné a přehledné – v předmětu úpravy je popsáno, co předpis řeší, a text se neodchyluje (Studujete předpis, protože hledáte konkrétní informaci: jasně napsaný předmět úpravy vám umožní zjistit, zda předpis řeší oblast, které se hledaná informace týká. Nemusíte přečíst celý dokument a zjistit, že řeší něco jiného, než co hledáte. Od vymezeného předmětu se text neodchyluje a nezabíhá do jiných oblastí. Při souvztažnostech se uvádějí pouze odkazy na odpovídající jiné předpisy.),
- ▶ srozumitelné – předpis se vyhýbá složitým větným konstrukcím a má grafickou úpravu odpovídající cílové skupině (Aby byl vnitřní předpis srozumitelný co největšímu počtu lidí, neměl by obsahovat např. složitá souvětí o několika větách plných odborných výrazů. V domově pro seniory není vhodné použít ozdobné písmo malé velikosti. Lidé používající prostředky alternativní komunikace by měli mít k dispozici odpovídající předpisy vyjádřené touto formou.),
- ▶ zařazené do smysluplného a přehledného systému – předpis, o kterém nevím, kde jej najdu a s čím souvisí, ztrácí praktičnost (Systém musí být vytvořen tak, aby umožňoval snadnou orientaci ve všech typech vnitřních předpisů. Přehledný systém a třídění předpisů zajišťuje vysokou pravděpodobnost jejich správného a praktického používání.).

## 6.2 SYSTÉM VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ, NÁVAZNOST NA PRÁVNÍ PŘEDPISY

### Právní rámec

Vydávání vnitřních předpisů ukládá poskytovateli sociálních služeb zákon o sociálních službách (zejm. § 88 písm. d) a e)) a podrobnosti k jejich obsahu stanoví prováděcí vyhláška (Příloha č. 2 – Standardy kvality sociálních služeb).

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů - §88  
Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni:

písm. d) zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby, včetně stanovení pravidel pro uplatnění oprávněných zájmů osob, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby

písm. e) zpracovat vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob, kterým poskytují sociální služby, na úroveň služeb, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby

Vnitřní předpisy musí být v souladu se všemi právními předpisy. Především s právními předpisy v oblasti pracovního práva (zákoník práce<sup>53</sup>, zákon o zaměstnanosti<sup>54</sup>) a v oblasti sociálního zabezpečení (zákon o sociálních službách<sup>55</sup> a prováděcí vyhláška<sup>56</sup>). Pro tvorbu vnitřních předpisů, které upravují vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v oblasti působnosti zákoníku práce, se vztahuje § 305 zákoníku práce.

Dalšími právními normami, se kterými musí být vnitřní předpisy v souladu jsou např.:

- Listina základních práv a svobod,<sup>57</sup>
  - mezinárodní úmluvy (viz kapitola k ochraně práv),
  - právní předpisy obecné povahy (občanský zákoník<sup>58</sup>, trestní zákon<sup>59</sup>),
  - právní předpisy z dalších oblastí (zdravotnictví, školství, financí, atd.), např.:
- ▶ Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a změn některých souvisejících zákonů v platném znění (*provozní řád poskytovatele*),
  - ▶ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění, Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (vnitřní platový předpis poskytovatele),
  - ▶ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (předpis pro provádění inventarizace nebo předpis o průběhu hospodářských operací a oběhu účetních dokladů)
  - ▶ Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění (předpis pro zadávání veřejných zakázek u poskytovatele, na kterého se zákon vztahuje)
  - ▶ Zákon ČNR č. 133/1985 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů (předpis o vzdělávání pracovníků)
  - ▶ Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě v platném znění (vztahuje se na právnické osoby založené nebo zřízené územními samosprávnými celky, pokud zaměstnávají více než 25 zaměstnanců) (spisový a skartační řád o evidenci a ukládání písemností poskytovatele)
  - ▶ Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů v platném znění (předpis o způsobu zabezpečení osobních údajů a dat klientů a zaměstnanců poskytovatele)

Dále musí být vnitřní předpisy v souladu také:

- se zřizovací listinou a normativními akty zřizovatele, pokud je poskytovatel zřizovanou organizací,
- s ostatními vnitřními předpisy poskytovatele.

---

<sup>53</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů

<sup>54</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění zákona č. 109/2006 Sb.,

<sup>55</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů

<sup>56</sup> Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

<sup>57</sup> Listina základních práv a svobod, vyhlášená formou usnesení ČNR č. 2/1993 Sb., ve znění zák. č. 162/1998 Sb.,

<sup>58</sup> Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

<sup>59</sup> Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon

## ZÁVAZNOST VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

Vnitřní předpisy upravují, na rozdíl od obecně závazných předpisů, pravidla chování konkrétně vymezené skupiny subjektů. Aby mohlo být dosaženo jejich účelu, musí být pro adresáty závazné. V případě poskytování sociálních služeb zavazují zpravidla buď pouze zaměstnance (např. *vnitřní předpis pro přijímání darů, pro předcházení situacím, v nichž by mohlo v souvislosti s poskytováním sociální služby dojít k porušení základních lidských práv a svobod*), nebo zaměstnance a uživatele (např. *vnitřní předpis o podávání a vyřizování stížností klientů na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, o řešení nouzových a havarijních situací, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby*). Vnitřní předpisy určené zaměstnancům jsou pro zaměstnance i zaměstnavatele závazné na základě pracovní smlouvy.

Vnitřní předpisy určené uživatelům jsou závazné pro poskytovatele a uživatele na základě smlouvy o poskytování sociální služby. § 91 odst. 2 písm. f) stanoví výslovně, že smlouva o sociální službě obsahuje také ujednání o dodržování vnitřních pravidel.

## CO UPRAVUJÍ VNITŘNÍ PŘEDPISY

Zákon o sociálních službách a prováděcí vyhláška stanoví řadu oblastí, pro které má poskytovatel vytvořit **písemná pravidla**. Poskytovatel má také **písemně stanovit pracovní postupy** zaručující řádný průběh poskytování sociální služby (kritérium 1c).

### Kritérium 1c Standardu 1

„Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje.“

V dokumentech MPSV „Standardy kvality sociálních služeb“ z roku 2002 a „Průvodce pro poskytovatele v zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe“ z roku 2003 se pro vnitřní pravidla a pracovní postupy používal pojem „metodiky“.

Písemná pravidla i písemně zpracované pracovní postupy se vydávají formou vnitřního předpisu. Vnitřní předpisy tedy upravují pravidla chování nebo pracovní postupy v různých situacích při poskytování sociální služby.

### Vnitřní pravidla

Zákonem a vyhláškou požadovaná pravidla mohou být určená klientům i pracovníkům. Stanovují obvykle pravidla pro to, jak mají uživatelé a zaměstnanci postupovat a co se od nich očekává v daných oblastech sociální služby (např. *pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod, pravidla pro jednání se zájemcem o službu, pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, pravidla pro individuální plánování průběhu sociální služby, atd.*). Existují i další oblasti, pro které platné právní předpisy nevyžadují zpracování pravidel v písemné podobě, ale které poskytovatel považuje podle svých konkrétní podmínek, zkušeností nebo uvážení za natolik důležité, že se rozhodne pro jejich písemné zpracování (např. *písemná pravidla pro ochranu uživatelů před předsudky a negativním hodnocením, podrobnější pravidla pro používání opatření omezující pohyb osob na základě § 89 zákona o sociálních službách, pravidla pro sledování kvality, hodnocení a rozvoj organizace*).

## Pracovní postupy

Prováděcí vyhláška předpokládá, jak bylo výše uvedeno, že poskytovatel písemně zpracuje pracovní postupy, které zaručí řádný průběh poskytování sociální služby. Jedná se tedy o pravidla určená zaměstnancům. Je na poskytovateli, aby rozhodl, které pracovní postupy je potřebné standardizovat. A také, které musí být pro adresáty (zaměstnance) závazné, či zda mohou mít pouze charakter doporučení. Závaznost určuje poskytovatel podle závažnosti jejich dopadu na kvalitu poskytované sociální služby. *Příkladem mohou být stanovené ošetrovatelské a pečovatelské postupy, postup při podávání léků (pro zaměstnance závazné), nebo metody práce pro osoby s autismem, metody zjišťování potřeb u klientů s poruchami komunikace (doporučený postup).* Při formulaci pracovních postupů je tedy nezbytné jasně stanovit, zda a pro koho je postup závazný.

## SYSTEM VNIŘNÍCH PŘEDPISŮ A STANDARDY KVALITY

Poskytovatelé sociálních služeb obvykle vydávají podle svých potřeb více druhů vnitřních předpisů - podle důležitosti, okruhu adresátů, míry obecnosti, dlouhodobosti, oblastí úpravy, míry závaznosti, atd. Je zcela na poskytovateli, jak bude své vnitřní předpisy členit – hierarchicky (v linii nadřazenosti) i horizontálně (např. podle okruhu adresátů, oblastí úpravy). V každém případě ale všechny vnitřní předpisy musí vytvářet ucelený a přehledný systém.

Prováděcí vyhláška v příloze č. 2 stanoví jednotlivé standardy kvality sociálních služeb, jejichž naplňování má být založeno na písemně stanovených pravidlech. V souvislosti s tím vyvstává otázka, zda by měl být vždy každý standard upraven svým vlastním vnitřním předpisem. Z hlediska přehlednosti a srozumitelnosti systému vnitřních předpisů by takové pravidlo nebylo vhodné. Jednotlivé standardy totiž často zasahují do více oblastí činností poskytovatele. Např. o standard č. 2. „Ochrana práv osob“. Pravidla v něm obsažená se budou týkat různých činností a situací při poskytování sociální služby a bylo by velmi obtížné a nepřehledné snažit se úplně všechna nezbytná pravidla zahrnout do jediného předpisu. K ochraně práv uživatelů může tedy být vydán samostatný předpis, ale kromě toho bude ještě tato problematika promítnuta do všech předpisů, které upravují další oblasti činnosti poskytovatele, ve kterých by mohlo dojít k porušení práv uživatelů. Standard č. 3 „Jednání se zájemcem o službu“ se sice věnuje ucelené oblasti, pravidla ale mohou být rozdělena do více předpisů, např. v hierarchii od nejobecnějších pravidel po jednotlivé dílčí etapy (viz příklady v dalších odstavcích). Nebo může být problematika požadovaná standardem rozdělena v předpisech stejné úrovně upravujících navazující oblasti. *(Např. ke standardu č. 9 d) ohledně pravidel pro působení osob, které nejsou zaměstnanci mohou existovat předpisy: Směrnice o realizaci dobrovolnictví v organizaci, Pravidla pro uzavírání dohod o provedení práce a pracovní činnosti, Směrnice pravidel pro stáže pracovníků a praxe studentů).* Vhodné je tedy zpracovávat předpis nebo soubor předpisů, které upravují vždy určitou, logicky vymezenou oblast činností sociální služby. Vždy by však měla být dodržena zásada, že se v těchto předpisech musí promítnout nebo být respektovány všechny relevantní standardy kvality sociálních služeb (i ty, u kterých se nepředpokládá stanovení písemných pravidel k jejich zajištění).

Možné členění vnitřních předpisů v organizaci podle jejich **druhu**:

- ▶ řády (organizační řád, provozní řád, pracovní řád),
- ▶ směrnice (Směrnice pro shromažďování, používání a uchovávání osobních údajů klientů, Směrnice pro podporu a hodnocení pracovníků, Směrnice pro tvorbu,



vyhodnocování a práci s individuálními plány podpory klientů, Směrnice pro zjišťování spokojenosti klientů (opatrovníků) s poskytováním služeb)

- ▶ pracovní postupy (Manuál koordinátora týmu, Manuál klíčového pracovníka, Postup při zjišťování potřeb klientů, vedení rozhovoru, Postup realizace manažerské supervize, Postupy při práci s klienty s autistickými rysy)

**Řády** - jsou stěžejní předpisy, které komplexně upravují základní pravidla pro organizaci v určité oblasti. Obvykle rozpracovávají relevantní právní normy (zákon o sociálních službách) a stanovují na jejich základě principy činnosti organizace, základní představu chování organizace v delším časovém horizontu. Vydává je nejvyšší vedení organizace.

**PŘÍKLAD:**

*I. Organizační řád poskytovatele – vymezuje zásady činnosti a řízení poskytovatele, vzájemné vztahy jednotlivých úseků, organizační strukturu, rozsah pravomocí, povinnosti a odpovědnosti vedoucích pracovníků*

*II. Etický kodex pracovníků – stanoví základní pravidla profesionálního chování zaměstnanců organizace*

*III. Pracovní řád – stanovuje kvalifikační požadavky na jednotlivé profese, zařazení do platových tarifů podle jednotlivých profesí, podmínky pro přiznání příplatků a odměn zaměstnanců, atd.*

**Směrnice** – podrobněji rozpracovávají řády pro jednotlivé oblasti činnosti organizace. Zpravidla je vydává vedení organizace, ale může je vydávat i pověřený pracovník na nižší úrovni řízení.

**PŘÍKLAD:**

*I. Směrnice o pravidlech jednání se zájemcem o službu nebo Směrnice o evidenci žadatelů, uzavírání smluv a přijímání klientů – rozpracovává část organizačního řádu v oblasti vymezení náplně činnosti sociálního oddělení (sociálního pracovníka) poskytovatele*

*II. Směrnice o ochraně práv uživatelů – rozpracovává část etického kodexu ve vztahu k ochraně práv uživatelů*

*III. Směrnice „Profesní profily, osobnostní předpoklady a požadovaná kvalifikace zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice“ - rozpracovává vnitřní platový předpis poskytovatele v oblasti kvalifikační předpoklady a požadavky*

**Pracovní postupy** - slouží ke standardizaci činností na jednotlivých úsecích organizace a jsou určeny pro zaměstnance provádějící tyto činnosti. Zpracovává je obvykle odborný pracovník nebo pracovní tým a vydává je pověřený pracovník

**PŘÍKLAD:**

*I. a) Postup při jednání se zájemcem o službu - stanoví vhodný způsob jednání se zájemcem o poskytování sociální služby (vhodné místo pro jednání, postup při vedení rozhovoru, alternativní způsoby komunikace se žadatelem, seznam doporučených otázek pro zjištění přání a cílů žadatele, nabídka prohlídky zařízení, atd.*

*b) Postup při sestavování smlouvy o poskytování sociální služby – popisuje doporučený postup při sestavování smlouvy o poskytování služby tak, aby bylo vyhověno znění zákona o soci-*

álních službách a zároveň, aby se ve smlouvě objevily všechny typy fakultativních služeb, které zájemce požaduje a organizace je schopna je poskytnout.

II. Postup pracovníků při provádění osobní hygieny uživatelů – provádění osobní hygieny uživatelů tak, aby byla zachována jejich důstojnost a jejich soukromí (základní lidská práva)

III. Postup poskytovatele při finančním a morálním oceňování zaměstnanců – stanovuje zásady a postup vedoucích pracovníků při pravidelném hodnocení a oceňování podřízených pracovníků

Od vnitřních předpisů je třeba odlišit **pokyny**, které ukládají povinnosti jednotlivým zaměstnancům. Jedná se o individuální pokyny nadřízených podřízeným a mohou být vydávány na různých úrovních řízení. Určeny mohou být jednomu nebo více zaměstnancům. Bude v nich stanoveno, komu konkrétně jsou určeny, v jaké situaci, po jakou dobu se jimi má zaměstnanec řídit.

## 6. 3 PRAVIDLA PRO TVORBU VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

### VNITŘNÍ PŘEDPISY

- ▶ mají odpovídající formu – jednotný styl (viz k formální stránce vnitřních předpisů),
- ▶ mají stanovenou časovou působnost, vydávají se na dobu určitou nebo neurčitou,
- ▶ nabývají účinnosti dnem, který je v nich stanoven, nejdříve však dnem vyhlášení,
- ▶ jsou měněny pouze, pokud je to nezbytné, neboť mají zajišťovat stabilitu a kontinuitu,
- ▶ nejsou duplicitní, mezerovité ani rozporuplné,
- ▶ uceleně pokrývají předmětné oblasti,
- ▶ nejsou zbytečně obsáhlé,
- ▶ vycházejí ze znalosti prostředí, reálných cílů, možností a potřeb poskytovatele i uživatelů,
- ▶ vycházejí ze znalosti a názorů zaměstnanců a uživatelů,
- ▶ na jejich tvorbě se podílejí zainteresovaní zaměstnanci,
- ▶ jsou srozumitelné pro adresáty,
- ▶ je stanoven způsob jejich vyhlášení a místo, kde jsou adresátům k dispozici,
- ▶ všichni adresáti s nimi musí být seznámeni.

Pravidla pro tvorbu a vydávání vnitřních předpisů mohou být upravena samostatným předpisem. Předpis může stanovit zejména pravidla pro formální stránku předpisů, definovat systém vnitřních předpisů, stanovit způsob vyhlášení a zajištění informovanosti zaměstnanců, případně uživatelů o předpisech, místo, kde jsou předpisy uloženy nebo jakým způsobem jsou adresátům k dispozici. Předpis může obsahovat také pravidla pro postup při tvorbě vnitřních předpisů, reagující podle konkrétních potřeb organizace na problematiku popsanou v této kapitole.

### ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ NA TVORBĚ VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

Mechanismus tvorby vnitřních předpisů a způsob zapojení zaměstnanců i uživatelů do procesu jejich tvorby je plně v kompetenci poskytovatele. **Uvádíme příklad možné**

**praxe.** Organizace, která poskytuje pobytové služby pro seniory, si vnitřní předpisy rozdělila z hlediska jejich zpracování na „týmové“ a „manažerské“.

**Týmové předpisy** zpracovává pracovní tým zainteresovaných zaměstnanců - především přímé péče - například Vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod, Vnitřní pravidla pro plánování a přehodnocování sociální služby, Nouzové a havarijní situace, které mohou nastat při poskytování služby a způsob jejich řešení). Týmové zpracování může probíhat různě. Zaměstnanci buď pracují ve skupinách na zadaných oblastech, mluvčí jednotlivých skupin přednesou své návrhy ostatním skupinám a z těchto návrhů se v celém týmu vytvoří jednotný závěr. Jiný způsob je, že si každý připraví samostatně své náměty a potom se na společné schůzce o nich diskutuje, až se dospěje ke společnému závěru (znění předpisu).

Při týmové práci se budoucí pravidla tvoří v diskusi v týmu lidí, kterým budou určena. Pravidla vychází z konkrétních podmínek, potřeb, zkušeností a praxe v organizaci, jednotlivých zaměstnanců. Zvolený postup má zajistit, že pravidla budou reálná, dobře zacílená a adresáty ochotně přijatá, že se s nimi personál snadno sžije.

**Manažerské předpisy** zpracovává management organizace (např. Postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, Kvalifikační předpoklady pracovních pozic, Směrnice o přijímání a zaškolování pracovníků, Způsob vedení dokumentace o poskytování sociální služby). I zde se alespoň částečně zapojení zaměstnanců (formou připomínek, prací ve skupinách popsanych výše) ukazuje jako užitečné.

#### FORMÁLNÍ STRÁNKA VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

Prováděcí vyhláška stanoví u většiny standardů, že vnitřní pravidla budou stanovena v písemné formě. Obecně lze říci, že písemná forma stanovených pravidel zajistí jejich účel jistě lépe, než forma ústní, a to i v případě, že písemná forma není právním předpisem výslovně požadována. Jak bude vypadat konkrétní formální provedení vnitřních předpisů si určí každý poskytovatel podle svých potřeb. Některé náležitosti jsou však **nezbytné**: název a číslo předpisu, kdo jej vydává příp. kdo jej schválil, předmět (co předpis upravuje, jakou oblast, činnosti, jakých osob se týká), vlastní pravidla chování, časová působnost a účinnost předpisu, podpis oprávněné osoby. Předpisy musí mít jednotný styl a systém (číslování, třídění podle druhu předpisu nebo oblasti úpravy, atd.). **Možnou součástí** předpisu je ustanovení obsahující cíl nebo účel, proč je předpis vydáván, případně odkaz na předpis vyšší právní síly, který se jím provádí, na který navazuje. Předpis může také v úvodu obsahovat vysvětlení nebo vymezení pojmů, se kterými předpis pracuje, aby byl jejich smysl jednoznačný, nebo vysvětlení jiných důležitých skutečností nebo souvislostí. Rovněž způsob vyhlášení nebo požadavky na seznámení adresátů s předpisem nemusí být řešeny např. v každém předpise zvlášť, ale musí být zajištěny.

I vnitřní uspořádání jednotlivých předpisů musí být logické a přehledné. V jednotlivých kapitolách se na základě „věcného záměru“ (zpracovaných podkladů) stanoví konkrétní pravidla chování. Vnitřní členění kapitol se osvědčilo v paragrafové podobě. Přehledné číslování kapitol a paragrafů je nezbytné. Je důležité věnovat dostatečnou pozornost také jazykové podobě a úrovni předpisu. Jazyk by neměl být příliš formální a právnícký, strohý ale ani nevhodně familiární. Jiný způsob formulace může být zvolen u předpisů pro zaměstnance (může být formální) a jiný pro uživatele (méně formální, vlídný - např. pokud jde o domácí řád; u ceníku služeb to naopak nebude nutné). S tím úzce souvisí také srozumitelnost předpisů, která je předpokladem používání předpisu.

## SROZUMITELNOST VNITŘNÍHO PŘEDPISU

Vnitřní předpis nesplní svůj účel, pokud je napsán formou, které pracovníci nebo uživatelé nebudou rozumět. Forma srozumitelná pracovníkům i klientům je taková forma, kterou jsou schopni pracovníci i klienti vnímat, která jim umožní porozumět obsahu. Pro srozumitelnost vnitřního předpisu zaměstnancům by mělo postačit dodržení výše uvedených pravidel pro tvorbu vnitřních předpisů. Dále se budeme věnovat otázce, jak zajistit srozumitelnost předpisů pro uživatele služby.

### FORMA SROZUMITELNÁ UŽIVATELŮM

Zákon o sociálních službách obecně stanoví, že poskytovatel musí zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby, včetně pravidel pro podávání a vyřizování stížností, ve formě srozumitelné pro všechny osoby (§ 88 písmeno d) a e)). Standardy kvality sociálních služeb také v některých případech výslovně vyžadují formu srozumitelnou klientům, a to v případě vnitřních pravidel pro podávání a vyřizování stížností (standard č. 7 písm. a)) a souboru informací o poskytované sociální službě (standard č.12). Při jednání se zájemcem o službu a při uzavírání smlouvy musí poskytovatel zajistit, aby budoucí uživatel rozuměl obsahu smlouvy a podmínkám poskytování služby obsaženým ve vnitřních předpisech, které se uživatel má zavázat dodržovat.

Pokud uvažujeme o srozumitelnosti pravidel pro klienty, je důležité rozlišit, zda by klient mohl pravidlům porozumět, ale nejsou mu zprostředkována formou, kterou může komunikovat. V tomto případě by byla porušena povinnost zajistit srozumitelnost pravidel. Jiná situace je u klienta, který nemůže vůbec pochopit jejich obsah pro příliš těžké duševní postižení. U klientů s těžkým duševním postižením (demence, hluboká mentální retardace) je vhodné vypracovat metodiku pro zjišťování potřeb, na základě které je možné zjišťovat alespoň spokojenost či nespokojenost klienta s poskytováním sociální služby a hledat možné způsoby komunikace s ním. Pro klienty, kteří mohou do určité míry pravidlům porozumět, budou vnitřní předpisy vydány v různých formách podle jejich potřeb. Forma bude odstupňovaná podle schopností a možností klientů (klasická písemná, zjednodušená písemná („easy-to-read“), alternativní – obrázková, na zvukovém nosiči, apod.).

Srozumitelnost ovlivňují tyto skutečnosti:

#### - Srozumitelnost jazyka vnitřního předpisu

Je důležité, aby byl vnitřní předpis psán laickým, jednoduchým jazykem bez užívání cizích slov, odborných výrazů a komplikovaných souvětí. *Například formulace „implementace pravidel v rámci individuálního plánování s důrazem na osobní cíle osob“ určitě není příliš srozumitelná.*

#### - Grafická podoba vnitřního předpisu

Cílové skupině uživatelů musí být přizpůsobena i velikost a barva písma, členění kapitol, doplnění vnitřního předpisu názornými obrázky, apod. *Například pokud jsou cílovou skupinou zařízení děti nebo senioři, je vnitřní předpis vytištěn velkým a tučným písmem.*

#### - Verbální či neverbální podoba vnitřního předpisu

V některých případech není možné zvolit pouze psanou podobu vnitřního předpisu, neboť klienti z nějakého důvodu neumí číst. Tehdy je potřeba zvolit alternativní formu předpisu v podobě obrázků, piktogramů, nebo je možné předpis namluvit a nahrát na kazetu, CD disk.

## VYHLÁŠENÍ VNITŘNÍHO PŘEDPISU

Způsob vyhlášení vnitřních předpisů si rovněž stanoví každý poskytovatel podle svých potřeb. Musí však v každém případě zajistit, že se všichni adresáti předpisu dozví o jeho existenci a že vědí, kde jsou všechny předpisy, které se jich týkají, kdykoli dostupné. Vyhlášení a uložení vnitřních předpisů by mělo mít pro všechny předpisy (nebo předpisy určitého typu) stejná, dlouhodobá a všem známá pravidla, aby je pracovníci nebo uživatelé v případě potřeby mohli snadno a rychle použít.

### PŘÍKLAD:

*O vydání nového předpisu je informováno širší vedení Domova na provozní poradě, vedoucí pracovníci stordí převzetí jednoho výtisku podpisem na rozdělovníku, zodpovídají pak za přenos informací podřízeným pracovníkům (to je dáno vnitřním předpisem o zásadách informovanosti mezi pracovníky) a ti za informování uživatelů. Na každém úseku (oddělení) je vedena složka všech relevantních vnitřních předpisů, která je umístěna v prostorách určených pro zaměstnance (zázemi pro personál jednotlivých oddělení a provozů). Součástí každé takové složky je aktuální přehled všech platných vnitřních předpisů (je rozdělený na jednotlivé logické celky – tj. seznam předpisů, týkající se klientů, předpisů, které se týkají provozu, ekonomiky apod.). Elektronická verze vnitřních předpisů je umístěna na intranetu v příslušné složce podle systému vnitřních předpisů - podle právní síly dokumentu (řád, směrnice, pracovní postup) a podle oblasti úpravy.*

*Složka předpisů, které se týkají klientů, je pro ně, jejich opatrovníky nebo zákonné zástupce k dispozici na sociálním oddělení, kde pracovníci podávají, pokud je to třeba, k těmto předpisům potřebný výklad. Pro uživatele, jejich blízké a opatrovníky jsou k dispozici 3 počítače ve volně přístupné čajovně, s přístupem na intranet, kde jsou vnitřní předpisy uloženy. S možností tohoto přístupu k vnitřním předpisům a dalším důležitým informacím jsou uživatelé a jejich blízcí seznámeni.)*

## INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ A UŽIVATELŮ O VNITŘNÍCH PŘEDPISECH

Způsoby, jak účinně informovat zaměstnance o vnitřních předpisech, si poskytovatel stanoví podle svých podmínek sám. Výsledkem tohoto procesu by však mělo být, že všichni zaměstnanci budou danému vnitřnímu předpisu rozumět a jeho požadavky umět aplikovat ve své praxi. Tradičními metodami informování o vnitřních předpisech a ověřování jejich pochopení zaměstnanci je např. vysvětlení a pravidelné opakování požadavků předpisu na poradě pracovního týmu, stvrzení seznámení s předpisem formou podpisu, cílená kontrolní činnost vedoucích pracovníků apod.

Uživatelé jsou seznámeni s obsahem předpisu v rámci poskytování služby a v individuálním plánu se objeví o informování záznam. Tato aktivní forma seznamování se uplatní u předpisů bezprostředně se týkajících zájmů uživatele (např. pobytu v zařízení, pravidel služby, která se mu poskytuje). Provozně-technické předpisy, pokud se nějakým způsobem mohou týkat práv nebo zájmů uživatelů, jim budou k dispozici např. na vyžádání. O významných změnách v předpisech týkajících se práv uživatelů musí být informován i opatrovník.

### PŘÍKLAD:

*O důležitých změnách v předpisech (např. zvýšení stravovací jednotky) jsou bezodkladně písemně informováni opatrovníci. Na pravidelném společném setkání uživatelů, blízkých osob a zaměstnanců poskytovatele, které se koná cca jednou za tři měsíce, se pak o nich diskutuje, odpovídá se na otázky, vysvětlují se nejasnosti.*

## DŮSLEDKY NEDODRŽOVÁNÍ VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ

Nedodržování vnitřních předpisů zaměstnanci je porušováním pracovněprávních povinností a je postihnutelné podle zákoníku práce. Může ale také zakládat přestupek nebo správní delikt např. podle zákona o sociálních službách nebo zákona na ochranu osobních údajů, nebo odpovědnost podle jiných právních předpisů (občanského zákoníku, trestního zákona).

S uživatelem musí být dohodnuto ve smlouvě, že bude vnitřní pravidla dodržovat. Ve smlouvě příp. ve vnitřních předpisech bude také upraveno, jaké mohou být důsledky porušování vnitřních předpisů uživatelem. Např. při nevhodném nebo agresivním chování ke spolubydlícímu, k jinému uživateli či zaměstnanci, poškozování cizího majetku, porušování nočního klidu, neplacení za služby. O důsledcích porušování smlouvy pojednává kapitola o smlouvě o poskytování sociální služby. Jednání uživatele, kterým porušuje vnitřní předpisy, může zároveň zakládat vznik jeho odpovědnosti podle různých právních předpisů (odpovědnost za přestupek podle zákona o přestupcích (zákon č. 200/1991 Sb., o přestupcích) a správních předpisů, odpovědnost podle občanského zákoníku, trestního zákona).

## 6.4 VNITŘNÍ PRAVIDLA PRO VYŘIZOVÁNÍ STÍŽNOSTÍ

### 6.4.1 PRAVIDLA PRO PODÁVÁNÍ A VYŘIZOVÁNÍ STÍŽNOSTÍ

#### MINIMÁLNÍ OBSAH PRAVIDEL PRO PODÁVÁNÍ A VYŘIZOVÁNÍ STÍŽNOSTÍ

V pravidlech pro podávání a vyřizování stížností poskytovatel stanovuje co nejsrozumitelnějším způsobem, jak probíhá proces podávání a vyřizování stížností v organizaci. Jsou určena pro pracovníky i klienty a upravují tyto oblasti:

#### **Vymezení stížnosti - co je stížnost**

Poskytovatel v této části stanoví, v jakém případě lze nějaké vyjádření klienta či jiné osoby považovat za stížnost, a kdy se jedná například o podnět či připomínku. Toto rozlišení je důležité, aby pracovníci dokázali rozpoznat stížnost, aby ji nepřehlédli a naopak, aby jako stížnost zbytečně nevyřizovali něco, co stížností není.

Základní vymezení stížnosti přináší již standardy kvality sociálních služeb, protože se v nich hovoří o stížnostech na „na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby“<sup>60</sup>, tedy nikoliv na počasí, apod.

#### **PŘÍKLAD:**

*Stížnost je předem daným způsobem vyjádřená nespokojenost s kvalitou a způsobem poskytování služeb domova, s organizací a řízením práce v domově. O stížnost se jedná vždy, pokud stěžovatel kontaktuje domov s tím, že má stížnost, bez ohledu na obsah jeho stížnosti.*

#### **Okruh osob, které mohou podat stížnost**

Stížnost může vždy podat klient nebo v zastoupení klienta jeho příbuzní či nějaké další osoby. Nad rámec požadavků kritéria č. 7a) lze možnost podání stížností dát i dal-

<sup>60</sup> Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, příloha č. 2, kritérium 7a

ším osobám mimo klienta. Tímto způsobem poskytovatel jednak dává určeným lidem právo si stěžovat, jednak chrání sám sebe před nutností vyřizovat stížnosti lidí, kteří se službou nemají nic společného.

### **Okruh osob, ke kterým lze podat stížnost**

Stížnost je možné sdělit například jakémukoliv pracovníkovi nebo je možné jít přímo za vedoucím nebo ředitelem či za nějakou jinou osobou. Pokud mohou stížnost přijímat všichni pracovníci, má to výhodu ve snadné dostupnosti pro klienty. Nevýhodou je, že všichni pracovníci musí být náležitě proškoleni v postupu přijímání stížností a je zde větší riziko, že některý pracovník nebude postupovat správně (stížnost nepřijme či ji opomene zaevidovat apod.). Pokud lze stížnost podat jen některým pracovníkům či dokonce pouze jednomu pracovníkovi, snižuje se dostupnost pro klienty, ale také se snižuje riziko nesprávného postupu.

Klient či další osoby musí přesně vědět, komu stížnost podat, aby se nestalo, že se stížnost dostane do nesprávných rukou a bude zneužita, zahozena, nebude se jí nikdo zabývat apod.

### **Způsob podávání stížnosti**

Existuje mnoho způsobů, jak lze podat stížnost.

#### **PŘÍKLADY:**

*Anonymně do schránky.*

*Ústně.*

*Písemně.*

*Telefonicky.*

*Prostřednictvím emailu.*

*Jakýmkoliv vyjádřením nespokojenosti u klientů neschopných běžné verbální komunikace.*

Vždy však platí, že způsoby podání stížnosti mají být tak rozmanité, aby umožnily podat stížnost všem klientům. Forma podání stížností je důležitá, neboť i ona rozhoduje o tom, zda klient stížnost podá či nikoliv. Příliš složitý způsob podání může mnoho klientů odradit či dokonce podání přímo znemožnit. Pokud například poskytovatel pracuje s malými dětmi, které ještě neumějí psát, není vhodným způsobem písemné podání stížnosti.

### **Evidence stížnosti**

Každou stížnost je nutné evidovat. Poskytovatel v pravidlech pro podávání a vyřizování stížností určuje, kdo má stížnost zapsat, kam a jakým způsobem. Jde o to, aby se žádná stížnost neztratila, nezapadla a bylo se k ní možné zpětně vracet, neboť může obsahovat důležité a zásadní informace o poskytované službě.

Stížnosti je možné evidovat jak písemně, tak elektronicky. Vždy ale musí být dopředu určené, kam stížnost zapsat, kdo ji má zapsat a jak ji má zapsat. Každý zápis o stížnosti by měl obsahovat následující:

- ▶ Datum, kdy byla stížnost podána.
- ▶ Jméno a případně podpis osoby, která stížnost přijala a zapsala ji.
- ▶ Obsah stížnosti, tedy na co si klient či jiná osoba stěžuje. Optimální je také uvést, co klient očekává od kladného vyřízení stížnosti.

## **Vyřizování (projednávání) stížnosti**

Poskytovatel musí určit, co se děje mezi tím, když je stížnost podána a když je vyřízena. Musí být stanoveno, jak je zjišťováno, že je stížnost opodstatněná (stěžovatel má pravdu) nebo neopodstatněná.

### **PŘÍKLAD:**

*Klient si stěžuje, že se k němu jeden z pracovníků opakovaně chová špatně, tyká mu a oslovuje ho ponižujícími způsoby. Ředitel zařízení zjistil rozhovorem s tímto klientem, s daným pracovníkem a dalšími možnými svědky (klienty i pracovníky), že k tomuto špatnému chování pracovníka skutečně dochází. Výsledkem vyřizování stížnosti tedy bylo mimo jiné konstatování, že stížnost je opodstatněná.*

Je důležité, aby klienti a pracovníci věděli, co se stížností děje, že je jí věnována náležitá pozornost a že se řádně daným způsobem (v souladu s pravidly pro vyřizování stížností) projedná, prošetří.

### **Forma a struktura výsledného vyřízení stížnosti**

Po prošetření stížnosti je třeba výsledek nějak oznámit stěžovateli. Kritérium 7c) stanoví, že je nutné písemné vyřízení stížnosti. Toto písemné vyřízení stížnosti by mělo obsahovat především následující:

- Datum vyřízení stížnosti.
- Jméno a podpis odpovědné osoby (osob), která stížnost vyřizovala.
- Výsledek vyřízení stížnosti. Je možné konstatovat, že stížnost byla shledána jako opodstatněná nebo neopodstatněná. Je možné, že stížnost bude shledána i jako částečně oprávněná a pak je třeba přesně uvést, v čem byla oprávněná a v čem nikoliv. Může se však také stát, že se přes veškerou snahu nepodaří zjistit, zda stížnost byla oprávněná či nikoliv. Pak je nutné konstatovat ve vyřízení stížnosti tuto skutečnost spolu s odůvodněním, proč se nepodařilo stížnost vyřešit.
- Jaká opatření byla poskytovatelem přijata v případě, že stížnost byla oprávněná.
- Jakým způsobem a kam se může klient (stěžovatel) odvolat v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti.

### **Možnost klienta zvolit si zástupce pro podávání a vyřizování stížností**

Pro některé klienty může být podání stížnosti i její vyřízení příliš náročný, stresující, nesplnitelný úkol. Proto je nutné umožnit jim stížnost podat a účastnit se jejího vyřizování prostřednictvím zástupce.

### **Možnost klienta odvolat se, pokud je nespokojen s vyřízením stížností**

Právo odvolat se k nezávislému orgánu či instituci chrání stěžovatele v případě, že poskytovatel vyřídí jeho stížnost nesprávně, je vůči němu podjatý apod. Toto právo zvyšuje důvěru klientů k možnosti podat stížnost. Poskytovatel je při vyřizování stížností v určitém smyslu vždy ve střetu zájmů (má rozhodovat o něčem, co se ho přímo týká). Možnost odvolání k nezávislé instituci je opatřením, jak tento střet zájmů případně řešit. Možnost odvolání musí být domluvena s daným orgánem či institucí. Nelze například uvést, že je možné se odvolat k vedoucímu sociálního odboru krajského úřadu, aniž by to tento vedoucí věděl a byla s ním dohodnuta spolupráce.

V pravidlech pro podávání a vyřizování stížností musí být uvedeno minimálně následující:



- Právo stěžovatele obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížností na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.
- Názvy orgánů či institucí, na které se stěžovatel může obrátit spolu s kontakty na tyto orgány a instituce.
- Způsob, jakým se stěžovatel může na orgány či instituce obrátit. Tedy zda musí podat písemný podnět či zda je nutné orgány navštívit osobně apod.

Tento způsob je domluven s daným orgánem či institucí.

#### 6.4.2 LHŮTA PRO VYŘÍZENÍ STÍŽNOSTÍ

Lhůtou je zde míněno nejzazší počet dnů, do kterého je nutné stížnost vyřídit. Neznamená to však, že pokud je stanovena lhůta jednoho měsíce, je nutné vždy s vyřízením stížnosti čekat jeden měsíc. Pokud je možné stížnost vyřídit hned či v době kratší než jeden měsíc, je nutné to udělat.

Obecně lze říci, lhůta má být taková, aby poskytovatel měl dostatek času stížnost řádně prošetřit. Na druhé straně by měla být stížnost vyřešena co nejrychleji, bez zbytečných průtahů. Klient zcela jistě nebude spokojený, pokud se výsledek vyřízení stížnosti dozví třeba až za půl roku po jejím podání (a možná že v té době už ho to ani nebude zajímat nebo už ani nebude klientem). V praxi se v současné době nejčastěji používá lhůta jednoho měsíce, neboli přesněji 28 dní. Pokud lze z nějakého důvodu tuto lhůtu prodloužit, je nutné v písemných pravidlech uvést možné důvody pro toto prodloužení, maximální délku prodloužení a způsob, jak bude stěžovatel o tomto prodloužení informován.

#### 6.4.3 DOSTATEČNÝ ZPŮSOB INFORMOVÁNÍ UŽIVATELŮ

##### O PRAVIDLECH PRO PODÁVÁNÍ A VYŘIZOVÁNÍ STÍŽNOSTÍ

Informovat klienty o pravidlech pro podávání a vyřizování stížností lze různými způsoby. Ne každý způsob informování je dostatečný a vede k danému cíli, tedy aby klienti věděli, jak si mohou stěžovat a jak bude jejich stížnost vyřizována. Dostatečné informování lze hodnotit z následujících hledisek:

##### **Forma srozumitelná klientům**

Viz výše. Informování klientů je dostatečné, pokud je zvolena taková forma, která je klientům dostatečně srozumitelná.

##### **Fáze poskytování služby**

Je velmi důležité, v jakých fázích poskytování služby jsou informace o podávání a vyřizování stížností klientům předány. Tyto fáze je nutné volit s ohledem na charakter dané služby, například ne vždy je optimální podat informace o stížnostech již při prvním kontaktu se zájemcem o službu. Lze doporučit, aby informace byly poskytnuty při jednání se zájemcem o službu, při podepisování smlouvy o poskytování služeb a v průběhu poskytování služby.

##### **PŘÍKLAD:**

*Pokud se jedná o dlouhodobou, například pobytovou službu v domově pro seniory, lze předání informací rozložit do celého procesu jednání se zájemcem i do následného období poskytování služeb. Pokud se však jedná o krátkodobou jednorázovou službu, jsou informace předány hned při prvním kontaktu s klientem.*

### **Opakované poskytování informací**

Velkým omylem je myslet si, že pokud budu o stížnostech informovat klienta jen jednou například při začátku poskytování služby, že to stačí. Informace o stížnostech je nutné podávat klientům průběžně, opakovaně, neboť jen tak je možné zajistit, aby si je udrželi v paměti.

### **Respektování zvláštností cílové skupiny**

Při informování klientů je nutné myslet na jejich případné zvláštní požadavky.

#### **PŘÍKLAD:**

*Pokud jsou služby poskytovány mladším dětem, není možné umístit pravidla pro podávání a vyřizování stížností vytištěné běžným písmem do výšky cca dvou metrů. Takto umístěná pravidla jsou pro děti nedostupná.*

### **Důkazy o tom, že klienti byli informováni**

Nejlepším důkazem samozřejmě je, pokud klienti přímo v rozhovoru potvrdí, že byli o pravidlech pro podávání a vyřizování stížností informováni. Může se však z různých důvodů stát, že klienti nic takového v rozhovoru neuvědomí (nejsou schopni si věci zapamatovat, jsou příliš vystresovaní z rozhovoru apod.). Pak je nutné, aby poskytovatel doložil informování klientů jinými způsoby, kterými mohou být:

- Záznam, zápis o předání informací o stížnostech klientům.
- Podpis klienta potvrzující, že byl s pravidly seznámen.
- Klient bude mít pravidla pro podávání a vyřizování stížností vytištěné u sebe doma, na pokoji.

# 7 DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Diskusní setkání dne 15.1.2008 v Olomouci*

*Autorský tým textu: PhDr. Petr Matuška, Ph.D., JUDr. Petra Petrová, Mgr. Martin Haicl, Antonín Plachý, PaedDr. Petr Klíma*

## 7.1 VÝZNAM VEDENÍ DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY

Poskytovatelé sociálních služeb zpracovávají o zájemcích o sociální službu a uživatelích sociální služby informace, které považují za nezbytné pro poskytování sociální služby.

Součástí těchto informací jsou i osobní údaje ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, který stanoví pravidla pro nakládání s osobními údaji, oprávnění a povinnosti zúčastněných subjektů.

Standard č. 6 upravující tuto problematiku se však zdaleka netýká pouhého dodržování výše zmíněného zákona. Jde v něm o vytvoření takového systému práce s osobními údaji, který umožní, aby služby byly poskytovány odborně a aby byla respektována práva uživatelů služeb. Nejde o to minimalizovat soubor poskytovatelem zpracovávaných údajů, ale optimalizovat jej, tj. mít k dispozici právě ty údaje, které v daný okamžik potřebujeme. Jde o vytvoření uceleného systému, který postihuje jak proces získávání a uchovávání informací, tak jejich používání i poskytování třetím subjektům.

## 7.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA VEDENÍ DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY

Obecně závazné právní předpisy nestanoví podmínky vedení dokumentace o uživatelích sociálních služeb, ani náležitosti jejího obsahu. Proto bude dokumentace o uživatelích sociálních služeb vycházet ze specifik poskytované služby a obecně se řídit zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, který stanoví obecně platné normy pro zacházení s dokumentací a informacemi.

Povinnosti poskytovatelů v této oblasti jsou upraveny i ve standardu č. 6, který je přílohou č. 2 vyhlášky č. 205/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Problematika práce s informacemi o uživateli sociální služby se promítá i do dalších standardů.

- „a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby;
- c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o po ukončení poskytování sociální služby.“

Povinnost zpracovávat citlivé údaje o zdravotním stavu uživatelů je upravena v nej-různějších právních předpisech. Povinnost vést zdravotnickou dokumentaci je upravena jednak v zákoně č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu a také zákonem č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. Zpracování citlivých údajů o zdravotním stavu uživatelů upravuje i zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých zákonů. Oprávnění zpracovávat osobní údaje o zdravotním stavu je rovněž zakotveno v zákoně č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení.

Téma důvěrnosti je rovněž zakotveno v řadě etických kodexů profesionálů působících v pomáhajících profesích.

Mnohé zákony (např. zákon o sociálně právní ochraně dětí, trestní řád a trestní zákon ukládají povinnost poskytovat určité informace, nebo naopak (zákon o rodině) právo na získávání informací. Vzniká pak mnoho dilemat a situací, kdy je nezbytné se orientovat v rozporu chránit údaje a poskytovat je třetím osobám.

Na poskytovatele sociálních služeb se pro uchovávání dokumentů spojených s výkonem činnosti vztahují povinnosti stanovené zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů, ve smyslu prováděcí vyhlášky č. 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby.

### 7.2.1 OSOBNÍ ÚDAJE, CITLIVÉ OSOBNÍ ÚDAJE A ANONYMNÍ ÚDAJE

**Osobním údajem** je jakákoli informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů, tzn. osoby, k níž se tyto informace vztahují, zejména o osobních poměrech, zdravotním stavu, majetkových a rodinných poměrech, sociálním zázemí apod.

Osoba (subjekt údajů) je určená nebo určitelná, pokud ji lze přímo či nepřímo identifikovat, zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu - zejména jméno, příjmení, adresa, datum narození resp. rok; také však kód, z něhož lze podle stanoveného klíče určit konkrétní osobu.

Se zpracováním osobních údajů musí osoba, které se týkají, dát souhlas - svobodný a vědomý projev vůle. Forma souhlasu není stanovena, tzn. že může být dán ústně, písemně nebo konkludentně (nevysloveně) učiněným jednáním, z něhož lze souhlas dovodit - faktickým poskytnutím osobních údajů, např. vyplněním dotazníku, formuláře, z něhož je patrné, k čemu budou poskytnuté údaje použity.

Subjekt údajů musí být při udělení souhlasu informován o:

- ▶ účelu, pro který budou poskytnuté osobní údaje zpracovány a okruhu osob (je-li poskytovateli znám), kterým budou zpřístupněny,

- ▶ rozsahu osobních údajů, k nimž se souhlas vztahuje,
- ▶ době, po kterou budou údaje zpracovávány.

**Citlivé osobní údaje** jsou údaje vypovídající o národnostním, rasovém nebo etnickém původu, politických postojích, členství v odborových organizacích, náboženství a filozofickém přesvědčení, odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu (v ošetrovatelské dokumentaci poskytovatele sociální služby) a sexuálním životě subjektu údajů (např. partnerský život, rizikové sexuální chování) a genetické údaje subjektu údajů. Mezi citlivé osobní údaje patří také biometrické údaje, které umožňují přímou identifikaci nebo autentizaci subjektu údajů.

Citlivé údaje se tedy vyskytují nejen ve zdravotnické či ošetrovatelské části dokumentace vedené o uživateli sociální služby, ale i v části zpracovávané dalšími pracovníky poskytovatele, zejména v žádosti o poskytování sociální služby (dotazníku), v individuálních plánech uživatele, v dokumentaci o průběhu poskytování sociální služby apod.

Citlivé údaje lze zpracovávat pouze na základě výslovného souhlasu subjektu údajů konkrétnímu správci. Subjekt údajů musí být při udělení souhlasu informován o stejných skutečnostech jako při udělování souhlasu se zpracováním osobních údajů (viz výše). Existence souhlasu se zpracováním citlivých osobních údajů musí být prokazatelná po celou dobu jejich zpracovávání.

Bez souhlasu subjektu údajů lze citlivé údaje zpracovávat, pokud je to nezbytné v zájmu života a zdraví subjektu údajů nebo jiné osoby a není možné souhlas získat, a to zejména z důvodu fyzické, duševní i právní nezpůsobilosti subjektu údajů. Jakmile tyto důvody pominou, je správce povinen zpracovávání osobních údajů ukončit a údaje likvidovat, ledaže by subjekt údajů dal k dalšímu zpracování souhlas.

Jde tedy o situace, kdy vyjádření výhradního souhlasu brání akutní krizový stav, zdravotní či duševní překážka na straně subjektu údajů. Překážkou mohou být i bezprostřední časoprostorové podmínky kontaktu, ve kterých by formální získávání souhlasu bylo nepřiměřené a necitlivé stavu subjektu údajů. O možném zpracování citlivých údajů bez výhradního souhlasu je nezbytné potenciální zájemce o službu, resp. uživatele, informovat ve veřejných listinách poskytovatele. V interních materiálech poskytovatele musí být detailně popsány situace, ve kterých je tuto výjimku možné uplatnit, a způsob dodatečné legitimizace - zejména termíny a způsob získání výslovného souhlasu, včetně termínů likvidace získaných údajů v případech, kdy souhlas není získán.

Stanovení postupu dodatečné legitimizace vyžadují i ty situace, kdy poskytovatel obdrží dokumenty obsahující osobní a citlivé údaje zájemcem o službu/uživatele od jiného subjektu (např. policie, soud, oddělení sociálně-právní ochrany dětí, jiný poskytovatel služby, lékař apod.) ještě dříve, než dojde ke kontaktu. Tyto dokumenty navíc mohou obsahovat údaje o dalších osobách či údaje jdoucí nad rámec pověření. Poskytovatel se ocitá v roli „pasivního příjemce – zpracovatele osobních údajů“. Pro tento druh dokumentace je nutné zpracovat zvláštní režim zacházení z hlediska uložení, dostupnosti zájemcům o službu/uživatelům, pověření ke zpracování, následného začlenění do osobní dokumentace a likvidace.

**Anonymní údaje** jsou údaje, které v původním tvaru nebo po provedeném zpracování nelze vztáhnout k určenému nebo určitelnému subjektu údajů. Nebude to tedy např. „kód“ sestávající z čísel a písmen vzniklý podle určitého klíče, kdy jej lze převést zpět do podoby umožňující identifikaci osoby, k níž se osobní údaje vztahují. Anonymním údajem může být pořadové číslo kontaktu bez uvedení další specifikace uživatele nebo zájemce o sociální službu.

Standardy kvality sociálních služeb stanovují v kritériu 6 b) možnost či povinnost poskytovatele vést anonymní evidenci „v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby, nebo na žádost osoby“. Za anonymní evidenci je obvykle považováno zpracování osobních údajů bez základních identifikačních znaků uživatele (jméno, adresa, datum narození, rodné číslo, případně čísla dokladů). V mnoha typech sociálních služeb je vedení anonymní evidence a osobní dokumentace nemožné, či v přímém rozporu s obsahem poskytované služby. Zároveň v některých sociálních službách (intervenční centra, krizová centra, poradny) může být i v případě anonymní evidence vedena o uživateli osobní dokumentace, která bude obsahovat mnoho údajů umožňující identifikaci uživatele. Pro naplnění požadavku anonymity pak nestačí pouze vedení evidence bez základních identifikačních znaků uživatele, ale také zajištění, aby „ke zjištění identity subjektu údajů bylo třeba nepřiměřené množství času, úsilí či materiálních prostředků“<sup>61</sup>.

Zpravidla probíhá evidence:

- a) Podle charakteristických znaků (vysoký hubený muž, paní se znaménkem pod levým okem apod.). Tato evidence je ovšem nepřesná, neboť může dojít ke změnám charakteristických znaků, či stejný znak může mít více osob. Pokud se ovšem jedná jen o jeden či dva kontakty, je tato evidence dostačující. Protože neodkrývá identitu uživatele, nemusí být vedena v režimu zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
- b) Podle kódu. Kód mívá svá pravidla např.: první dvě písmena jsou počáteční písmena uživatele, dvě čísla rok narození uživatele a další dvě písmena počáteční písmena jména jeho matky. Tento systém je přesnější. Jeho riziko spočívá v záměrném neudání správných údajů uživatelem, ale také ve všeobecné znalosti systému kódů. Dříve či později tak může dojít k identifikaci uživatele. Tuto formu evidence je již třeba vést v režimu zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Každý poskytovatel, který vede anonymní evidenci, má stanovena pravidla pro její vedení. Ta zpravidla uvádějí:

- ▶ kdo evidenci vede,
- ▶ kdo je za ni odpovědný,
- ▶ jaký je systém jejího vedení,
- ▶ jak je evidence zabezpečena,
- ▶ kdo k ní má přístup.

## 7.2.2 ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Zpracováním osobních údajů se rozumí každá operace nebo jejich soubor, které správce nebo zpracovatel systematicky provádí s osobními údaji, a to automatizovaně nebo jinými prostředky (např. shromažďování, ukládání na nosiče informací, zpřístupňování, úprava nebo pozměňování, vyhledávání, používání, předávání, šíření, zveřejňování, uchovávání, výměna, třídění nebo kombinování, blokování a likvidace).

Shromažďováním osobních údajů se rozumí jejich získávání pro další nebo okamžitě zpracování.

Poskytovatelé sociálních služeb např. prostřednictvím rozhovoru, popř. na základě vyplněné žádosti či dotazníku získávají informace od zájemců o sociální službu. Ty mohou

<sup>61</sup> Srovnej ustanovení § 4 zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

být zpracovány neprodleně a na jejich základě je sociální služba poskytována (např. u služeb sociální prevence, terénních služeb). Nebo jsou tyto informace zpracovávány následně, mohou být doplňovány o další potřebné osobní údaje před zahájením poskytování sociální služby, např. o informace nezbytné k uzavření smlouvy o poskytování sociálních služeb.

Uchováváním osobních údajů se rozumí jejich udržování ve formě umožňující další zpracování, např. prostřednictvím elektronické evidence, tištěných dokumentů apod.

### **Jaké osobní údaje zpracovávat?**

Neexistuje žádná obecně závazná norma stanovující, jaké osobní údaje lze požadovat od osob, kterým je poskytována sociální služba. Rozsah požadovaných osobních údajů o osobě, které je poskytována sociální služba, včetně informací získaných o ní v průběhu jednání se zájemcem o službu, a jejich účel, si proto stanovuje každý poskytovatel samostatně v návaznosti na podmínky poskytování konkrétní sociální služby. U jedné osoby může být rozsah stanovených osobních údajů pro zpracování různý v závislosti na jejím postavení (zájemce o službu či uživatel), či podle typu osobou užívané sociální služby (např. služby sociální prevence, pobytové služby).

### **Specifická úprava pořizování a nakládání s osobními údaji v jiné než písemné formě (obrazové a zvukové záznamy)**

Osobní údaje lze zpracovávat i v jiné než písemné formě, resp. jejich zdroje mohou být i jiné, než písemné. Jde např. o zvukové záznamy (záznam schůzky v poradně, záznam z jednání se zájemcem o službu atd.), obrazové záznamy (z jednání se zájemcem o službu, záznamy vypovídající o průběhu sociální služby), fotografie, vypovídající o aktuálním zdravotním stavu uživatele v době jejich pořízení.

Každý člověk požívá právní ochrany své osobnosti jako celku i jejích jednotlivých složek. Proto mohou být písemnosti osobní povahy (deníky, osobní poznámky), podobizny (fotografie, portréty), obrazové snímky a zvukové záznamy, které se týkají člověka nebo jeho projevů, použity pouze s jeho svolením.

Bez svolení lze podobizny, obrazové a zvukové záznamy použít pouze přiměřeným způsobem pro vědecké, umělecké účely, tiskové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy dotčené osoby.

Poskytovatelé mohou tedy např. vyfotografovat uživatele při zájmové činnosti pouze s jeho svolením. Rovněž tak bude nezbytné svolení uživatele k poskytnutí fotografie, na níž je zachycen - je na ní identifikovatelný a rozpoznatelný, místnímu tisku nebo i k umístění fotografie na nástěnkou volně přístupnou jiným osobám (dalším uživatelům, zaměstnancům, osobám přicházejícím k poskytovateli).

K samotnému pořízení fotografie dává svolení osoba, jejíž podoba má být zachycena, protože ta disponuje právem ke své podobě. Pokud ale tato osoba není způsobilá k právním úkonům, dává svolení k pořízení a dalším dispozicím s podobiznou (již s hmotnou podstatou zachycené podoby) osoba k tomu oprávněná, tzn. zákonný zástupce, opatrovník.

Každý má právo domáhat se upuštění od neoprávněných zásahů do práva na ochranu osobnosti a odstranění následků těchto zásahů.

Po smrti osoby přísluší právo na ochranu její osobnosti manželovi a dětem, pokud jich není, rodičům. Tzn., že např. fotografie nebo videozáznam zachycující průběh služby, na níž je identifikovatelný uživatel, který již zemřel, lze zveřejnit nebo použít k jiným účelům pouze se svolením nejbližších příbuzných, na které přešlo právo ochrany jeho osobnosti.

Požizování zvukových a obrazových záznamů zachycujících uživatele sociální služby i projevy jeho osobnosti, které mohou být zdrojem informací k poskytování sociální služby, úzce souvisí se standardem č. 2, neboť je možným zdrojem porušení práv uživatele. Proto je nezbytné upravit tuto oblast ve všech vzájemných souvislostech.

### **Úplný či částečný nesouhlas uživatele s vedením dokumentace**

Zájemce o službu nebo uživatel sociální služby může vyjádřit nesouhlas s tím, aby poskytovatel vedl dokumentaci o jeho osobě, shromažďoval jeho osobní či citlivé údaje. Nesouhlas může vyjádřit jako úplný (týká se jakékoli dokumentace a údajů), nebo částečný (týká se pouze některých údajů či dokumentace).

Tuto situaci můžeme považovat za typický střet zájmů mezi poskytovatelem a uživatelem. Zatímco subjekt údajů (zájemce o službu, uživatel služby) může mít zájem na minimalizaci o něm shromažďovaných informací, oprávněným zájmem poskytovatele je řádně vykonávat činnosti v souladu se zákonnými a dalšími povinnostmi (např. individuální plánování, sdílení informací o poskytované službě uvnitř pracovních týmů, ustanovení § 88, vykazování výkonů pro kontrolu čerpání finančních prostředků atp.) a údaje shromažďovat.

Neudělení souhlasu se shromažďováním osobních údajů (vedením dokumentace) vede poskytovatele k nezbytné úvaze, zda za podmínek formulovaných občanem (rozsah souhlasu vést dokumentaci) je schopen deklarovanou sociální službu poskytovat. Další postup závisí na zhodnocení této situace. Existuje řada sociálních služeb – např. terénní, nízkoprahové, poradenské, které se s nesouhlasem uživatele s vedením dokumentace dokáží lehce vyrovnat, nebo u kterých se anonymní poskytování služby předpokládá. Na druhé straně existují sociální služby, kterým odmítnutí souhlasu vést dokumentaci fakticky znemožní sociální službu poskytovat (např. pobytové služby). Rozhodnutí, zda je možné v omezeném rozsahu vedení dokumentace sociální službu poskytovat, je zásadním tématem poskytovatele, který nese odpovědnost za naplňování všech zákonných povinností. V každém případě o těchto skutečnostech se subjektem osobních údajů (zájemcem o službu či uživatelem) vede dialog a pokouší se vyjednat kompromis. V krajním případě nedohody může rozhodnutí občana vést až k neposkytnutí sociální služby – poskytovatel neposkytuje službu, o kterou občan žádá (§ 91 odst. 3) písm. a) zákona o sociálních službách).

Ujednání o podmínkách vedení dokumentace, zejména pokud jsou odlišná od standardních a deklarovanych vnitřních pravidel poskytovatele, jsou vždy součástí smlouvy o poskytované sociální službě.

Vnitřní pravidla rovněž stanoví postup poskytovatele v případě, že subjekt údajů souhlas odvolá. Odvolání souhlasu má za následek opatření nejen uvnitř zařízení poskytovatele, ale rovněž vůči dalším subjektům, kterým byly údaje uživatele případně poskytnuty.

V případě, kdy uživatel poskytovateli udělil souhlas se zpracováním osobních údajů (dále jen „souhlas“) při zahájení poskytování sociální služby a v průběhu jejího poskytování jej v plném rozsahu odvolá, může dojít k následujícím problémům.

Ode dne odvolání souhlasu již poskytovatel sociálních služeb není oprávněn zpracovávat o uživateli osobní údaje (obecně to pravděpodobně bude znamenat ukončení poskytování sociální služby).

1. Znamená odvolání souhlasu, že poskytovatel dosud zpracované osobní údaje uloží k archivaci, nebo je povinen je zlikvidovat? Pokud by měl povinnost všechny do dne odvolání souhlasu zpracované údaje zlikvidovat, znamená to, že odvolání souhlasu má zpětnou účinnost resp. působí zpětně ode dne udělení souhlasu ke zpracování osobních údajů?



Dle stanoviska Úřadu pro ochranu osobních údajů (dále jen „ÚOOÚ“) „...odvolání souhlasu se zpracováním osobních údajů podle zákona o ochraně osobních údajů nemá pravidla zpětnou účinnost, tzn., že na jeho základě není možné požadovat po správci likvidaci veškerých osobních údajů, které mu subjekt údajů poskytl nebo které správce na základě souhlasu subjektu údajů svojí vlastní činností vytvořil. Správce je povinen osobní údaje zlikvidovat s výjimkou těch údajů, které i nadále může potřebovat pro svoji potřebu z důvodů právních a kontrolních tak, aby mohl případně prokázat oprávněnost svého konání.

Na druhé straně však existují i taková zpracování osobních údajů, kde je nutné po odvolání souhlasu veškeré osobní údaje zlikvidovat.“

2. Může uživatel požadovat předání jeho osobních údajů zpracovaných poskytovatelem do dne odvolání souhlasu nebo požadovat jejich fyzickou likvidaci?

Dle stanoviska ÚOOÚ „...zákon o ochraně osobních údajů dává uživateli (subjektu údajů) v § 21 právo požadovat likvidaci osobních údajů. Na druhé straně však zákon o ochraně osobních údajů správci nebrání, aby místo likvidace doklady s osobními údaji, které od subjektu údajů obdržel, subjektu údajů vrátil. Nejedná se však o povinnost správce“.

### 7.2.3 POVINNOSTI SPRÁVCE OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Poskytovatel sociálních služeb (jako správce osobních údajů) je povinen splnit řadu povinností, které je vhodné zpracovat do vnitřních pravidel pro zpracování a vedení dokumentace. Jedná se zejména o povinnost:

**Stanovit účel zpracovávání** - jednoznačné vymezení toho, k čemu jsou konkrétní osobní údaje nezbytné, k čemu budou použity (např. prokázání způsobilosti k právním úkonům, určitého zdravotního stavu, nároku na příspěvek na péči, vyznání atd.).

**Shromažďovat pouze údaje odpovídající účelu v rozsahu nezbytném k jeho naplnění** - údaje, které k naplnění účelu zpracování poskytovatel sociální služby nezbytně potřebuje.

**Zpracovávat údaje pouze za účelem, k němuž byly shromážděny** - nezískávat osobní údaje skrytě pro jiný účel, než je sdělen subjektu údajů.

**Uchovávat osobní údaje pouze po dobu nezbytně nutnou** k naplnění účelu jejich zpracování. Po jejím uplynutí pouze pro účely archivace, vědecké nebo statistické (státní statistická služba).

**Zpracovávat pouze přesné osobní údaje** - zjistí-li správce, že tomu tak není, provede neprodleně přiměřená opatření, zejména opravu či doplnění.

**Zpracovávat osobní údaje pouze se souhlasem subjektu údajů** (výjimky, kdy souhlas není nutný, stanoví § 5 odst. 2 zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů).

**Informovat osobu**, o níž se osobní údaje zpracovávají, o tom, v jakém rozsahu a pro jaký účel budou zpracovány, kdo a jakým způsobem je bude zpracovávat a také, komu mohou být zpřístupněny.

Informovat o tom, k čemu budou shromažďované osobní údaje použity, je nutno již při jejich vyžádání od subjektu údajů. Poskytovatel by měl mít zpracovánu vnitřní směrnici upravující rozsah osobních údajů nezbytných pro poskytování sociální služby a definující i účel a způsob nakládání s nimi (např. kde budou uloženy, kdo k nim bude mít přístup, kde do nich může uživatel nahlédnout apod.), případně i jejich rozdělení na údaje nezbytné k fázi jednání se zájemcem, dobu poskytování sociální služby i období po jejím ukončení. Taková informace o zpracovávaných osobních údajích obecného charakteru může být i trvale přístupná, např. na nástěnkách, aby již zájemci, uživatelé i zákonní zástupci věděli, jaké osobní údaje jsou pro zajištění sociální služby nutné a k čemu je poskytovatel potřebuje.

Poskytovatel informuje osobu o jejích právech v oblasti dokumentace v různých fázích poskytování služby: v rámci jednání se zájemcem o službu, uzavírání smlouvy, nebo - v případě potřeby - kdykoli v průběhu poskytování služby (změna situace uživatele, opětovná potřeba vymezit si pravidla, změna pravidel, změna požadavku či stanoviska uživatele...). V posledním případě se projednávání podmínek vedení dokumentace stává součástí plánování služby.

Způsob, jakým poskytovatel občana informuje, odpovídá situaci a možnostem subjektu informacím rozumět:

- a) V rámci jednání se zájemcem o službu je běžnou metodou rozhovor, prezentace vnitřních pravidel poskytovatele, předání písemně formulovaných podmínek poskytování služby (ucelené informace pro zájemce o službu, výběr z vnitřních předpisů poskytovatele).
- b) V rámci uzavírání písemné smlouvy se občanu zpravidla předkládá návrh smlouvy s dostatečnou časovou rezervou na prostudování a zvážení. I uzavírání písemné smlouvy provází ze strany poskytovatele dialog a vysvětlování jednotlivých článků smlouvy. Úmluva o pravidlech vedení dokumentace a souhlas uživatele se zpracováním osobních údajů může být součástí smlouvy nebo samostatným dokumentem.
- c) V rámci plánování služby se pravidla pro vedení dokumentace upravují v rámci rozhovoru o plánování služby. Písemným vyjádřením pravidel je pak dodatek ke smlouvě, nebo záznam individuálního plánu uživatele.

**Poučit subjekt údajů o povinnosti poskytnout osobní údaj podle zvláštního zákona.**

**Přijmout opatření zamezující neoprávněnému nebo nahodilému přístupu k osobním údajům**, změně, zničení, neoprávněným přenosům, zneužití, neoprávněnému čtení atd., např. stanovením pokynů pro zpracování zaměstnancům s přístupem ke zpracovávaným osobním údajům (nakládání s dokumentací v průběhu dne, ponechání volně přístupné dokumentace, předávání dokumentace mezi zaměstnanci, pořizování kopií); použití prostředků ochrany osobních údajů před neoprávněným přístupem ze strany třetích osob, včetně neoprávněných zaměstnanců (uzamykatelné kartotéky, kanceláře, archivy), ochrana osobních údajů před negativními jevy – krádež, živelná pohroma, systém blokáce osobních údajů, které nejsou momentálně používány.

Právo nahlížet do dokumentace vedené o uživateli sociální služby náleží:

- a) ze zákona uživateli (subjektu údajů), jeho zákonnému zástupci nebo opatrovníkovi. Tyto osoby mají právo na sdělení všech informací zpracovávaných o uživateli, coby subjektu údajů. Možné omezení tohoto práva zákonného zástupce (rodiče) v souvislosti s poskytováním některých typů služeb, např. krizové pomoci v případě kolize mezi dítětem a rodičem, je nutno řešit ve spolupráci s orgány sociálně právní ochrany, které upraví vzájemný režim mezi dítětem a rodičem. Je nezbytné informovat uživatele o „omezení důvěrnosti informací“ a mít jasně formulované situace, kdy toto omezení bude narušeno a jak s tím bude uživatel seznámen.
- b) Ze zákona některým orgánům veřejné moci (soudy, policie, orgány sociálně právní ochrany dětí, apod.).
- c) Ze zákona do zdravotnické dokumentace osobám uvedeným v § 67b zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů.
- d) Na základě zmocnění od osob oprávněných ze zákona (uživatel, zákonný zástupce, opatrovník) i jiným osobám, např. příbuzným (uživatel udělí souhlas s přístu-

pem do své dokumentace vedené o průběhu sociální služby svému příbuznému v rozsahu, který určí).

Nabízí se tedy otázka, zda např. zaměstnanci zřizovatele (kraj, obec) při výkonu veřejnosprávní kontroly budou oprávněni nahlížet do dokumentace o uživatelích (půjde-li o kontroly zaměřené na hospodaření zřizovaných organizací a v souvislosti s uživateli, např. v oblasti příjmů z úhrad – ověření výše vybraných výnosů ze smlouvy o poskytování sociální služby). Či jaká budou oprávnění zřizovatele při šetření stížností, které budou vyžadovat nahlédnutí do dokumentace vedené o uživateli, oprávnění supervizorů nebo jiných osob zajišťujících odbornou podporu poskytovateli sociálních služeb? Dle názoru ÚOOÚ „...z hlediska ochrany osobních údajů je ve smyslu ustanovení § 13 zákona o ochraně osobních údajů povinností správce zabezpečit, aby nemohlo dojít k zneužití osobních údajů. Nahlížení do dokumentace s osobními údaji je zpřístupnění, tedy ve smyslu ustanovení § 4 písm. e) zákona o ochraně osobních údajů, zpracování osobních údajů. Každá taková osoba, která bude s osobními údaji přicházet do styku v rámci své oprávněné činnosti, by měla být známa subjektu údajů, neboť tato informace je součástí informační povinnosti dle ustanovení § 11 odst. 1) zákona o ochraně osobních údajů. Pokud je tedy správci při shromažďování osobních údajů, kdy je povinen subjekt údajů informovat ve smyslu ustanovení § 11 zákona o ochraně osobních údajů, již znám okruh osob, které budou s osobními údaji přicházet do styku v rámci své oprávněné činnosti, měl by o těchto osobách subjekt údajů informovat.“

**Poskytnout subjektu údajů informaci o zpracovávání jeho osobních údajů, a to bez zbytečného odkladu;** bude se jednat o poskytnutí přehledu o údajích (kategoriích údajů) zpracovávaných o této osobě, včetně účelu jejich zpracování a zdrojích osobních údajů (nikoli o nahlížení do dokumentace).

**Oznamovací povinnost za účelem registrace** ÚOOÚ poskytovatel sociálních služeb nemá<sup>62</sup>. Protože zákon o sociálních službách přímo nestanoví, které osobní údaje o uživatelích sociálních služeb jsou poskytovatelé oprávněni požadovat a zpracovávat, v praxi může nastat situace, kdy poskytovatel zpracovává citlivé údaje uživatele (např. o sexuálním životě člověka s postižením, o víře seniora v souvislosti se zajištěním doprovodu na mši apod.). V této situaci není jasné, zda oznamovací povinnost naplnit, či zda se i tyto aktivity „vejdou“ do zákona o sociálních službách. Dle stanoviska ÚOOÚ „...se tato povinnost vztahuje na konkrétního správce osobních údajů, tedy v tomto případě konkrétního poskytovatele. Povinnost zajistit potřebnou péči o staré a nemocné osoby je uložena celou řadou zvláštních zákonů. Povinnost zpracovávat citlivé údaje o zdravotním stavu klientů je upravena v nejrůznějších právních předpisech. Povinnost vést zdravotnickou dokumentaci je upravena jednak v zákoně č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, v platném znění, a také zákonem č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. Zpracování citlivých údajů o zdravotním stavu klientů upravuje i zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých zákonů, v platném znění. Rovněž je zakotveno oprávnění zpracovávat osobní údaje o zdravotním stavu v zákoně č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, v platném znění. Obecně je zpracování citlivých osobních údajů upraveno v § 9 zákona o ochraně osobních údajů. Pokud jsou tedy údaje o zdravotním stavu klienta nezbytné pro naplnění účelů, které jsou předpokládány zvláštními zákony, vztahuje se na takové zpracování osobních údajů výjimka z oznamovací povinnosti dle ustanovení § 18 odst. 1 písm. b) zákona o ochraně osobních údajů.

**Stanovit podmínky a rozsah zpracování osobních údajů svými zaměstnanci** vymezit kompetence jednotlivým kategoriím zaměstnanců pro zpracování (shromažďování, zpracování, doplňování, likvidaci atd.) stanovených osobních údajů,

**Povinná mlčenlivost zaměstnanců** o osobních údajích a bezpečnostních opatřeních přijatých na jejich ochranu, a to i po skončení pracovního poměru.

<sup>62</sup> blíže viz stanovisko úřadu <http://www.uouu.cz/index.php?l=cz&m=left&mid=05:04:02&u1=&u2=&t=>

**Zajistit mlčenlivost třetích osob, které mohou přijít do styku s osobními údaji o uživateli služby.** Nezbytnost zajistit povinnou mlčenlivost třetích osob souvisí s potřebou nebo oprávněním třetích osob seznamovat se s osobními údaji uživatele, nahlížet do jeho dokumentace, nebo sdílet informace o uživateli. Třetí osoby přicházejí do kontaktu s údaji uživatele nejčastěji v rámci situací, které vymezuje § 100 zákona o sociálních službách, který tyto osoby zavazuje mlčenlivostí. Tyto osoby tedy poskytovatel nemusí mlčenlivostí zavazovat a osobní údaje uživatelů jim mohou být sdělovány bez předchozího souhlasu uživatele. Jedná se o:

- a) pracovníky obcí, krajů a státu a poskytovatele podílející se na činnosti poskytovatele,
- b) odborníky přizvané k inspekci poskytování sociálních služeb,
- c) osoby, kterým jsou poskytnuty údaje podle zvláštních předpisů – např. trestní zákon, trestní řád.

Obdobně lze dovodit, že údaje o uživateli lze poskytovat také osobám, které nepřímo stanoví zákon prostřednictvím prováděcího předpisu (vyhlášky 505/2006 Sb.). Jedná se např. o:

- a) další fyzické a právnické osoby (např. dobrovolníky, studenty, dodavatele některých služeb - např. účetních, ekonomických, auditorských atp., viz standard č. 9),
- b) nezávislé odborníky (viz standard č. 10),
- c) další odborníky, které určí uživatel (viz standard č. 8),
- d) fyzické a právnické osoby zapojené do hodnocení kvality služeb (viz standard č. 15).

Je na místě, aby tyto osoby poskytovatel zavázal mlčenlivostí. Forma, kterou tak učiní, by měla být v zásadě písemná smlouva mezi poskytovatelem a subjektem. K dobré praxi tedy patří uzavírání smluv o vykonání praxe, o dobrovolnické činnosti, o díle a jiných. Zároveň je důležité, aby poskytovatel dokázal uživatele o způsobech, pravidlech a souvislostech sdílení jeho údajů se třetími osobami srozumitelně informovat.

V případě, kdy o údaje uživatele žádají třetí osoby, jejichž oprávnění nevyplývají z platné právní normy, je nezbytné vyžádat si před jejich předáním písemný souhlas uživatele.

## **7.3 OBSAH OSOBNÍ DOKUMENTACE UŽIVATELE**

Obsah dokumentace vychází ze zásad (viz. níže) pro vedení dokumentace, potřeb poskytovatele a uživatele. U jednotlivých poskytovatelů se tedy zásadně liší.

Je výsostným právem a povinností poskytovatele, aby odpovědně a v souladu s potřebami uživatele a poskytovatele stanovil konkrétní rozsah a obsah dokumentace, kterou o uživateli vede, a to jak v listinné, tak i elektronické podobě.

Mnozí poskytovatelé požadují, aby byly přesněji pojmenovány druhy dokumentací, které vedou poskytovatelé sociálních služeb (případně jejich obsah, vnější podoba a pravidla pro sdílení mezi pracovníky). Takové požadavky poskytovatelů mají sice svou logiku, avšak vzhledem k velkému množství sociálních služeb a jejich specifik, je jednotná klasifikace téměř nemožná. Lze však předpokládat, že prostor pro upřesňování a sjednocování představ o dokumentaci se otevře v souvislosti s rozvíjením druhových standardů.

Prozatím tak před každým poskytovatelem stojí úkol, aby efektivním způsobem pojmenoval a popsal druhy dokumentace, které ve vztahu k uživateli vede, a zároveň formuloval oprávněnost jednotlivých kategorií pracovníků seznamovat se se zpracovávanými údaji a sdílet je. Vodítkem pro stanovení oprávněnosti jednotlivých kategorií pracovníků může být zásada, že lze sdílet jen takovou část (rozsah, kvalita) údajů, které pracovník potřebuje k tomu, aby službu poskytoval kvalitně.

Při pojmenovávání druhů dokumentace a stanovování oprávnění údaje sdílet, můžeme vyzorovat dva základní přístupy.

První z nich můžeme nazvat „multiprofesním“. Jeho podstatou je snaha, aby pracovníci vytvářeli takovou dokumentaci, kterou budou co nejvíce sdílet společně. Limity tvoří pravidla a oprávnění.

Druhý přístup je „specializační“. Vychází z toho, že jednotlivé profese pracovníků či pracovníci si vytvářejí dokumentaci vlastní. Rámec pravidel pak tvoří sdílení. Takové rozdělení známe z praxe - např. zdravotnická dokumentace, výchovná, sociální, rehabilitační, ergoterapeutická atp. K tomuto přístupu můžeme také přiřadit označené dokumentace podle místa uložení.

Celkově lze říci, že členění dokumentace, nastavení oprávnění jednotlivých kategorií pracovníků seznamovat se s osobními údaji uživatelů a vzájemně je sdílet, je tvůrčím úkolem, kterým management poskytovatele nejen zohledňuje specifičnost podmínek vlastní služby, ale z velké míry i ovlivňuje úroveň kooperace, komunikace a vztahů uvnitř pracovního týmu.

Za dokumentaci lze pokládat každou informaci mající charakter osobního či citlivého údaje, která je vedena v „hmotné formě“ (listinné, zvukové, obrazové, digitální apod.). K dokumentaci pak patří i různé soupisy a rejstříky sloužící pro potřeby služby - např. tabule se jmény uživatelů na pokojích, přehledy diet a léků, včetně jejich fotografií na nástěnkách či ve výročních zprávách.

Dokumentaci lze třídit a posuzovat (např. dle úrovně ochrany, důvěrnosti, dostupnosti a pověření ke zpracovávání) na:

**Osobní, individuální** - sociální, zdravotní, ošetrovatelská a jiná spisová dokumentace soustřeďující údaje a záznamy vztažené ke konkrétní osobě uživatele. Skladba spisové dokumentace (výčet obligatorních údajů, listin a písemnosti apod.) by měla být stanovena vnitřní směrnici poskytovatele.

Součástí osobní dokumentace jsou i písemnosti obdržené od třetích osob, aniž by byly aktivně shromažďovány poskytovatelem. Tyto písemnosti tvoří podklad pro zpracování písemné dokumentace a je možné je vést odděleně ve zvláštní složce, která není dostupná uživateli bez souhlasu třetí osoby.

Na pomezí mezi osobní a služební dokumentací může existovat dokumentace „neformální“, zpracovávaná pracovníky ve formě poznámek, postřehů, názorů či domněnek, přípravy apod., která vzniká na základě přímé práce s uživatelem. Tyto záznamy mnohdy obsahují i údaje o jiných osobách či údaje mohoucí ohrozit stav uživatele (např. informace a vyhodnocení vztahů blízkých osob k uživateli, rizikové informace získané od třetích osob apod.). Vedení a režim zacházení s těmito údaji je obdobný jako u písemností získaných od třetích osob<sup>63</sup>.

**Služební** - obsahuje dílčí citlivé či osobní údaje potřebné pro běžný výkon služby (diety, léky apod.), vzájemnou informovanost pracovníků (deník služby, mimořádné

<sup>63</sup> Srovnej čl. 6 odst. 5. Instrukce MPSV č.j. 21-12242/200, kterou se stanoví rozsah evidence dětí a obsah spisové dokumentace vedené orgány sociálně právní ochrany

události, vycházky, návštěvy) a profesionální rozvoj (kasuistiky, podklady pro supervizi, zápisy z případových porad apod.).

**Propagační** - informace zvukového, obrazového i listinného charakteru dostupné široké veřejnosti, které mají ukázat na činnost poskytovatele, jeho propagaci apod. I v těchto případech je nezbytné kladné vyjádření uživatele s jejím využitím k těmto účelům.

### 7.3.1 OSOBNÍ DOKUMENTACE UŽIVATELE OBSAHUJE:

Údaje vztahující se k **identifikaci a evidenci uživatele**, tj. např. údaje o jménu, příjmení, bydlišti, datu narození, místě narození, rodné číslo, datum zahájení a ukončení poskytování služby apod.

**Doklady stvrzující, že zájemce/uživatel náleží k cílové skupině.** Jde o dokumentaci, kterou poskytovatel shromažďuje při jednání se zájemcem o službu, především záznam z jednání se zájemcem o službu, záznam o zjištěných potřebách a osobních cílech uživatele, posouzení potřeb uživatele, záznamy o sociálním šetření, stanovisko lékaře, že uživatel odpovídá okruhu osob, atp.

Oprávnění jednotlivých pracovníků poskytovatele seznámit se s obsahem zprávy lékaře je závislé na konkrétním sdělení, na tom, co vlastně poskytovatel od lékaře požaduje a jaké informace tedy lékař poskytuje. Zdravotnická dokumentace je upravena zákonem č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu. Podmínky vedení zdravotnické dokumentace a jejího obsahu jsou stanoveny vyhláškou č. 385/2006 Sb., o zdravotnické dokumentaci. Obecné informace nezdravotnického charakteru (např. zdravotní stav odpovídající poskytování sociální služby typu terénní pečovatelská služba nebo lékařské potvrzení o tom, že „pacient“ je trvale upoutaný na lůžko nebo ve zdravotním stavu odpovídajícím věku či zdravotnímu postižení, samostatnost je omezena nebo zdravotní stav vyžaduje intenzivní péči z důvodu nesoběstačnosti), mohou být zpřístupněny zaměstnancům odpovědným za jednání se zájemcem o službu. Takovéto možnosti mohou být součástí formuláře, který poskytovatel předá zájemci k vyplnění jeho ošetřujícím lékařem.

Bude-li však poskytovatel požadovat zcela konkrétní diagnózy, popis konkrétních projevů onemocnění zájemce apod., měl by být přístup k těmto informacím omezen na pracovníky, kteří jsou schopni tyto informace vyhodnotit a jsou oprávněni se s nimi seznámovat, tzn. zejména zdravotničtí a poskytovatelem pověřeni odborní pracovníci. Někteří poskytovatelé spolupracují smluvně s lékaři, kteří na základě předložených lékařských zpráv posoudí zdravotní stav zájemce o službu a sdělí poskytovateli, zda zájemce vzhledem ke svému zdravotnímu stavu patří do cílové skupiny, nebo jaké jsou překážky jeho přijetí. Toto vstupní hodnocení zdravotního stavu by mělo být součástí příslušné dokumentace o zdravotním stavu uživatele, pokud obsahuje konkrétní zdravotnické údaje. Jinak může sloužit i jako podklad pro plánování průběhu služby. Stále je to ale podklad pro přijetí, takže by měl být i ve složce obsahující informace o průběhu jednání se zájemcem o službu. Kde má být uložen originál, je na úpravě každého jednotlivého poskytovatele, a to včetně způsobu sdílení takovýchto informací.

Je-li poskytnutí informací o zdravotním stavu zájemce podmínkou pro zahájení poskytování sociální služby a tato podmínka je zájemci známa, nepředložení lékařského osvědčení, resp. odmítnutí podrobit se požadovanému vyšetření, může být důvodem pro odmítnutí zájemce o službu, neboť poskytovatel nemůže vyloučit vyhláškou uvedené kontraindikace pro poskytování sociální služby.

U uživatele sociální služby by bylo nutné, aby oprávnění poskytovatele požadovat za určitých podmínek vyšetření zdravotního stavu uživatele bylo upraveno ve smlouvě (např. při zhoršení zdravotního stavu, které by mohlo mít za následek, že poskytovaná sociální služba nemůže zajistit potřebnou pomoc, opakované projevy agrese apod.), přičemž nepodrobení se takovému vyšetření nebo i nesdělení jeho výsledku by mohlo mít za následek i výpověď smlouvy o poskytování sociální služby a následné ukončení jejího poskytování.

**Doklady potřebné k dojednání finančních vztahů mezi uživatelem a poskytovatelem.** Do této oblasti patří veškeré podklady tvořící základ finančních vztahů mezi poskytovatelem a uživatelem. Může jít např. o rozhodnutí, o smlouvu s uživatelem (není-li součástí dokladů souvisejících s dojednáváním rozsahu podpory a vlastního průběhu služby), poskytnutí příspěvku na péči, důchodový výměr, dohodu o platbě a způsobu úhrady za službu, dojednání výše a způsobu úhrad za základní a fakultativní služby, doklady o konkrétních finančních operacích (nákupy, úhrady, úschova cenností), dary poskytovateli. Podstatným požadavkem na práci s takovou dokumentací bývá její písemná forma.

**Doklady související s dojednáváním rozsahu podpory a vlastním průběhem služby.** Jde o dokumentaci spojenou především s plánováním služby a individuálním plánem služby (vyhodnocení dosavadní podpory a individuálních plánů, formulované potřeby a cíle uživatele a způsob jejich dosažení, smluvně sjednaný rozsah podpory v oblastech/činnostech, které služba poskytuje, dojednané plány a postupy pro rizikové situace uživatele, záznam o průběhu služby, dokumentace spojená s odbornou diagnostikou situace a potřeb uživatele). Oblast záznamů o průběhu služby může zahrnovat např. i podané stížnosti, záznamy situací spojených s rizikem porušení práv konkrétního uživatele, výskytem, průběhem a řešením nouzových a havarijních situací, podporou využívání vnějších zdrojů, ošetřovatelskou dokumentaci. Do této oblasti rovněž patří záznamy o jednání se třetími osobami. V oblasti dostupnosti záznamů o zdravotním stavu uživatele je situace obdobná bodu III.1.2. Informace typu zhoršení zdravotního stavu, nutný zvýšený přísun tekutin, klidový režim na lůžku apod. by měly být sdíleny osobami přímo se podílejícími na pomoci dotčenému uživateli. Medicínské důvody (přesná znalost o probíhajícím onemocnění) musí být sdíleny především zdravotnickým personálem, nikoli však všemi dalšími pracovníky. Vhodné je tedy upřednostnit předávání informací nezdravotnickému personálu o projevech nikoliv příčinách změny zdravotního stavu uživatele.

**Přehledy diagnóz, diet, dat narození obsahují osobní i citlivé údaje** (např. informační tabule v pracovnách, nástěnky, tabulky). Přehled sám o sobě není dokumentací, ale souborem osobních údajů o různých uživateli (různých subjektech údajů), jehož podkladem jsou dokumentace vedené o jednotlivých uživateli (v takovém přehledu by se jistě neměly objevit informace, které by nebyly zachyceny v individuální dokumentaci). S ohledem na obsah by mělo být nakládání s takovými přehledy informací o uživateli ze strany poskytovatele velmi důkladně upraveno, aby osobní údaje nebyly přístupné osobám, které nejsou oprávněny se s nimi seznamovat (např. vyvěšením na nástěnce, volným ložením na stole v pracovní místnosti obslužného personálu, do níž mají přístup uklízečky, údržbáři atd. /blíže viz povinnosti správce osobních údajů/). Takové přehledy mohou ulehčit práci zaměstnancům poskytovatele, avšak ten je povinen přijmout taková opatření, aby osobní údaje uživatelů byly chráněny. Obdobně zveřejnění dat narození uživatelů, kteří např. v příslušném kalendářním měsíci oslaví narozeniny, je zveřejňováním osobních údajů – tady je nutný souhlas příslušných subjektů osobních údajů se zveřejněním.

## 7.4 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZÁSADY VEDENÍ DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY

### Respektování a ochrana práv a důstojnosti uživatele

Tuto zásadu lze vyjádřit:

- právem uživatele na přístup k záznamům a zprávám o jeho osobě,
- právem uživatele na poskytnutí zevrubných a kompletních informací týkajících se jeho osoby,
- právem uživatele vyjádřit se či rozhodnout, které z informací budou dostupné třetí straně a za jakým účelem,
- právem uživatele na objasnění postupů pro vedení dokumentace, vypracovávání zpráv a zacházení s nimi (tj. mimo jiné i informování uživatele o tom, kdo a v jakém rozsahu má možnost nahlížet do o něm vedené dokumentace),
- právem uživatele, aby poskytované informace důsledně stranily jeho zájmům,
- právem uživatele stěžovat si na zkreslení či hrubé zneužití informací.

Zde platí princip obligatorní konzultace, což je povinnost projednat všechny otázky týkající se osobních dat a vedení dokumentace dříve, než budou učiněny jakékoli kroky. Informace jsou poskytovány již v průběhu jednání se zájemcem o službu a zejména jsou dojednány při uzavření smlouvy o poskytování sociální služby.

Úkolem poskytovatele je znát rizika možných porušení práv uživatelů, ke kterým v souvislosti s vedením dokumentace, sdílením údajů o uživateli nebo poskytováním informací může dojít. Tato rizika má poskytovatel definována v souladu s pravidly pro ochranu práv uživatelů (situace možného porušení práv uživatelů a situace střetu zájmů). Podobně postupuje v rámci ochrany uživatelů před předsudky a negativním hodnocením (např. zdůrazňování a vyzdvihování diagnóz a omezení uživatele v dokumentaci může být živnou půdou pro vznik a upevňování předsudků vůči omezením uživatele).

S ohledem na výše uvedená práva uživatelů a zásady vedení dokumentace musí pravidla pro vedení dokumentace obsahovat režim dostupnosti (osobní dokumentace jako celku, jejích jednotlivých částí či jednotlivých údajů majících charakter osobního či citlivého údaje) jak pro pracovníky a třetí osoby, tak i pro uživatele. Tento režim musí zohledňovat nejen právo uživatele, ale také práva třetích osob (např. právo rodičů nezletilých či zákonných zástupců na informace o dítěti, ochrany třetích osob poskytujících informace). Dostupnost částí dokumentace pro uživatele může být omezena v případech, kdy jde o informace, které by vedly ke zhoršení jeho stavu či perspektivy, a tyto údaje jsou vázány na třetí osobu (lékařský nález, rozhodnutí blízké osoby ve vztahu apod.). Tyto situace jsou obvykle regulovány etickými kodexy profesních asociací.

**Potřebnost a oprávněnost** - poskytovatel shromažďuje a zpracovává jen takové osobní a citlivé údaje uživatele, které potřebuje, aby služba byla kvalitní.

**Přiměřenost** - poskytovatel vytváří taková vnitřní pravidla pro dokumentaci o uživateli, která jsou přiměřená typu služby a činnostem, které poskytuje. Rozsah osobní dokumentace je rovněž přiměřený potřebám uživatele a pracovního týmu.

**Efektivita** - poskytovatel vede dokumentaci uživatele efektivně (účelně, účinně), tj. tak, aby způsob vedení dokumentace byl smysluplný, naplňoval oprávněné potřeby legislativy, poskytovatele, týmu i uživatele. V rámci efektivity se poskytovatel nebojí nazývat věci správnými jmény (pokud to je nezbytně nutné, nevyhýbá se odkázat např. i na diagnózu uživatele).



**Diskrétnost** - poskytovatel je povinen při práci s údaji a dokumentací uživatele postupovat diskrétně. Znamená to především získávat a sdílet pouze nezbytné údaje, dodržovat dojednaná pravidla pro sdílení a poskytování informací o uživateli. V některých situacích a případech zásada diskrétnosti nabízí a zaručuje anonymní poskytování služby (např. poradenství, terénní práce s rizikovými skupinami apod.).

**Transparentnost** - pravidla pro vedení dokumentace uživatele jsou jasná a přehledná. Uživatel má právo se seznamovat s obsahem dokumentace, kterou v souvislosti s jeho osobou poskytovatel vede.

**Adresná odpovědnost** - ve vnitřní směrnici poskytovatele jsou uvedeny konkrétní odpovědnosti za vedení dokumentace o uživateli a dodržování vnitřních pravidel poskytovatele.

**Pravdivost a vyváženost** - poskytovatel shromažďuje údaje pravdivě a vyváženě. Vyváženost projevuje tím, že zaznamenávané údaje rovnoměrně naplňují potřeby/zájmy poskytovatele i uživatele.

**Věcnost, bezpečnost, partnerství** - pracovníci vedou obsah a zapisují údaje o uživateli tak, aby pro uživatele bylo seznámení se s dokumentací, kterou o něm poskytovatel vede, bezpečné. Informace výsostně subjektivního charakteru, které si např. pracovník potřebuje zaznamenat (vlastní poznámky a postřehy, vlastní prožitky při práci s uživatelem - např. pro sebereflexi, supervizi), vede pracovník v osobním deníku, který strážá a který není předmětem žádného sdílení. Otázkou je, jak nakládat s tzv. osobním deníkem pracovníka obsahujícím osobní postřehy, hypotézy o uživateli, z nichž je uživatel identifikovatelný? Takové záznamy mnohdy nemají charakter dokumentace, ale mohou obsahovat důležité informace o uživateli i citlivé údaje, které pracovník považuje za důležité k dalšímu průběhu sociální služby. Lze vůbec takovou „neoficiální“ dokumentaci o uživateli vést?

Dle stanoviska ÚOOÚ „...neoficiální dokumentace pracovníka správce, pokud obsahuje takové údaje, na základě kterých lze uživatele identifikovat, je rovněž zpracováním osobních údajů. Za zpracování osobních údajů se považuje jakákoliv operace nebo soustava operací, které správce nebo zpracovatel systematicky provádí s osobními údaji. V daném případě by se pravděpodobně jednalo o uchovávání osobních údajů uživatele pro další možné využití v průběhu sociální služby, a proto i takové zpracování podléhá zákonu o ochraně osobních údajů. Upozorňujeme v této souvislosti na ustanovení § 14 zákona o ochraně osobních údajů, kde se mimo jiné stanoví, že zaměstnanec správce, který zpracovává osobní údaje na základě smlouvy se správcem, může osobní údaje zpracovávat pouze za podmínek a v rozsahu správcem stanoveném. Podle našeho názoru je možné takovou „neoficiální“ dokumentaci vést, avšak je nezbytné opět zabezpečit její ochranu ve smyslu ustanovení § 13 zákona o ochraně osobních údajů.“

Uživatel má právo nahlížet do dokumentace o něm vedené, má právo přístupu ke všem zpracovávaným osobním údajům o něm. Proto je nutné vést dokumentaci způsobem vyjadřujícím objektivní skutečnosti a fakta, nikoli subjektivní soudy, hodnocení či domněnky, které by mohly, v případě nahlédnutí uživatele do „své“ dokumentace, vyvolat negativní reakci, či jej nějakým způsobem ohrozit. Dokumentaci nevede jeden zaměstnanec. Proto lze před zapsáním informace, která se složitěji formuluje tak, aby se uživatel nedotkla, či jej neohrozila, pro účely objektivních záznamů požádat o podporu kolegů z týmu a hledat způsob, jak takové skutečnosti zaznamenat, aby byly dostatečným zdrojem informací o průběhu služby a zároveň byly způsobilé k předání resp. zpřístupnění osobě, již se týkají, nebo jejím příbuzným.

**Zákonnost** - poskytovatel při práci s dokumentací uživatele naplňuje požadavky zákona na ochranu osobních údajů (např. souhlas uživatele s nakládáním s jeho osobními údaji).

## **7.5 FORMÁLNÍ A OBSAHOVÁ STRÁNKA VNITŘNÍCH PRAVIDEL POSKYTOVATELE PRO VEDENÍ DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY**

Vnitřní pravidla pro vedení dokumentace uživatele by měla jasně vymezit postup pro vedení dokumentace, vč. oprávnění přístupu k ní (kdo, kdy a jak konkrétně - kdo umožní nahlédnutí, postup při nahlížení, lhůty apod.).

Pravidla mohou obsahovat následující kapitoly:

- Smysl a cíl pravidel.
- Zásady vedení dokumentace.
- Práva a povinnosti poskytovatele a uživatele v souvislosti s vedením dokumentace.
- Vymezení osobních a citlivých údajů, které poskytovatel o uživateli shromažďuje.
- Vymezení způsobu zajištění souhlasu uživatele s vedením dokumentace.
- Popis dokumentace, kterou o uživateli vede.
- Pravidla pro sdílení osobních a citlivých údajů uživatele uvnitř týmu, včetně pravidel pro nakládání s dokumentací (např. možnost „přenášení“ v terénních službách a opatření k ochraně osobních údajů a odpovědnost pracovníka v této souvislosti). Pravidla musí zajistit dostupnost dokumentace těm pracovníkům poskytovatele, kteří k ní mají oprávněný přístup.
- Pravidla pro zacházení s dokumentací v případech, kdy se jedná o přímé uživatele, zájemce o službu či zájemce hypotetické (informace pasivně získané od jiného subjektu o možném uživateli).
- Pravidla pro poskytování informací o uživateli třetím osobám.
- Situace spojené s rizikem porušení práv a střetů zájmů v oblasti dokumentace uživatele, situace spojené s rizikem nouzové a havarijní situace v oblasti dokumentace uživatele, nebo odkaz na vnitřní pravidla, která postupy pro předcházení a řešení situací upravují.
- Pravidla ochrany dokumentace uživatele.
- Pravidla pro uchovávání dokumentace po ukončení poskytování služby.
- Způsob seznámení pracovníků s pravidly.
- Způsob seznámení uživatelů s pravidly.
- Popis kontroly dodržování pravidel.
- Interval reflexe vnitřních pravidel pro vedení dokumentace a jejich inovace.
- Účinnost, podpis oprávněné osoby.

## **7.6 UCHOVÁVÁNÍ DOKUMENTACE O UŽIVATELI PO UKONČENÍ POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY**

Na poskytovatele sociálních služeb se vztahují při uchovávání dokumentů spojených s výkonem činnosti povinnosti stanovené zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů, ve smyslu prováděcí vyhlášky č. 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby.

V souladu s právní úpravou jsou poskytovatelé sociálních služeb původci dokumentů vzniklých z jejich činnosti, tedy z poskytování sociálních služeb.

Dokumentem se přitom pro archivnictví a spisovou službu rozumí každý písemný, obrazový, zvykový, elektronický nebo jiný záznam, který z činnosti původce vznikl.

Původci se dělí na veřejnoprávní, což jsou zejména organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, územní samosprávné celky a jejich organizační složky a příspěvkové organizace, pokud mají více než 25 zaměstnanců, a dále soukromoprávní, jimiž jsou občanská sdružení, církve a náboženské společnosti, obecně prospěšné společnosti a další (§ 3 uvedeného zákona).

Veřejnoprávní původci jsou povinni vést spisovou službu podle výše uvedeného zákona, zatímco soukromoprávní původci tuto povinnost nemají.

Původci, tedy i poskytovatelé sociálních služeb, jsou povinni dokumenty uchovávat a umožnit výběr archiválií místně příslušnému archivu.

Spolupráce s archivem místně příslušným podle sídla poskytovatele sociálních služeb je nevyhnutná nejen při výběru archiválií, skartačním řízení, ale i při tvorbě skartačního řádu, včetně skartačního plánu.

Ve skartačním řízení jsou příslušným archivem vyřazovány dokumenty (včetně elektronických), které nejsou pro činnost poskytovatele nadále potřebné, přičemž archiv provádí výběr archiválií (dokumentů, které mají trvalou hodnotu a budou dále uloženy v archivu).

Poskytovatel sociálních služeb odpovídá za řádný průběh skartačního řízení. U poskytovatelů sociálních služeb, kteří nejsou povinni vykonávat spisovou službu, je výběr dokumentů archivem prováděn mimo skartační řízení na žádost poskytovatele.

Vybrané dokumenty poskytovatelé předají příslušnému archivu k trvalému uložení. Bez souhlasu archivu nelze dokumenty zničit, a to ani po provedeném skartačním řízení.

Poskytovatelé sociálních služeb mohou být původci různých dokumentů s ohledem na typy poskytovaných služeb, cílovou skupinu apod. V této souvislosti si zmapují druhy dokumentů a stanoví ve spolupráci s archivem doby jejich uložení. Přitom se řídí následujícím:

- ▶ dokumenty trvalé hodnoty jsou takové, které jsou určeny k trvalému uložení do archivu,
- ▶ dokumenty bez trvalé hodnoty jsou ty, které mohou být po určité době zničeny resp. navrženy ke skartaci,
- ▶ dokumenty, u nichž při jejich vyřízení nelze stanovit, zda budou dále uloženy nebo skartovány – ty jsou posuzovány při skartačním řízení a zařazeny do některé z předchozích skupin dokumentů.

Podmínky ukládání jednotlivých druhů dokumentů se stanoví s přihlédnutím k jejich možnému použití. Např. je nutné zvážit, zda uživatel, kterému bylo poskytování služby ukončeno, se může opět stát uživatelem sociální služby poskytovatele, zvážit možné nahlížení do dokumentace, žádost o její vydání.

O tom, kde bude dokumentace bývalých uživatelů uložena do doby, než bude skartována, rozhoduje poskytovatel sociálních služeb. Pro tento účel může zřídit tzv. spisovnu, kde je dokumentace uložena po stanovenou skartační lhůtu.

Skartační lhůta se stanoví počtem let od 1. ledna roku následujícího po roce, kdy byl dokument vyřízen, resp. kdy došlo k ukončení poskytování sociální služby uživateli. Skartační řád, včetně skartačního plánu, ve kterém jsou stanoveny skartační lhůty pro jednotlivé dokumenty (dokumentaci), zpracuje poskytovatel sociálních služeb ve spolupráci s místním archivem.

## 7.7 MOŽNÉ UKAZATELE KVALITY

- je stanoveno místo a způsob uložení a ochrana dokumentace,
- jsou dána pravidla dostupnosti dokumentace uživatelům, pracovníkům a třetím osobám,
- existuje jasné odlišení, kdy je nutný výhradní souhlas či pouze kvalifikovaný (informovaný) souhlas uživatele s poskytováním, vedením i vyhledáváním informací,
- je prokazatelná informovanost uživatelů o obsahu, rozsahu vedených informací a o jejich využití,
- dokumentace je propojena (informovanost pracovníků, kam která informace patří), včetně spojitosti dokumentace sociální, zdravotní apod.,
- je stanoven výčet obligatorně získávaných informací a údajů fakultativních,
- jsou zakotveny osobní odpovědnosti konkrétních pracovníků za vedení dokumentace a její ochranu, i za poskytování informací,
- je definováno umístění dokumentace a způsob její fyzické ochrany před ztrátou, zneužitím a dalšími typy ohrožení,
- jsou identifikovány situace, kdy se může dostat do rozporu princip důvěrnosti informací a potřeb efektivního poskytování služby,
- jsou identifikovány případné „třetí strany“ (např. příbuzní, další odborné instituce apod.), a to jak obecně, tak v individuálních případech,
- jsou stanovena pravidla způsobu vyhledávání informací (tedy od koho jsou získávány další zprávy o uživatelích a v jakém rozsahu),
- je jasné, které informace se týkají privátní scény osoby uživatele (údaje anamnestické, zdravotní, vztahující se k řešenému problému/osobní obtíži, osobám blízkým), údaje vyplývající z procesu a průběhu poskytování služby, údaje mající vztah k chodu zařízení (stížnosti, krizové situace, pokyny pro další službu, návštěvy, vycházky apod.),
- jsou formalizována a kodifikována pravidla sdílení informací o uživatelích v rámci zařízení (porady, kasuistické semináře, intervize, supervize),
- jsou formalizována a kodifikována pravidla sdílení informací a jejich dostupnosti pro osoby v ad hoc vztahu k poskytovateli (dobrovolníci, stážisté, praktikanti, externí specialisté apod.),
- je zaručena jednotnost užívaných formulářů,
- jsou vypracována pravidla pro archivaci i skartaci dokumentace.

# 8 PERSONÁLNÍ PODMÍNKY A SUPERVIZE

*Diskusní setkání dne 31.10.2007 v Praze*

*Autorský tým textu části „Personální podmínky“: JUDr. Taťjana Kašíková, PhDr.*

*Jaroslava Sýkorová, Mgr. Pavla Baxová, Bc. Ilona Holková, Mgr. Ladislava Vopatová*

*Příklady dobré praxe zpracovali: Mgr. Iva Kuchyňková, Mgr. Lucie Bicková, Ing. Milena*

*Tomášková, Marie Báňová, Ilja Hradecký, Bc. Ilona Holková, Mgr. Eva Hradečná*

*Autorský tým části „Supervize“: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc. (UK FHS), PhDr. Jiří Broža (ČIS)*

## 8.1 PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ SLUŽBY

### Standard č.9

#### 8.1.1 KRITÉRIUM 9 A

Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována

#### SMYSL KRITÉRIA 9 A

Poskytovatel zajišťuje plnění poslání a cílů služby adekvátní skladbou, množstvím a organizací personálu, a to ve vztahu ke kapacitě služby uvedené ve své žádosti o registraci. Poskytovatel může díky svému organizačnímu uspořádání a personální politice plnit cíle služby, osobní cíle klientů a při svých činnostech postupovat podle standardů kvality.

#### DOPORUČENÝ VÝKLAD POŽADAVKŮ KRITÉRIA 9 A

Základní jednotkou pro vytvoření funkční organizační struktury pro naplnění kritéria 9 a) je **pracovní místo**. Je souborem činností jednotlivce potřebných pro plnění závazků poskytovatele a má své jasné místo v organizaci v horizontální i vertikální rovině. Pracovní místo je při jeho obsazování vázáno na konkrétní smluvní podmínky pro daného pracovníka (znamená tak např. i prostor, kde bude mít zaměstnanec „svou židli“, rozsah pracovní-

ho úvazku aj.). Poskytovatel může a nemusí mít více pracovních míst vztahující se k určité pracovní pozici (např. pracovní pozice „pečovatelka pro seniory“ může být v daném zařízení reprezentována jednou nebo více osobami). Pracovní pozice je tedy abstraktem, který je naplněn skrze poskytovatelem stanovený konkrétní počet obsazených pracovních míst.

K pracovní pozici se vztahují požadavky kritéria 9 a) na kvalifikaci personálu a na jeho osobnostní předpoklady, kdežto pracovní náplň se spíše týká konkrétního pracovního místa (do běžné pracovní náplně poradce nepatří zpravidla úklid v kanceláři, ale v konkrétní pracovní náplni daného zaměstnance tak může být dohodnuto).

Výčet pracovních pozic je pro poskytovatele, kteří se pohybují v režimu nařízení vlády č. 568/2006 Sb. (příspěvkové organizace), obsažen v katalogu prací uvedeném v daném nařízení. Poskytovatelé, kteří se pohybují v režimu mzdy (§ 109 zákoníku práce) nejsou při volbě pracovních pozic takto omezeni.

Pro zjednodušení výkladu kritéria 9 a), je pojem **pracovní profil**, který by z hlediska kategorizace pojmů uvedených ve standardu 9 a) měl nebo mohl být pojmem zahrnujícím v sobě „kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců“ a tedy pojmem nadřazeným, *bude pracovní profil pro účely inspekce vnímán jako pracovní náplň*. Obsahem pracovní náplně je nejen soubor činností příslušejících danému pracovnímu místu, ale i vertikální vymezení řídicí působnosti (eventuelního nadřízeného a podřízeného pracovního místa) a vzájemné zastupitelnosti v případě absence pracovníka na daném pracovním místě.

Co se týká *kvalifikačních požadavků*, jsou v první řadě definovány odbornou způsobilostí pracovníků podle příslušných zákonů (nyní viz § 119 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Kvalifikační požadavky dále souvisí s druhem služby, s posláním a s cíli poskytovatele, promítají se do nich i potřeby klientů a osobní profesní cíle zaměstnanců, viz standard 10. „Profesní rozvoj zaměstnanců“. Kvalifikační požadavky se tak stávají jedním z kritérií pro výběr a zaškolování zaměstnanců, v těchto fázích je má poskytovatel nastaveny jednotně pro danou pracovní pozici. Kvalifikační požadavky se však v souvislosti s rozvojem služby a zjištěnými potřebami uživatelů promítají i do programu dalšího vzdělávání zaměstnanců.

*Osobnostní předpoklady zaměstnanců* se kromě jiného prokazují bezúhonností pracovníků podle § 79 odstavce 2) a 3) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Poskytovatel svou personální politikou zajišťuje, aby postoje, vlastnosti, názory pracovníků v přímé práci s klientem korespondovaly s filosofií a zásadami sociálních služeb vyjádřenými v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (viz především § 2 „Základní zásady“ zmíněného zákona), a aby tak složení personálu umožnilo poskytování kvalitních sociálních služeb. Pracovník, který nechrání základní lidská práva a svobody uživatelů služby a který nerespektuje svobodnou vůli uživatelů (v hranicích vymezených právním řádem ČR, posláním zařízení a s ohledem na dobré mravy), nemá osobnostní předpoklady pro výkon sociálních služeb.

Poskytovatel dále zajišťuje, aby fyzická způsobilost, další znalosti, schopnosti a dovednosti personálu odpovídaly dané pracovní pozici i podmínkám sjednaným v pracovní smlouvě.

Součástí osobnostních předpokladů zaměstnanců bývá i schopnost týmové spolupráce.

Požadavky na osobnostní předpoklady, které poskytovatel písemně stanoví, se stávají jedním z kritérií pro výběr, zaškolování i fungování zaměstnanců. Poskytovatel má osobnostní předpoklady nastaveny jednotně pro danou pracovní pozici a kontroluje, zda výkon práce zaměstnanců stanoveným požadavkům odpovídá.

**Organizační struktura** je grafické znázornění hierarchického uspořádání pracovních vztahů uvnitř dané organizace. Vymezuje zodpovědnost a řídicí působnost jednotlivých znázorněných pracovních míst a informační kanály pro tok informací potřebných ke kvalitnímu poskytování sociálních služeb. Organizační struktura popisuje současnou situaci v zařízení, vedle toho může existovat organizační struktura popisující budoucí situaci v organizaci (navazující na vize a dlouhodobé plánování organizace).

**Kapacita služby** je číselný údaj uvedený poskytovatelem v žádosti o registraci založené u příslušného krajského úřadu. Vztahuje se k výstupům služby (počet uživatelů, kteří získali za časovou jednotku určitý standard služby, počet standardizovaných intervencí poskytnutých za danou časovou jednotku). Kapacita má však vztah nejen ke kvantitě, ale i ke kvalitě poskytované služby. Aby mohla být stanovena, musí mít poskytovatel představu, co všechno konkrétně obnáší jednotka kvalitně poskytnuté intervence (jak vypadá kvalitně poskytnutá služba pro jednoho uživatele). Kapacita má i vztah k efektivitě sociální služby.

Poskytovatel stanovuje kapacitu služby tak, aby služba byla kvalitní a efektivní.

Poskytovatel může kapacitu služby vzhledem k situaci zařízení měnit, je však povinen do osmi dnů změnu nahlásit registrujícímu orgánu.

### **Přiměřenost organizační struktury a počtu zaměstnanců druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována**

Přiměřenost organizační struktury a počtu zaměstnanců druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována, znamená, že: poskytovatel plní v kapacitě, kterou ohlásilo registrujícímu orgánu, poslání a cíle služby, že plní osobní cíle klientů a že při svých činnostech postupuje podle standardů kvality.

#### **PŘÍKLAD:**

*Dobrá praxe: Nová manažerka provedla analýzu skutečné pracovní činnosti zaměstnanců vůči jejich pracovním náplním. Sledovala např., co z vykonávaných činností patří v domově pro seniory do náplně práce zdravotní sestry a co by mohl dělat někdo jiný. Z analýzy vyplynula nutnost změny náplně práce jednotlivých pracovníků. Zjistilo se, že se lidi zaměstnávají na práci, která jim vzhledem k jejich odbornosti nepřísluší (zdravotní sestry vykonávaly činnost odpovídající pracovní náplni sociálních pracovníků). Zařízení některé zdravotní sestry propustilo kvůli nadbytečnosti, přijalo pracovníky v sociálních službách, které skutečně potřebovalo a navíc ušetřilo část mzdových nákladů.*

## **8.1.2 KRITÉRIUM 9 B**

Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců

Bezproblémové fungování organizace je zajištěno tehdy, pokud je práce rozdělena mezi členy organizace a jejich aktivity jsou koordinovány tak, aby byly zaměřeny k dosahování stanovených cílů. To je smyslem organizační struktury, tedy popisu vnitřních vztahů mezi pracovníky organizace. Náplň jednotlivých úseků, útvarů vyplývá z organizační struktury. Graficky je organizační struktura znázorňována organizačním sché-

matem. Činnost organizačních útvarů je obvykle popsána v organizačním řádu, náplň pracovních míst pak v popisech práce. Popis práce i organizační řád uvádějí, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem pracovního místa. Tyto uvedené zásady jsou obecně platné pro fungování organizací. Nejinak je tomu i v sociálních službách.

Důležitým aspektem při tvorbě nebo změně vnitřní organizační struktury je jasné vymezení oprávnění a povinností jednotlivých zaměstnanců. To přispívá k lepší domluvě mezi pracovníky – je jasné, za co je kdo odpovědný, komu je kdo podřízen, co má kdo na starosti. Účastníci semináře, který byl uspořádán v rámci přípravy této publikace, se shodli v tom, že informace o tom, komu je kdo podřízen či nadřízen, je uvedena většinou v popisu pracovního místa nebo v náplni práce a současně je velmi dobrou praxí uvádět, kdo pracovníka zastupuje v jeho odpovědnostech a povinnostech v době jeho nepřítomnosti. Oprávnění a odpovědnosti jsou uvedeny také u jednotlivých funkcí v organizačním řádu, v některých organizacích v pracovním řádu nebo v jiných vnitřních směrnících. Účastníci semináře se shodli v tom, že příkladem dobré praxe je *uvedení organizační struktury a odpovědností pracovníků v organizačním řádu, ten podepisují všichni pracovníci a je k dispozici i uživatelům poskytovatele*.

U poskytovatele sociálních služeb je velmi důležité, aby o tom, který pracovník je za co odpovědný a k čemu je oprávněný, byli dobře informováni také uživatelé služeb. Přispívá to k jejich samostatnosti a nezávislosti, pokud vědí, na koho se mají v jaké situaci obrátit. Velmi dobře si např. poradili v zařízení, které vede jedna z účastnic semináře: „*V našem Domově pro matky s dětmi jsou vyvěšeny na nástěnce zúžené náplně práce s označením profesního zařazení a jménem jednotlivých zaměstnanců. Jsou doplněné organizační strukturou a úřední dobou. Tento systém výrazně pomáhá uživatelkám služby v orientaci za kým, kdy a s čím mohou přicházet*“.

Je potřeba si uvědomit, že přehledná vnitřní struktura s popisem povinností a oprávnění jednotlivých pracovníků má především praktický význam, měla by sloužit ke každodennímu využití, měla by být pracovníkům i uživatelům dostupná a měla by být pravidelně aktualizována. Změny, které se uskutečňují v souvislosti se změnou pracovních postupů, se musí vždy projevit ve změně vnitřní organizační struktury. Např. klíčoví pracovníci potřebují dostat více kompetencí v souvislosti s odpovědností za individuální plánování.

### 8.1.3 KRITÉRIUM 9 C

Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolení nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem

#### VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Účastníci semináře, který byl uspořádán v rámci přípravy této publikace a kteří měli již zkušenosti s aplikací tohoto kritéria ve svých zařízeních, sdělovali, že se jim podařilo vytvořit systém s jasnými pravidly, podle kterých řídí výběr a zaškolení pracovníků. Potvrdili, že tato pravidla jsou užitečná hned v několika rovinách:

- ▶ pro nového pracovníka, který ví, jaké jsou na něj kladeny požadavky, ví, co má dělat a jak se má chovat,
- ▶ pro uživatele služeb, protože nový pracovník je včas seznámen s pravidly poskytování služby, neexperimentuje s uživateli, chová se k nim podle přijatých zásad organizace,



- ▶ pro vedoucí pracovníky a školitele, kteří mají jasně stanoven postup pro způsob zaškolování nového pracovníka a objektivní kritéria pro jeho hodnocení,
- ▶ pro rozvoj kvality poskytovaných služeb, protože noví pracovníci nemají díky pravidlům zaškolování možnost přejímat špatnou praxi a dostávají hned od počátku informace o žádoucích postupech a vhodném jednání.

Práce s lidskými zdroji je nesmírně důležitým aspektem pro všechny organizace, které chtějí prosperovat a být úspěšné. V sociálních službách je tento aspekt ještě zdůrazněn tím, že poskytování služby uživatelům je vždy „načisto“, neexistuje zde žádná výstupní kontrola, která by mohla odhalit vadu výrobku dřív, než se dostane ke svému zákazníkovi. Z těchto důvodů nabývá proces výběru a zaškolování pracovníků na významu.

Výběr pracovníků do sociálních služeb je ovlivněn řadou negativních faktorů:

- ▶ nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, zejména v souvislosti s kvalifikačními požadavky zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách,
- ▶ nízká atraktivnost sociálních služeb, nízký společenský statut,
- ▶ finanční ohodnocení v dolním příjmovém pásmu.

Negativní dopad těchto nepříznivých okolností může manažer snížit právě kvalitou výběru a především zaškolování pracovníků, během kterého lze dobře identifikovat rozdíly mezi požadavky kladenými na pracovní místy a úrovní znalostí a dovedností pracovníka.

Poskytovatelé sociálních služeb nejvíce využívají následujících **zdrojů nových pracovníků**:

- ▶ stávající pracovníci - především při obsazování míst spojených s vyšší funkcí, odpovědností, se vyplatí oslovit spolehlivé stávající pracovníky nebo si pracovníky pro tyto pozice „vychovat“,
- ▶ výběrové řízení – nejvíce využívaná forma, týká se často i pracovníků v přímé práci s uživateli,
- ▶ úřad práce – hlášení volného místa, spolupráce při vyhledávání pracovníků zejména v lokalitách, kde je nízká nabídka pracovních sil,
- ▶ osobní kontakty – velmi využívaný a efektivní způsob, nejčastěji se jedná o doporučení stávajících pracovníků,
- ▶ seznam zájemců o práci – vedení průběžně sestavuje seznam zájemců o práci, oslovuje je v případě uvolnění pracovního místa,
- ▶ personální agentury – málo využívaný zdroj vzhledem k vysoké finanční náročnosti; občas využívají velké organizace sociálních služeb při obsazování top managementu.

Podle zkušeností získaných v dosavadních školících inspekcích a konzultacích s poskytovateli je věnována výběru nových pracovníků v sociálních službách velká pozornost a mnoho poskytovatelů již má propracovaný systém výběru. Zodpovědnost většinou zůstává na řediteli nebo pracovníkovi pověřeném personálním řízením, avšak velmi správně jsou do výběru nového pracovníka zapojováni také vedoucí týmu, budoucí spolupracovníci a často i uživatelé. Sestavení inzerátu pro zájemce o pracovní místo je snadné pro ty poskytovatele, kteří v souladu s požadavky kritéria 9a) mají vypracované popisy pracovních míst s kvalifikačními a osobnostními požadavky a požadovanou praxí. Neznamená to,

že musíme nutně přijmout pracovníka, který na sto procent tyto stanovené požadavky splňuje. Stanovené požadavky jsou v takovém případě vodítkem pro vypracování profesního plánu rozvoje pracovníka a pro stanovení plánu jeho dalšího vzdělávání. Je potřeba zdůraznit, že vyjednání a stanovení požadavků na konkrétní pracovní místo je jedním z důležitých předpokladů pro zajištění úspěšnosti výběrového řízení.

Samotný výběr pracovníka ze zájemců o pracovní místo probíhá standardně dvoukolově. V prvním kole je prostudována osobní dokumentace uchazečů a je provedeno porovnání se stanovenými požadavky na vzdělání a pracovní zkušenosti. Ve druhém kole se potom konají rozhovory se zájemci, většinou v týmu, ve kterém je přítomen i budoucí vedoucí pracovník nebo spolupracovníci. Výběrový rozhovor je obecně nejčastější metodou výběru pracovníků. Zásady přípravy a vedení takového rozhovoru najdeme v řadě učebnic managementu<sup>64</sup>. Lidé v přijímací komisi by měli:

- ▶ Být dobře seznámeni s materiály o uchazeči
- ▶ Na úvod říci, jak bude rozhovor probíhat
- ▶ Vytvořit příjemnou atmosféru
- ▶ Stručně prezentovat organizaci a pracovní místo
- ▶ Zjišťovat představy uchazeče o práci, jak korespondují s realitou.
- ▶ Nepodléhat prvnímu dojmu, snažit se o objektivní posouzení uchazečů.
- ▶ Vědět, jaké osobnostní charakteristiky jsou důležité pro danou pracovní pozici, a být schopný tyto charakteristiky správně rozpoznat u uchazečů.
- ▶ Ověřit si informace získané od uchazeče.
- ▶ Neslibovat nic, co nelze splnit.

Součástí přijímacího řízení je v některých službách i tzv. testování. Zájemce o práci je přizván na určitou aktivitu s uživateli služeb, je mu nabídnuta jednodenní stáž v provozu zařízení (na základě uzavřené smlouvy o stáži) apod. Výhodou takovéto praxe je, že stávající pracovníci mohou pozorovat, jakým způsobem uchazeč navazuje kontakt s uživateli, jak jedná s budoucími spolupracovníky, jak se orientuje v prostředí služby. V rámci konzultací s poskytovatelem jsme se setkali i s takovým příkladem dobré praxe, kdy se k zájemcům, kteří byli vybráni do užšího kola, vyjadřovaly i uživatelky, se kterými každý ze zájemců trávil formou stáže jednu pracovní směnu. Uživatelky se tak aktivně podílely na výběru nového člena pracovního týmu.

V následujícím textu uvádíme příklady dobré praxe při přijímání pracovníků, které se poskytovatelům sociálních služeb osvědčily.

#### **PŘÍKLAD:**

1. *Zveřejnění volného místa (úřad práce, inzerce v tisku, na školách, na webových stránkách organizace apod.)*
2. *Nulté kolo VŘ - selekce žádostí – na základě životopisu a motivačního dopisu od uchazečů ředitelka organizace spolu s jedním pracovníkem týmu provádí výběr – hodnoceno je vzdě-*

<sup>64</sup> Např. Bělohlávek, Košťan, Šuleř: Management. Rubico, Olomouc, 2001.

*lání, praxe, další předpoklady a je brán zřetel na formu a obsah motivačního dopisu (důvody pro zájem o pracovní místo – zkušenosti, představy, záměry...)*

3. První kolo VŘ - pozvání vybraných kandidátů k ústnímu VŘ před komisí, termín cca týden po nultém kole. Složení komise určuje ředitelka – minimální požadavek jsou 3 osoby – ředitel spolu s vedoucím služby a sociálním pracovníkem či jedním pracovníkem týmu.

*Forma:*

- ▶ *ústní pohovor: otázky odborné, osobnostní a zátěžové (např. Kam se schováte, když začne pršet? Bojíte se modrých slonů a co říkáte na fialové?)*
- ▶ *modelové situace – popis řešení situace, hraní rolí.*

*Co uděláte, jestliže vaším úkolem je pomoci uživateli při podávání oběda (nasmlouvaný úkon), ale on stravu odmítá?*

*Použitá technika „hraní rolí“, uchazeč je v roli pracovníka a člen komise v roli uživatele.*

*Kritériem pro vyhodnocení je úroveň profesních dovedností, znalostí, schopností a osobnostních předpokladů, např. schopnost adekvátně reagovat, nalézt a definovat problém, respekt, upřímnost, empatie, schopnost komunikace, respektování hranic, flexibilita, kreativita, schopnost týmové práce apod. Je přihlíženo na doporučení z předchozích pracovišť.*

4. Druhé kolo VŘ (není nutné, využíváno zejména u protidrogových služeb) – je-li vybrán více než jeden vhodný uchazeč, je jim nabídnuta možnost setrvat ve službě 1 – 2 dny (tzv. na zkoušku). Sleduje se, jak se uchazeč chová, jak reaguje na klienty, na tým apod. Následuje další pohovor s uchazeči, jejich hodnocení. „Služba na zkoušku“ je brána jako součást výběrového řízení.

5. Vybrání vhodného uchazeče komisí.

### **Zdravotně sociální služby města Turnova, autorka Milena Tomášková**

*V rámci přijímání nového pracovníka:*

- ▶ *Je vytvořen dotazník, kde jsou uvedeny otázky tak, aby odpovědi na ně vypovídaly o osobnostních a morálních hodnotách zájemce o zaměstnání ve vztahu k osobnostním a morálním požadavkům stanoveným pro konkrétní pracovní zařazení.*
- ▶ *Hraní modelové situace. Tato situace je obsažena v dotazníku, kde zájemce popisuje řešení. V průběhu rozhovoru se zájemcem o zaměstnání je vyzván, aby modelovou situaci přehrál – zájemce v roli pečovatele/ky. Chování zájemce je možné porovnat s jím uvedeným řešením v dotazníku.*

Validita personálního výběru – úspěšnost výběrového řízení je závislá především na validitě použitých metod. Validita znamená, že metoda – např. test, otázka, modelová situace - zjišťuje to, co zjišťovat má. Proto bychom měli vždy vědět, proč zařazujeme různé techniky do výběrového řízení a co jimi chceme zjistit.

### **ZAŠKOLOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

Cílem zaškolování pracovníků je ověřit, zda výběr nového pracovníka byl správný a zda je pracovník schopen dostát všem nárokům pracovní pozice. V sociálních službách jsou tyto nároky spojeny také se schopností kooperovat v týmu a především poskytovat podporu uživatelům služeb v různých nepříznivých životních situacích. Poskytovatelé, kteří postupují v souladu s požadavky kritéria 9c) mají zpracovaná pravidla pro zácvik

nových pracovníků. Tato pravidla jsou zahrnuta do tzv. manuálů, podle kterých potom zácvik probíhá. Manuály obsahují zpravidla okruh činností nebo témat, se kterými se má nový pracovník seznámit, termíny a odpovědnou osobu za zácvik a jeho vyhodnocení.

#### **PŘÍKLAD:**

##### ***Zdravotně sociální služby města Turnova:***

- ▶ *V zařízení je písemně zpracován „program“ zaškolování, kde je uveden kompletní výčet oblastí, ve kterých má být nový pracovník zaškolen. Dále tam je stanoveno, kdo bude provádět zaškolení, včetně termínů zaškolení a termínů pro vyhodnocování prováděného zaškolení, jak v průběhu, tak na závěr. V programu je i prostor pro uvedení oblastí, kde zaškolovaný pracovník potřebuje podporu, které jsou pojmenovány v průběhu vyhodnocování.*

Tyto manuály bývají zpracovány různě pro různé pracovní pozice, např. manuál pro zapracování sociální pracovnice.

V pravidlech pro zaškolování nových pracovníků bychom měli najít odpovědi na následující otázky.

#### **Co je obsahem zaškolování?**

Do zaškolování pracovníka patří zejména seznámení:

- ▶ s prostředím,
- ▶ s uživateli,
- ▶ se spolupracovníky,
- ▶ s principy a hodnotami poskytovatele/sociální služby,
- ▶ se základními dokumenty poskytovatele/sociální služby,
- ▶ s postupy práce.

#### **Kdo je zodpovědným pracovníkem za zaškolování?**

V rámci semináře pro přípravu této publikace se účastníci shodli v tom, že důležitým předpokladem pro kvalitní zaškolení nového pracovníka je výběr školitele. Školitel by měl mít tyto charakteristiky:

- ▶ jeden z nejlepších pracovníků organizace,
- ▶ je skutečným trenérem, umí předávat dovednosti, znalosti a postoje – zásady kultury organizace,
- ▶ je vnímavý, chápavý a umí komunikovat,
- ▶ musí znát konkrétní činnosti, ve kterých má nového pracovníka zaškolit,
- ▶ musí znát podstatu poslání a cílů poskytované služby – k čemu služba směřuje, v jakých oblastech a jakými způsoby uživatele podporuje,
- ▶ je naprosto ztotožněn s posláním a cíli poskytované služby,
- ▶ umí využívat zpětné vazby,
- ▶ umí naslouchat a využívat nezatíženého pohledu u nového pracovníka k případným korekcím zavedených postupů.

Zpravidla se na zaškolování nových pracovníků podílí více osob podle jednotlivých okruhů témat, se kterými je pracovník seznamován. Většinou se jedná o tzv. kaskádu,

kteřá začíná u vedoucího zařízení. Ten nového pracovníka seznamuje s pracovně právními předpisy, případně s pravidly BOZP, seznamuje pracovníka obecně s prostředím (např. prohlídka zařízení, představení vedoucích jednotlivých týmů). Na úrovni vedoucího týmu je zpravidla nový pracovník seznamován s pravidly pro výměnu informací mezi členy týmu, s termíny pravidelných porad, s rozsahem a formami supervize, s bezpečnostními předpisy, postupy při havarijních situacích, obecně s užívanou dokumentací. S konkrétními činnostmi, které bude vykonávat v souladu se svou náplní práce je seznamován svým školitelem – uživateli a jejich individuální plány, dokumentace, konkrétní spolupráce s dalšími členy týmu, řešení nouzových situací apod.

#### **PŘÍKLAD:**

*Dobrá praxe z Domova pro matky s dětmi v Brně – Bystřici:*

*V Domově pro matky s dětmi zaškolují nové pracovníky podle předem stanoveného plánu a metodiky. Je vytipován tzv. školitel z řad původních zaměstnanců, který plně po profesní stránce odpovídá našim požadavkům. Je schopný na základě plánu a svých zkušeností předávat správné postupy a potřebné informace. Tímto způsobem nedochází k předávání špatných pracovních návyků a navíc časem takto zaškolený pracovník, kterého tým přijal, svými pracovními postoji a postupy kladně působí na původní personál.*

Součástí pravidel pro zaškolování je i zastupitelnost školitele a řešení krizových situací v době zaškolování.

#### **Jak dlouho bude zaškolování trvat?**

Doba zaškolování je různá, pohybuje se od 3 měsíců do 1 roku, záleží na charakteru práce, do které je nový pracovník zaškolován a také na úrovni jeho zkušeností. V každém případě by měla být stanovena minimální doba, po kterou nový pracovník pracuje pod dohledem svého školitele nebo jím pověřeného zkušeného pracovníka (např. v pobytové službě to může být 6 směn, v ambulantní službě 3 měsíce). Potřebnou dobu pro zaškolování nových pracovníků musíme zohlednit při plánování počtu pracovníků v organizaci (viz kritérium 9a), protože v době zaškolování nepracuje nový pracovník ještě samostatně a naopak školitel věnuje část svého pracovního času jeho zaškolení.

#### **Jakým způsobem bude zaškolení pracovníka vyhodnoceno?**

Průběh zaškolování je potřeba vyhodnocovat a nový pracovník by měl již od počátku vědět, podle čeho bude jeho zaškolení vyhodnocováno, kdo a kdy ho bude hodnotit a jak on sám bude moci aktivně ovlivňovat proces svého učení (např. požádat o opakování závěru v některých činnostech, o zpětnou vazbu na provádění těch úkonů, které mu dělají problémy, neopakovat takové činnosti, se kterými již má zkušenosti apod.).

Dobrou praxí poskytovatelů je písemné zpracování hodnocení zaškolení nového pracovníka školitelem, které je základem pro další průběžné hodnocení pracovníka. Hodnocení obsahuje i identifikované vzdělávací potřeby, které jsou zahrnuty do plánu dalšího vzdělávání pracovníka a do vzdělávacího plánu organizace.

#### **PŘÍKLAD:**

*Domov seniorů Zastávka u Brna:*

- ▶ *na každém oddělení je jmenovaný školitel, vzděláván na úrovni profese, na kterou přijímáme*
- ▶ *má písemně stanovené povinnosti školitele*

- ▶ *1x v měsíci referuje školitel vedoucí sociálně zdravotního úseku o problémech při zaškolování pracovníka, na co je nutné se více zaměřit*
- ▶ *vedoucí sociálně zdravotního úseku na pravidelném semináři pracovníků přímé obslužné péče (1x měsíčně) seznámí ostatní členy pracovního týmu s takto získanými poznatky a hledá se společné řešení,*
- ▶ *školitel je členem týmu pro tvorbu standardů*
- ▶ *školitel zpracovává pro každého nového pracovníka písemný protokol o zapracování. Protokol má část: obecnou, odbornou, hodnocení zaškolovaného pracovníka, záznam o ukončení nástupní praxe. V části Hodnocení zaškolovaného pracovníka je nově přijímaný přímo vyzván, aby se vyjádřil k tomu, co bylo pro něho přínosem, v čem má ještě nedostatky, jeho podněty a připomínky a příklady dobré praxe ze své vlastní zkušenosti.*

*Jako další příklady dobré praxe uvedli účastníci semináře získávání zpětné vazby na poskytování služeb od nového pracovníka po zácviku, od dobrovolníků, studentů a stážistů. V jednom zařízení je běžnou prací každodenní rozhovor vedoucího zařízení se zaškolovaným pracovníkem a školitelem, při kterém má zaškolovaný možnost vyjádřit se k průběhu zaškolování a řešit případná nedorozumění se školitelem.*

### **Přijímání a zaškolování fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem**

Do poskytování sociálních služeb je žádoucí zapojovat další osoby, které nejsou v pracovně právním vztahu k poskytovateli, ale vykonávají dobrovolnickou práci, přicházejí do zařízení v rámci své stáže (studenti, pracovníci z jiných zařízení v rámci svého vzdělávání apod.). Tito lidé mohou významně přispět ke kvalitě poskytovaných služeb např. tím, že do běžných stereotypů přinášejí svůj nový pohled, nové znalosti a dovednosti, které jsou nad rámec běžných požadavků na pracovníky v sociálních službách. V tradičních rezidenčních službách přispívají dobrovolníci a stážisté ke snižování institucionálních prvků v životě uživatelů, přinášejí novou inspiraci, umožňují uživatelům kontakt s běžným prostředím mimo zařízení. Vstupují tedy významně do procesu poskytování služeb a je potřeba nastavit podmínky pro jejich výběr a také pro jejich zaškolení. Tato pravidla by měla reflektovat charakter činnosti a způsob zapojení do aktivit v rámci poskytované služby, na kterých se dobrovolník nebo stážista podílí. Informace související s výběrem dobrovolníků a s tvorbou metodik pro zajištění jejich působení může poskytovatel získat u organizací, které se zabývají dobrovolnictvím, např. na <http://www.kormidlo.cz/>, <http://www.hest.cz/odkazy.shtml?cat=2088>.

Se zákonem o sociálních službách se objevily také určité nejistoty o způsobu zapojení osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem do činností sociálních služeb.

Ministerstvo práce a sociálních věcí vydalo stanovisko<sup>65</sup>, ve kterém se vyjadřuje k problematice dobrovolníků působících v sociálních službách:

K 1. 1. 2007, s nabytím účinnosti zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, dochází ke změně v posuzování profesionálních pracovníků vykonávajících odbornou činnost. Tento zákon v § 115 vymezuje okruh pracovníků v sociálních službách vykonávající odbornou činnost a v § 116 pak činnosti vykonávané pracovníkem v sociálních službách. Pracovníci v sociálních službách vykonávají činnosti v pracovně právním vztahu.

<sup>65</sup> [http://www.hest.cz/ruzne/MPSV\\_dobrovolnici.doc](http://www.hest.cz/ruzne/MPSV_dobrovolnici.doc)

Dobrovolník, který není pracovníkem ve smyslu pracovně právních předpisů, se při výkonu své činnosti řídí občanským zákoníkem a to jak v případě, kdy přichází do sociálních služeb v akreditovaném režimu dle zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, tak i v případě, kdy je dobrovolnictví organizováno mimo působnost zákona o dobrovolnické službě.

Dobrovolníci nevykonávají činnosti v pracovně právním režimu, nejsou tedy profesionálními odbornými pracovníky v sociálních službách dle § 115 a § 116 zákona č. 108/2006 Sb. Dobrovolníci vykonávají svou činnost v režimu, § 2, odst. 2, zákona č. 198/2002 Sb., a proto nemohou ani být registrováni jako poskytovatelé sociálních služeb. V sociálních službách by dobrovolníci měli uzavřít smlouvu o výkonu dobrovolnické služby dle § 5, odst. 1, 2, 3, zákona o dobrovolnické službě a působit dle pravidel, které poskytovatel definuje podle standardu kvality sociálních služeb č. 9, kritéria uvedeného pod písm. d, přílohy č. 2, prováděcí vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách<sup>66</sup>.

Výklad<sup>67</sup>, který konzultovalo sdružení Hestia o.s. s MPSV, a který byl uznán jako platný, však dobrovolníky neřadí mezi zaměstnance organizací poskytující sociální služby. Tudíž nepodléhají působnosti zákona o sociálních službách ve stejném smyslu jako zaměstnanci a nelze na ně vztahovat speciální požadavky zejména na vzdělání apod., které by byly překážkou jejich dobrovolné pomoci.

#### 8.1.4 KRITÉRIUM 9 D

Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel postupuje.

##### UPŘESNĚNÍ POJMŮ:

Pracovně právní vztah znamená, že pracovník je zaměstnancem poskytovatele na základě jedné z níže uvedených smluv nebo dohod:

- a) Pracovní smlouvy
- b) Dohody o pracovní činnosti
- c) Dohody o provedení práce

Ostatní pracovníci (fyzické osoby), kteří vykonávají činnost pro poskytovatele na základě jiných smluv nebo dohod, nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, nejsou zaměstnanci poskytovatele.

Jedná se o:

- ▶ pracovníky, kteří poskytují služby přímo uživatelům (např.: dobrovolníci, praktikan-ti, stážisti, lékaři),

<sup>66</sup> Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

<sup>67</sup> [http://www.hestia.cz/dobrovolnici\\_MPSV.shtml](http://www.hestia.cz/dobrovolnici_MPSV.shtml)

- ▶ pracovníky, jejichž činnost je zaměřena na pracovníky zařízení (např.: supervizor, lektoři)
- ▶ pracovníky, kteří pomáhají např. při údržbě objektu, ale dostanou se do kontaktu i s uživateli (např.: řemeslníci, pracovníci úklidové firmy).

Všichni tito lidé působí při poskytování sociální služby a jejich působení je třeba ošetřit přiměřenými pravidly spolupráce.

Účelem pravidel spolupráce je:

- ▶ ochrana uživatelů (např. před porušováním práv na ochranu osobních údajů nebo práva na soukromí),
- ▶ ochrana a větší jistota pracovníků mimo pracovně právní vztah
- ▶ dobrá kvalita spolupráce mezi těmito pracovníky a zaměstnanci v zájmu uživatele

Všichni pracovníci by měli spolupracovat na základě písemné smlouvy nebo dohody ve které je vyjednáno, jakou činnost budou na pracovišti vykonávat, jaké mají pravomoci, komu se budou ze své práce odpovídat a na koho se mají obrátit v případě potřeby. To je normou u spolupracujících firem, lékařů, lektorů, supervizorů, škol (zprostředkovaně praktikantů).

I dobrovolnická činnost by měla být ošetřena smlouvou nebo dohodou o dobrovolnické činnosti, ve které bude výše uvedené vyjednáno. Součástí smluvního ujednání s dobrovolníky by měl být i závazek mlčenlivosti.

Kromě výše uvedeného obsahu smlouvy by měl být každý pracovník přiměřenou formou a konkrétním zaměstnancem informován o zásadách bezpečnosti práce a zodpovědnosti za způsobenou škodu, o povinnosti dodržovat mlčenlivost, o způsobu očekávaného chování k uživatelům a o postupech v mimořádných situacích (např. při stížnosti ze strany uživatele).

Informace musí rozsahem odpovídat charakteru činnosti, kterou má pro poskytovatele vykonávat. Vytváří se na základě analýzy především délky působení pracovníka při poskytování služby a intenzity (četnosti) přímých kontaktů s uživateli.

- ▶ Jak dlouho bude trvat spolupráce?
- ▶ Jak často bude pracovník v kontaktu s uživateli?
- ▶ Se kterými uživateli přijde do styku? Bude s nimi sám?
- ▶ Jaká jsou rizika? Hrozí porušení práv uživatelů z jeho strany? Jakých?

Např. pro dobrovolníka, který bude spolupracovat dlouhodobě přímo s uživatelem, platí stejné povinnosti a tedy stejný rozsah informací, jako pro zaměstnance v přímé péči. Získává je v rámci úvodního školení (etika, ochrana práv, zásady chování k uživatelům, cíle služby...). Oproti tomu pracovník úklidové firmy sice také působí v objektu Poskytovatele delší čas, ale do pokoje klienta vstupuje pouze, aby např. umyl okna. Potřebuje pro své působení daleko menší rozsah informací než dobrovolník. Tomuto pracovníkovi domlouvá spolupráci s klientem pověřený zaměstnanec. Pracovník však musí vědět, na kterého zaměstnance poskytovatele se má obracet.



**Vnitřní pravidla pro působení osob, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu při poskytování sociální služby, obsahují:**

- ▶ **konkrétní informace, které pracovník musí dostat** (např. zásady bezpečnosti práce, zodpovědnost za způsobenou škodu, povinnost dodržovat mlčenlivost, informace o způsobu očekávaného chování k uživatelům a o postupech v mimořádných situacích),
- ▶ **způsob informování pracovníka** (např. školení dobrovolníků, předání písemné informace spolupracujícímu lékaři),
- ▶ **konkrétního zaměstnance zodpovědného za předání informací.**

#### **PŘÍKLAD:**

*Dobrá praxe 1: Každý dobrovolník, který dlouhodobě spolupracoval s poskytovatelem, měl podepsanou Dohodu o dobrovolnické činnosti. Dohodu měl k dispozici dobrovolník a druhá byla uložena u koordinátora dobrovolníků v zařízení. Pracovníci, se kterými dobrovolník přímo spolupracoval, obsah dohody neznali a přirozeně měli tendenci měnit obsah činnosti dobrovolníka. Žádali jej o jinou činnost, než byla sjednána. Po této zkušenosti je kopie Dohody k dispozici vždy i zaměstnancům, se kterými dobrovolník spolupracuje v zájmu konkrétního klienta.*

*Dobrá praxe 2: Dobrovolník se účastní úvodního dvoudenního zaškolení, které mimo jiné zahrnuje informace o právech a povinnostech dobrovolníků v zařízení, seznámení s posláním zařízení, s principy v poskytování služeb, se zásadami chování k uživatelům, seznámení s etickým kodexem a informací o obsahu Domácího řádu. Zaměstnanci věděli, že nějaké zaškolení probíhá, ale domnívali se, že je víceméně formální. Po té, co byl zaměstnanec přizván k přípravě zaškolení dobrovolníků a k aktivní účasti na semináři, zlepšil se jeho postoj vůči dobrovolníkům i spolupráce s nimi.*

*Dobrá praxe 3: Spolupracující lékař se o uživatelích s demencí vyjadřoval nevhodným způsobem před zaměstnanci (např. „to je stará demenční bába“, „má místo mozku ementál“, „musíte k nim přistupovat jako k malým dětem“ apod.). S tímto lékařem poskytovatel ukončil spolupráci. Na základě této zkušenosti byl do jednání o spolupráci s dalším lékařem zahrnut krátký informativní rozhovor o poslání zařízení a principech, kterými se řídí zaměstnanci při poskytování služeb. Nový lékař také dostal „vstupní balíček“ zahrnující v písemné formě Etický kodex a Zásady chování ke klientům.*

## **8.2 PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ**

### **Standard č.10**

#### **8.2.1 KRITÉRIUM 10 A**

Dle kritéria 10a musí mít poskytovatel písemně zpracovaný postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.

#### **SMYSL KRITÉRIA 10 A**

**Hodnocení pracovníků** je důležitou součástí jejich osobního a profesionálního rozvoje. Pracovník potřebuje vědět, jestli svou práci vykonává dobře. Potřebuje znát své

silné stránky a prostřednictvím hodnocení identifikovat oblasti, kde by měl usilovat o získání dalších dovedností a znalostí. Pravidelné hodnocení, s jehož průběhem a formou je pracovník obeznámen, může být motorem pro celkový rozvoj kvality poskytované služby. Hodnocení je efektivní pouze tehdy, je-li dobře vyvážený prvek kontroly a podpory pracovníka a když je prováděno v souvislosti s hodnocením naplňování osobních cílů uživatelů.

**Pravidelné hodnocení zaměstnanců** je strukturované hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným, které probíhá minimálně 1x ročně v předem určeném čase. Pracovník ví o tom, že jde o hodnocení. Hodnocení se týká všech zaměstnanců zařízení, tj. i těch zaměstnanců, kteří nevykonávají přímou práci s uživateli služby.

Strukturou hodnocení rozumíme to, že vlastní hodnocení obvykle sleduje několik základních oblastí: oblast dalšího vzdělávání pracovníka, hodnocení jeho činnosti z hlediska naplňování pravidel poskytované služby (např. jak pracovník postupuje u konkrétních uživatelů při plánování, při vyhodnocování služby,...) a provozně pracovní aspekty.

**Osobní profesní cíl** je pro účely inspekce vnímán také jako plán rozvoje konkrétního pracovníka. *Plán* souvisí s posláním organizace, ale zároveň neubírá na iniciativě, tj. umožňuje rozvoj pracovníka i mimo jím v současné době vykonávanou práci. Jde v podstatě o jasný přehled činností, které povedou k naplnění plánu, může jít např. o různé formy vzdělávání, výcviků, projektových aktivit, ale i účast na konferencích a stážích nebo plán pro pracovní postup.

Plán rozvoje se vytváří obvykle na jeden kalendářní rok.

**Potřeby další odborné kvalifikace** - jsou v prvé řadě definovány odbornou způsobilostí pracovníků podle příslušných zákonů (nyní viz § 119 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Potřeba další odborné kvalifikace souvisí s druhem služby, odráží se v ní reakce na potřeby uživatelů, zohledňuje oblast osobních profesních cílů.

Kvalifikační požadavky souvisejí rovněž s rozvojem služby.

#### **PŘÍKLAD:**

*Pravidelné hodnocení zaměstnance v terénní službě, NNO*

*Pravidelné setkání ředitelky a její přímé podřízené se koná jednou ročně mimo prostor pracoviště, konkrétně formou pracovního oběda v nedaleké restauraci (oběd hradí organizace z vlastních příjmů – pořádaných kurzů).*

*Schůzku navrhuje ředitelka, jasně sdělí, že se jedná o hodnocení. Ředitelka má připravenou strukturu, dle které setkání probíhá formou diskuse. Setkání není delší, než 1 hodina.*

*Obsahem diskuse je:*

- ▶ *zhodnocení práce za minulé období,*
- ▶ *zhodnocení, jak jsou naplněna oboustranná očekávání,*
- ▶ *co potřebuje podřízená pracovníce pro dobrou další práci,*
- ▶ *rovněž diskuse ohledně osobního profesního cíle, velký prostor pro iniciativu pracovníka.*

## 8.2.2 KRITÉRIUM 10 B

Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje

Dobře zpracovaný program dalšího vzdělávání a profesního rozvoje pracovníků je řazen k základním krokům vedoucím k dosažení kvality služby.

Dosavadní zkušenosti získané z provedených pilotních a dobrovolných inspekcí poskytování sociálních služeb potvrzují, že sociální služba může dosáhnout požadované kvality, pokud, kromě dalších nezbytných kroků, věnuje systematickou pozornost vzdělávání svých zaměstnanců na všech úrovních. Důležitost vzdělávání zdůrazňuje zákon č.108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů v §§111 – 116, kde stanoví okruh pracovníků, kteří mohou pracovat v sociálních službách a dále i odbornou způsobilost sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Zákon dále stanoví povinnost dalšího vzdělávání sociálního pracovníka, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Přestože zákon ukládá povinnost dalšího vzdělávání jen sociálním pracovníkům, je z hlediska rozvoje kvality služby nemožné, aby byla zúžena jen na ně. Zaměstnanci poskytovatele na všech pozicích se podílejí na naplnění poslání a cílů služby a na její kvalitě.

Pracovní skupina, zaměřená na zpracování doporučení resp. výkladu kritéria b) se shodla na **výčtu základních hledisek, které je třeba brát v úvahu při sestavování kvalitního programu dalšího vzdělávání zaměstnanců.**

Program by měl vycházet:

- ▶ z analýzy potřeb okruhu osob, kterým je služba poskytována – a to jak stávajících uživatelů tak těch, kterým chce poskytovatel nabízet své služby v budoucnu,
- ▶ z informací o nových metodách práce, nových poznatcích v oboru,
- ▶ z analýzy potřeb (poslání, cílů, strategie, dlouhodobých cílů) sociální služby, povinností, které jí ukládá zákon o sociálních službách a dalších požadavků na službu kladených,
- ▶ z kompetencí, jejichž naplnění poskytovatel požaduje pro určitou pracovní pozici
- ▶ z analýzy potřeb zaměstnanců – ty souvisejí s osobními profesními cíli zaměstnanců (viz kritérium 10 a) a vycházejí z požadavku naplnění poskytovatelem definovaných kompetencí,
- ▶ z možností, které se na vzdělávacím trhu či jinde v dosahu organizace nabízejí (akreditované vzdělávací programy, služby psychologů, supervizorů, konzultantů, tutoring, intervize...aj.).

**Další podněty ke zpracování programu dalšího vzdělávání, jak je formulovali účastníci semináře**

- ▶ *přípravě vzdělávacího programu předchází sebehodnocení zaměstnanců (silné /slabé stránky v naplňování kompetencí), hodnocení nadřízeného, zpracování individuálních plánů profesního rozvoje ( viz. kritérium 10 a), vyhodnocení potřeb a možností managementem*
- ▶ *u služeb s větším počtem zaměstnanců bude program pravděpodobně zpracován nejprve na jednotlivé pracovní pozice, tj. bude stanoveno, jaké další vzdělávání podle výše uvedených*

*hledisek potřebují sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, další odborní pracovníci, pomocný a technický personál*

- ▶ *rozsah a obsah vzdělání může poskytovatel zpracovat v několika rovinách:*
  - *povinné penzum pro každou pracovní pozici/ každého zaměstnance s přihlédnutím k délce praxe a vzdělání zaměstnance (to by měl mít poskytovatel stanoveno již v okamžiku, kdy pro danou pracovní pozici přijímá nové zaměstnance - kvalifikační požadavky jsou jedním z kritérií výběru – viz text ke kritériu 9 c)*
  - *vzdělání nad povinné penzum - rozvoj kompetencí zaměstnanců vycházející z potřeb uživatelů (nové metody práce, nové poznatky v oboru), z aktuální potřeby služby (související např. s rozšiřováním nabídky služby, přijetí uživatelů s potřebami, které služba zatím neumí naplnit), z přípravy části zaměstnanců na převzetí odpovědnějšího pracovního místa (např. výcvik budoucích managerů služby) a pod.*
  - *další vzdělávání podle přání a potřeb pracovníků - pokud zaměstnanec požaduje další vzdělání, které přímo nesouvisí s potřebami osob, kterým je služba poskytována resp. s potřebami služby, ale rozvíjí jeho dovednosti a zvyšuje jeho profesionalitu, je možné jeho požadavku vyhovět a umožnit mu vzdělání jako formu ocenění – např. sebezkušenostní výcvik*
- ▶ *k dalšímu vzdělávání jsou pracovníci motivováni a jsou podporováni k aktivní spolupráci na vytváření programu dalšího vzdělávání zaměstnanců*
- ▶ *všichni zaměstnanci jsou s programem dalšího vzdělávání seznámeni před jeho účinností a mohou uplatnit své návrhy a připomínky,*
- ▶ *zaměstnanci mají povinnost aplikovat nabyté vzdělání v praxi služby a sdílet informace ze získaného vzdělání s ostatními zaměstnanci*
- ▶ *při vytváření plánu poskytovatel počítá s tím, že zaměstnanci k aplikaci získaných znalostí a dovedností budou potřebovat podporu na pracovišti, a je připraven ji poskytnout,*
- ▶ *program dalšího vzdělávání obsahuje, zejména u poskytovatelů s větším počtem zaměstnanců (např. pobytové služby), kriteria podle kterých bude možné měřit efektivitu programu dalšího vzdělávání, jeho přínos pro zaměstnance a uživatele,*
- ▶ *při vytváření programu dalšího vzdělávání poskytovatel současně stanoví, kdo za naplňování programu odpovídá, kdo jej pravidelně vyhodnocuje, a spolu se zaměstnanci i managementem reviduje v závislosti na měnících se potřebách uživatelů a podmínkách služby,*
- ▶ *plán dalšího vzdělávání je sestavován s ohledem na schopnosti a možnosti pracovníků - nabízená forma vzdělání by měla odpovídat výukovým potřebám – např. poměr praktické a teoretické výuky na určitých pracovních pozicích, určitých pracovníků...),*
- ▶ *při sestavování programu je třeba brát v úvahu faktory ovlivňující další vzdělávání (finanční možnosti poskytovatele, dostatek/nedostatek zaměstnanců potřebných pro zastupování, časově omezené financování sociálních služeb - nestátních neziskových organizací, fluktuace pracovníků na určitých pracovních pozicích apod.),*
- ▶ *jako jednu z efektivních forem vzdělávání, kterou by měl program dalšího vzdělávání obsahovat, uvedli účastníci semináře stáž na pracovišti, které skýtá záruku získání dobré praxe, zaručuje vedení výuky kvalifikovaným pracovníkem a vydává osvědčení o získaných dovednostech*

Rozsah, forma, struktura a časové období, na které je program stanoven, není kritériem b) stanoveno, je na poskytovateli, jak program sestaví s ohledem na výše uvedené. K sestavení vzdělávacího programu mohou poskytovatelé využít jako pomůcku příruč-

ku, kterou lze získat v o.s. Hestia- Vojtěch Tutr: „Metodika vzdělávacích plánů dle standardů sociálních služeb“.

Kvalita programu dalšího vzdělávání je podmíněna kvalitou a efektivitou jednotlivých vzdělávacích akcí. Účastníci semináře se shodli v názoru, že důkazem kvality a efektivity dalšího vzdělávání je přenos získaných informací a dovedností do praxe, a uvedli několik příkladů, jak postupovat při ověřování kvality vzdělávacích akcí:

- ▶ do vyhodnocování vzdělávání jsou zapojeni pracovníci, kteří vzdělání absolvovali, jejich nadřízení, koordinátor vzdělávání, eventuelně další pracovníci (závisí na potřebách a systému konkrétní služby). Účelem hodnocení s využitím více zdrojů je zjistit jaké typy, formy vzdělávání se osvědčily, kteří vzdělavatelé, jaký byl efekt vzdělání v praxi služby, a pod.
- ▶ jednou z forem hodnocení je písemné hodnocení vzdělávací akce pracovníkem po jejím skončení a po určitém časovém odstupu /např. po půl roce/
- ▶ poskytovatel si ujasnil, co je užitečné hodnotit – např. zda vzdělávací aktivita naplnila očekávání pracovníka, zda a jak uplatní získané znalosti a dovednosti v praxi, zda potřebuje pro uplatnění těchto znalostí a dovedností zapojení kolegů, podporu nadřízeného pracovníka, materiální podporu, atd. Při hodnocení s odstupem času (např. po 6 měsících) od vzdělávací akce zjišťuje, zda a jak pracovník uplatnil získané dovednosti, co dělá jinak než před vzdělávací aktivitou, zda se změnila v souvislosti se vzdělávací akcí kvalita práce konkrétního pracovníka/pracovníků.

#### **PŘÍKLAD:**

##### ***Vzdělávání pracovníků NADĚJE o.s.***

*Počátky vzdělávání v Naději*

*Cílem od počátku je poskytovat klientům kvalitní sociální služby na vysoké odborné úrovni. Jedním z prostředků, kterým usilujeme o udržení vysoké kvality poskytovaných služeb, je vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání má Naděje zakotveno přímo ve svých stanovách. Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců stanoví vlastní metodika.*

- ▶ **rok 1996** – začalo první vzdělávání pracovníků (tématické semináře a výměny zkušeností ve středisku v Bolzanově ulici v Praze).
- ▶ **rok 2001** – organizovány přednášky, zaměřené hlavně prakticky, vzdělávání plánováno systémem „work in progress“ (nebyl vytvořen plán vzdělávání jako takový, školení byla plánována dle poptávky pracovníků a zadání odpovědných vedoucích pracovníků ad hoc).
- ▶ **rok 2002** – vytvořena pozice vedoucí vzdělávání, první koncepce vzdělávání a plán školení na rok 2002 (témata: standardy kvality a jejich aplikace v praxi, zavádění nových metod práce, misijní činnost v Naději, aj.), od r. 2003 interní vzdělávání finančně podporuje F-Nadace jako projekt Andragogika – profesní vzdělávání.
- ▶ **rok 2004** – Naděje byla jako jediný nepodnikatelský subjekt oceněna za projekt profesního vzdělávání v soutěži Zaměstnavatel roku 2004 v kategorii Systém rozvoje a vzdělávání.
- ▶ **rok 2005** – tým pro vzdělávání získal zvláštní cenu odborné poroty v prvním ročníku soutěže Cena kvality v sociální péči.

##### ***Koncepce vzdělávání od 2002 – 2007***

*Od roku 2002 byla postupně vytvářena koncepce vzdělávání. V současné době je její podoba přizpůsobována tak, aby byla v souladu se Standardy kvality v sociálních službách, zákonem č. 108/2006*

Sb., o sociálních službách a souvisejícími předpisy a samozřejmě také se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce.

Metodickou činnost a hlavní organizaci vzdělávání má v kompetenci vedoucí vzdělávání. Ta spolupracuje s kontaktními osobami pro vzdělávání v pobočkách (v Praze, Brně, Nedašově, Vysokém Mýtě, Zlíně, Otrokovicích, Plzni a Litoměřicích). Dále se na koncepci vzdělávání podílejí personalisté a ředitelé poboček.

**Vedoucí vzdělávání** vytváří a aktualizuje koncepci vzdělávání, vytváří roční plány vzdělávání, organizuje semináře, informuje pobočky prostřednictvím kontaktních pracovníků o externích vzdělávacích akcích, organizuje setkání kontaktních pracovníků, vede databázi lektorů, organizací nabízejících vzdělávání, organizací, kterým nabízí Naděje vzdělávání, vyhodnocuje vzdělávání (a to jak po každé vzdělávací akci, tak jednou za rok provádí za pomoci kontaktních pracovníků hodnocení úspěšnosti vzdělávání).

**Kontaktní pracovníci pro vzdělávání** předávají informace o vzdělávání pracovníkům poboček, spolupracují na vytvoření plánu vzdělávání, přihlašují zaměstnance na interní vzdělávání organizovaná Nadějí, ve spolupráci s vedoucí vzdělávání organizují pobočkové vzdělávání dle potřeb pracovníků a zadání ředitelů poboček.

**Personalisté** evidují osvědčení o absolvovaných školeních, spolupracují s vedoucí vzdělávání na tvorbě ročního plánu vzdělávání.

V Naději je ve většině případů funkce kontaktního pracovníka kumulována s pozicí personalisty.

**Ředitelé poboček** určují pravidla pro vzdělávání v jednotlivých pobočkách a schvalují roční plán. Kontrolují proces vzdělávání v pobočkách a jsou v kontaktu s vedoucí vzdělávání. Koncepci vzdělávání organizace schvaluje **ředitelská rada** organizace.

Na finančním zajištění vzdělávání se podílí Naděje z vlastních zdrojů, dále vedoucí vzdělávání zajišťuje finance z dalších zdrojů (nadačních příspěvků, grantů apod.).

Vzdělávání pracovníků organizace probíhá trojím způsobem:

- ▶ **Interní vzdělávání:** je součástí ročního plánu vzdělávání a organizuje je vedoucí vzdělávání. Jde o vzdělávací aktivity, které jsou určeny zejména pro pracovníky v přímé péči a management. Jen část těchto seminářů je otevřená pro zájemce dalších organizací. Jedná se o ryze profesní vzdělávání – základní témata: standardy kvality, legislativa, měkké dovednosti.
- ▶ **Pobočkové vzdělávání:** organizují kontaktní pracovníci pro vzdělávání na jednotlivých pobočkách. Jde o doplňkové vzdělávání zaměřené na potřeby pracovníků konkrétní služby.
- ▶ **Externí vzdělávání:** je to nabídka ostatních poskytovatelů vzdělávání. Je chápáno jako doplňkové či prohlubující profesní znalosti a dovednost – dle charakteru a obsahu kurzů. Pokud je to v zájmu organizace, je pracovník na vzdělávání (které je mu uhrazeno) vyslán. V opačném případě se pracovníci účastní externího vzdělávání ve svém volném čase a hradí si je sami.

Vedoucí vzdělávání dle metodiky organizuje semináře pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. Pracovníci managementu, IT a vedoucí vzdělávání si plánují vzdělávání samostatně. Personalisté, ekonomové a účetní si částečně plánují vzdělávání samostatně, částečně jejich vzdělávání organizuje v zájmu udržení jednoty ekonomiky, účetnictví a mzdové agendy zaměstnavatel.

Dle délky a náročnosti vzdělávacích akcí je účast na seminářích ohodnocena přidělením bodů, přičemž je jasně stanoven minimální počet získaných bodů pro různé pracovníky za rok (počet se liší dle profese, náročnosti vykonávané práce a mzdového zařazení).

Při plánování vzdělávacích aktivit zohledňujeme individuální potřeby každého pracovníka. K tomu využíváme dotazníků pro zaměstnance a rozhovorů s kontaktními pracovníky. Upřed-

nostřujeme vzdělávací formy specializované na potřeby dospělých. Pro vzdělávání pracovníků využíváme služeb jak našich interních, tak externích lektorů.

### **Vize do budoucna**

Jak již bylo zmíněno, v současnosti je metodika vzdělávání přizpůsobována změnám, kterou s sebou nese změna legislativy. K tomu do budoucna plánujeme drobné změny týkající se:

- ▶ úpravy nastavení minimálního počtu bodů za účast na vzdělávacích akcích,
- ▶ zavedení povinnosti pro pracovníky v přímé péči absolvovat za rok nejméně dvě vzdělávací akce, které přispějí k prohloubení jejich profesních znalostí a dovedností,
- ▶ vytvoření individuálních vzdělávacích plánů, na kterých se bude podílet personalista, kontaktní pracovník a zaměstnanec.

Vizi do budoucna je vytvoření samostatného profesionálního školicího centra a rozšíření týmu profesionálních lektorů.

### **PŘÍKLAD:**

#### **Vzdělávání pracovníků Domova pro seniory Františkov, Liberec**

Krátce po absolvování školení je vždy realizován interní seminář pro další pracovníky, který vede absolvent školení. V rámci semináře proběhne jednak předání nových informací a reflexe vlastního vzdělávání (co konkrétně školení pracovníkovi přineslo, co se pokusí zavést do praxe)

Poskytovatel vytvoří pravidelný prostor pro odborná kolegia - setkání pracovníků jedné profese z různých zařízení - na kterých si pracovníci předávají zkušenosti, informace ze svého oboru, mohou sdílet starosti a vzájemně se podpořit. Kolegia jsou někdy zaměřena tématicky, někdy je jejich součástí Balintovská skupina.

### **PŘÍKLAD:**

Poskytovatel stanovil vnitřním předpisem povinnost zaměstnance vyhodnotit vlastní vzdělávání a důsledky neplnění této povinnosti. Povinnost zaměstnance vyhodnotit vlastní vzdělávání obsahuje hodnocení praktického dopadu vzdělávání v jeho práci.

### **PŘÍKLAD:**

Při vyhodnocování vzdělávací akce vyplňují zaměstnanci formulář „Co by se dalo uplatnit u nás“ po uplynutí 6 měsíců se znovu vyhodnocuje, co se skutečně realizovalo.

## **8.2.3 KRITÉRIUM 10 C**

Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.

### **Upřesnění pojmů:**

Výměna informací o poskytované sociální službě

- ▶ Informace o klientech
- ▶ Nové poznatky z oboru
- ▶ Poznatky o poskytovateli

Důležité je, aby všichni členové týmu, který spolupracuje v zájmu uživatele, měli informace potřebné pro kvalitní poskytování služeb. Zejména o způsobu spolupráce a cíli spolupráce s uživatelem.

Poskytování služby může být efektivní a může využívat celé spektrum znalostí a dovedností všech profesí, kterými poskytovatel disponuje pouze za podmínky, že k předávání potřebných informací dochází nejen v rámci jedné profesní skupiny (např.: pečovatelé mezi sebou a zdravotní sestry mezi sebou), ale v zájmu uživatele právě i mezi jednotlivými profesemi, které poskytují službu jednomu konkrétnímu uživateli (např.: pečovatelka – zdravotní sestra – sociální pracovníce – fyzioterapeutka).

Naplnění tohoto kritéria úzce souvisí s kritériem standardu 6 (dokumentace o poskytování sociální služby), kritériem 6a). I systém vedení dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována musí respektovat potřebu informací pracovníků různých profesí, kteří se podílejí na poskytování služeb konkrétnímu klientovi.

Systém výměny informací zahrnuje:

- ▶ Způsob práce s dokumentací (kdo, co, kam a pro koho zaznamenává)
- ▶ Pravidelné porady týmu, resp. profesí spolupracujících v zájmu uživatele. Porady by měly mít předem stanovenou strukturu (např. informace o naplňování individuálního plánu uživatele, zhodnocení spolupráce, připomínky a podněty ke spolupráci ze strany uživatele)
- ▶ Pravidla, jak je možné ve spolupráci s kolegy řešit problematiku týkající se uživatelů. Každý pracovník, který pracuje přímo s uživateli, by měl vědět jakým způsobem, na koho a s čím se může obrátit.

Dalším způsobem výměny potřebných informací je např. supervize týmu, metodické porady nebo kasuistické semináře.

#### **Provázanost jednotlivých standardů :**

Diskusní skupina považovala za důležitý i systém předávání informací souvisejících s novými poznatky z oboru (např. ze seminářů, vzdělávání, školení, poznatky ze stáží a cílené předávání zkušeností) a systém předávání informací souvisejících s hodnocením poskytovatele (stížnosti, způsob jejich řešení, pozitivní i negativní zpětná vazba od dobrovolníků, návštěv, rodinných příslušníků, apod.)

Dále diskusní skupina považovala za důležité, aby výše uvedené informace o službě (nové poznatky z oboru, stížnosti, zpětná vazba) měli všichni pracovníci, nejen pracovníci, kteří přímo pracují s uživateli (od účetní po uklízečku).

#### **PŘÍKLADY:**

***Dobré praxe 1:** Každá profese dokumentovala proces poskytování služby zvlášť ve „své“ dokumentaci a jednotliví pracovníci, kteří spolupracovali s jedním uživatelem neměli přístup do dokumentace vedené jinou profesí. Poskytovatel zjistil, jaké informace jsou potřeba pro pracovníky v přímé péči (od pracovníků v přímé péči), a nastavil systém tak, aby potřebné informace byly zaznamenány v jedné složce a měli k nim přístup všichni pracovníci, kteří poskytují služby uživateli.*

***Dobré praxe 2:** Poskytovatel zjistil že tzv. „Denní záznam“ má různý obsah. Ne všechny zaznamenané informace byly důležité pro poskytování služby, často se jednalo o stále se opakující stejné záznamy. Po poradě s pracovníky byla dohodnuta jasná struktura Denního záznamu (napří-*



*klad u uživatele, který nemůže mluvit záznam obsahuje: změny v chování nebo projevech uživatele, popis předcházející události, intervence pracovníka, výsledek intervence, návrh doporučení)*

**Dobré praxe 3:** *Obtížné situace ve spolupráci s uživatelem řešili pracovníci v přímé péči sami. Vyzkoušeli několik způsobů, ale situace se nezlepšila. Naopak v pracovnících narůstal pocit bezmoci. Požádali o řešení sociálního pracovníka, který také nebyl úspěšný. Nedokázal správně poradit. Dohodli se, že se sejdou a pokusí se podívat na „problém“ společně. Požádali ještě další pracovníci, která nebyla zatížená každodenním kontaktem s uživatelem. Společné zamýšlení nepřineslo přímo řešení, ale bylo úlevné. Na dalším setkání si domluvili společný postup, který spolupráci s uživatelem ulehčil. Společné porady se staly normou a může o ně požádat kterýkoli pracovník.*

## 8.2.4 KRITÉRIUM 10 D

Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců;

### SMYSL KRITÉRIA 10D

Ocenění práce vede k vyšší kvalitě odváděné práce. Nejde přitom pouze o ocenění finanční, které pracovník dostane nad rámec běžné mzdy.

**Existencí systému** při finančním a morálním oceňování zaměstnanců rozumíme to, že v některém z vnitřních pravidel organizace je popsán způsob, který je v organizaci využíván pro 1. přiznání finančního, 2. morálního ocenění. Je z něj patrné kdo, jak často a při splnění jakých kritérií je oprávněn poskytnout jednotlivým pracovníkům finanční ocenění. U organizací, které mají větší počet zaměstnanců, by mělo být jasné, kdo např. navrhuje vyšší odměn jednotlivým pracovníkům na různých úrovních.

**Finančním oceňováním** rozumíme pro účely inspekcí mimořádné odměny za vykonanou práci.

**Morální oceňování** představuje alternativní způsob ocenění konkrétního pracovníka. Může mít různé formy. Mezi nejčastější patří vyslovení pochvaly nebo uznání, zpravidla před ostatními spolupracovníky (porady, schůze, při uspořádání nějaké firemní akce, atd.).

Příklady dalších možných forem morálního ocenění: v případě dobrých pracovních výsledků povoluje vedoucí pracovníkovi vykonávat nepřímou práci mimo pracoviště, umožní mu zvyšování kvalifikace, dárky při životních jubileích, umožnění využití zdrojů zaměstnavatele k soukromým účelům.

### PŘÍKLAD:

*Systém užívaný při přidělování odměn pracovníkovi ze středního článku vedení (pobytová služba, příspěvková organizace):*

*každý pracovník na úrovni středního vedení má zpracován svůj rozvojový plán (plán práce) v rámci týmu na budoucí rok, včetně stanovení termínu plnění jednotlivých bodů plánu.*

*Vyhodnocování probíhá každé čtvrtletí s ředitelem.*

*Na začátku roku ředitel stanoví maximální finální finanční částku odměn na celý rok, pro konkrétní funkci v organizaci. Na konci každého čtvrtletí probíhá v ředitelně vyhodnocení formou otevřeného jednání (nestresující, uvolněné klima s kávou, čajem) v předem daném termínu. Pracovník má dostatečný čas pro přípravu vyhodnocení svého plánu práce.*

*Setkání trvá max. 1 hodinu, jednotlivé body plánu práce si pracovník hodnotí procentuálně dle úrovně splněných úkolů. Spočítá se průměrné procento splnění úkolů a výše odměny se odvíjí od výše celkového procenta. Při odchodu pracovník ví, jakou odměnu bude mít, stanoví si prioritu pro následující čtvrtletí.*

## 8.2.5 KRITÉRIUM 10 E

Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Účastníci semináře shodně uvedli, že podporu zaměstnanců nezávislým kvalifikovaným odborníkem nelze ztotožňovat pouze se supervizí. Ta je jen jednou, významnou formou podpory.

### **Klíčové pojmy kritéria 10 e :**

**Nezávislost** - posuzování nezávislosti nelze jednoznačně definovat – každý „nezávislý“ odborník se stane do určité míry závislým na objednateli tím, že uzavře smlouvu a je povinen plnit požadavky poskytovatele v ní uvedené.

Skupina se shodla v několika kritériích nezávislosti odborníka :

- ▶ není v pracovněprávním vztahu k objednateli podpory
- ▶ není v úzkém přátelském vztahu s objednatelem
- ▶ není v příbuzenském vztahu s objednatelem
- ▶ zaměstnanci ho považují za nezaujatého a nezávislého

**Odborník** - osoba, která má dovednostmi, schopnostmi a znalostmi v oblasti, ve které zaměstnanci potřebují podporu, a současně je schopná podporu poskytovat - pracovat s týmem, jednotlivci, skupinami.

**Kvalifikace** – účastníci semináře se shodli na tom, že svou kvalifikaci/kompetenci by měl odborník prokázat a to např. osvědčením o nabytém vzdělání v oblasti podpory, osvědčením o absolvovaném výcviku, důkazy o praxi v oboru, referencemi, a pod.

### **Podpora**

- ▶ odborná činnost, která pomáhá zaměstnancům udržet nebo zvýšit kvalitu jejich práce, rozvíjet jejich profesionální dovednosti, náhled na vlastní práci
- ▶ činnost, která je součástí dalšího vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců
- ▶ její obsah závisí na zakázce objednatele, potřebách zaměstnanců a uživatelů služby
- ▶ jednou z forem podpory je skupinová, týmová nebo individuální rozvojová supervize v sociální práci
- ▶ další rozšířenou formou podpory je tzv. případová práce, konzultace, seminář
- ▶ k ověření kvality, účinnosti podpory je třeba stanovit měřitelná kritéria (jak to bude ve službě vypadat, když bude podpora kvalitní)

- ▶ co je cílem, výstupem podpory – obsahuje dohoda mezi objednatelem, odborníkem a zaměstnanci
- ▶ jedním ze znaků kvalitní podpory – je „šitá na míru“, tj. odpovídá potřebám služby, zaměstnanců a uživatelů

**Minimální frekvence podpory z hlediska její účinnosti** - nelze určit obecně, závisí na předmětu podpory (např. pokud se jedná o případovou práci, individuální supervizi, může být jednorázová podpora účinná, podpora poskytovatele v naplňování standardů kvality je obvykle dlouhodobá, frekvence konzultací se liší v závislosti na specifikách jednotlivých služeb). Účastníci semináře uvedli, že týmovou či skupinovou supervizi považují za účinnou, pokud se koná pravidelně 1x měsíčně.

#### **Další předpoklady naplnění kritéria**

- ▶ potřeba podpory a její forma je vyjednána mezi zaměstnanci a vedením služby
- ▶ podpora je poskytována podle zakázky uvedené ve smlouvě mezi poskytovatelem a odborníkem a je vyhodnocována

#### **PŘÍKLAD:**

##### ***Podpora nezávislým odborníkem – Arcidiecézní charita Praha:***

*Získání pracovníků pro průběžné vzdělávání v komunikaci pomocí metody VTI (pracovníci vnímali videotrenéra s kamerou jako ohrožující pro ně samotné i pro klienty)*

##### **a) seznámení se s VTI (trvala asi jeden rok)**

1. povinný seminář pro všechny pracovníky služby, ale i pro klienty služby s ukázkou práce videotrenéra (s jinou cílovou skupinou klientů)

##### ***Cíl: snaha o vytvoření prostředí důvěry a spolupráce***

2. natáčení situace s pracovníkem „dobrovolným hercem“, který se domluvil s bývalým klientem, pobývajícím již mimo službu
3. individuální rozbor nahrávky pro pracovníka, který schválil společný rozbor
4. společný rozbor povinný pro všechny pracovníky, jehož součástí je i reflexe „herce“, tohoto rozboru se mohli účastnit i stávající klienti služby, mohli kdykoliv odejít
5. domluvení individuální spolupráce s pracovníky, kteří se samostatně domlouvají na svém natáčení s klienty služby (vždy dohoda)
6. vždy individuální rozbor s videotrenérkou, na který v případě souhlasu „herce“ navazuje ještě společný rozbor pro pracovníky

##### **b) etapa případových supervizí (délka jeden rok)**

*V dalším roce navázala videotrenérka spolupráci se všemi pracovníky a nahrávky byly se souhlasem klienta i pracovníků používány na případových supervizích jako příklady dobré praxe při konkrétní práci s klientem. Klienti dali k tomuto použití nahrávky vždy souhlas.*

##### **c) etapa intenzivní spolupráce (po dvou letech, dodnes)**

*Po dvou letech je metoda VTI používána jako metoda nácviku komunikace, při případových supervizích. Patří do vzdělání nového pracovníka, je využívána při příchodu nového klienta a pracovníci ji běžně používají jako individuální konzultaci své práce.*

## 8.3 SUPERVIZE JAKO SPECIFICKÁ FORMA PODPORY NEZÁVISLÉHO VNĚJŠÍHO ODBORNÍKA

Následující text se zaměřuje pouze na základní otázky kolem supervize a objasňuje je na příkladech z praxe. Text vysvětluje pojetí v sociálních službách a nezahrnuje veškerou mnohotvárnou povahu supervize, kterou si může čtenář doplnit nahlédnutím na webové stránky různých organizací, které se zabývají supervizí (www.anse.eu, www.supervize.eu, www.fhs.cuni.cz/supervize, www.remedium.cz, www.spas-praha.com/supervize.html, www.spin-vti.cz, www.streetwork.cz) nebo mohou prostudovat publikace o supervizi, které vycházejí již i v českém jazyce<sup>68</sup>. MPSV zadalo zpracování tohoto tématu jako doplnění výkladu ke kritériu 10e.

### 8.3.1 CO JE A CO NENÍ SUPERVIZE

#### A) PŘÍKLADY DOBRÉ SUPERVIZNÍ PRAXE

##### PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE I:

*Pracovníci K-centra považují supervizi již několik let za samozřejmou součást své práce. Se supervizorem se scházejí každý měsíc a pracují společně 3 hodiny, s jednou přestávkou. Nejčastěji se zabývají jednotlivými klienty K-centra tak, jak jim přicházejí na mysl a vyvolávají v nich rozmanité pocity. Častými tématy jsou způsoby zacházení s protikladnými reakcemi a vlastnostmi klientů, zklamání ze selhání, bezradnost, hněv, někdy i ztráta naděje. Nedávno se ale otevřelo téma neperspektivnosti této práce. Vraceli se ke kořenům smyslu, proč tady jsou, najednou museli znovu promýšlet své poslání, zápasili o pochopení a přijetí hranic své bezmocnosti. Bylo pro ně zajímavé poznávat odlišné pohledy jednotlivých členů týmu – jakoby se viděli poprvé. Odcházel plni nových otázek a těšili se na další supervizi.*

##### Výklad:

„Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.“ **Bezpečné prostředí a vztah** se týká jak supervizora a supervidovaných, tak supervidovaných mezi sebou a vytvářejí se postupně, na základě přípravy a vyjednávání kontraktu a opakovaných dobrých společných zkušeností. V této půdě se pak daří reflexi<sup>69</sup>. Kdo se účastní supervize, potřebuje čas a zkušenost, aby se otevřel, získal důvěru a naučil se supervizi využívat pro sebe tak, jak potřebuje. Proto je supervize v optimálním případě záležitostí dlouhodobou a pravidelnou.

##### PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE II:

*Supervisor dojednal s vedením a pracovníky jedné malé neziskové organizace kontrakt o případové supervizi – cílem bylo, aby se tým začínajících pracovníků dobře zaškolil do práce*

<sup>68</sup> Např. Úvod do supervize – cyklický model (SCAN, Tišnov, 2002) nebo Havrdová, Hajný a kol.: Praktická supervize. Praha: Galén, 2008

<sup>69</sup> O reflexi, co to je a jak ji podporovat, je možné se více dočíst v publikaci Havrdová, Hajný a kol.: Praktická supervize. Praha: Galén, 2008

s klienty chráněného pracoviště. Při druhé supervizi se ale začaly objevovat nejasnosti v kompetencích pracovníků týmu a v tom, kdo je za odpovědný, což znemožňovalo jasné rozdělení práce s klienty a jejich provázení při práci. Na další supervizi byl proto pozván vedoucí organizace, který byl se vzniklými nejasnostmi taktně seznámen. Zprvu se sice zdál být situací poněkud zaskočen, ale díky dobré atmosféře, která na setkání vznikla, přijal náměty od pracovníků a zapsal si řadu nápadů z jejich strany, které si později v klidu promyslel. V brzké době pak svolal poradou, na níž společně s pracovníky dotáhli pracovní náplně a vyjasnili dosud nejasné body v koordinaci provázení klientů. Pracovníci byli nadšeni tím, že jejich podněty vedly k odstranění nejasností a postup vedoucího jim imponoval. Případová supervize mohla nadále nerušeně pokračovat.

**Výklad:** Supervize ve srovnání s řízením detailněji a hlouběji pracuje s osobní motivací všech zúčastněných, s jejich potřebami, fantaziemi, pocity i vzájemnými vztahy.

Dává prostor tomu, s čím přicházejí pracovníci sami - zdola. Umožňuje tak objevení skrytých překážek a faktorů, které práci brzdí, i využití zdrojů, nápadů a potenciálů zúčastněných. Může přispívat k lepší motivaci pracovníků a ke zlepšení spolupráce na pracovišti, stejně tak jako k otevření problémů, o kterých se dosud nemluvilo. To je mnohdy velmi křehký a náročný proces, a proto je nutné, aby probíhal v dobré tvůrčí atmosféře, která bude co nejméně pro účastníky ohrožující. V této situaci je třeba pozorně vážit, jak vedoucímu zjištěné nedostatky oznámit, a zda bude vedoucí ochoten o jiných možnostech pracoviště společně přemýšlet. Tato odpovědnost je především na supervizorovi.

### **PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE III:**

Již při prvním supervizním sezení pracovníci supervizora zahrnuli mnoha stížnostmi ohledně své vedoucí. Zaznívaly stesky na neprofesionální chování, nezájem o názory pracovníků, dokonce hrubé zacházení s klienty. Supervizor seděl na své židli celý nesvoůj a snažil se zachytit své vlastní pocity. Pomalu začal hovořit o tom, jak se cítí – díval se přitom střídavě na jednotlivé účastníky supervize a viděl, jak jejich zápal stěžování střídají rozpaky a překvapení. Nechtěl, aby vyústily až k zahanbení, a proto začal kreslit na tabuli model oběti-útočníka a zachránce, který dobře vysvětloval, co se právě teď v supervizi děje. Tým ho právě pasoval na zachránce a vedoucí na agresora. Jak maloval model na tabuli, průběžně přitom sledoval jejich tváře – ano – teď se objevuje u jednoho úsměv – u druhého – hurá – je vyhráno – mohou se společně zasmát. Potom se vracejí ke kontraktu – o čem to tady vůbec bude. Na obětní beránky si tady budeme muset dát pozor, říká si supervizor – asi tu někde stejně budou schovaní ve skříni! Snad se k nim ještě někdy dostaneme – ale napoprvé je to moc silné sousto.

### **Výklad:**

Supervizor zásadně nemůže přijmout roli soudce nad nějakým chováním nebo nahrazovat roli vedení. Nejen protože mu k tomu chybí potřebné pravomoci, ale protože má jiný úkol – jeho úkolem je na základě kontraktu spolupracovat na dosahování stanovených cílů organizace specifickými prostředky supervize. Ty spočívají především v reflexi s cílem vyjasňování, uvědomování, pojmenovávání. Supervizor může také být zdrojem zpětné vazby pracovníkům i vedení, pokud si ji vyžádají nebo je-li to dojednáno v kontraktu. V uvedeném případě by například bylo zřejmě užitečné, aby i vedoucí měla vlastní supervizi, která by podpořila její schopnosti účinně vést a spolupracovat s podřízenými.

## B) SPORNÉ OTÁZKY Z PRAXE

### Otázka č.1:

*Chodí k nám psycholožka a dělá s námi relaxační cvičení, abychom předcházeli vyhoření. Také s námi maluje a používáme různé testy na vztahy v týmu. Je to ještě supervize?*

Z dotazu nelze jednoznačně vyčíst, zda jde o supervizi nebo ne, protože tu chybí některé detailnější informace. Především nevíme, zda zmíněná psycholožka je supervizorkou (kdo je supervizorem je vymezeno níže) a zda byl uzavřen kontrakt o supervizi mezi ní, vedením a pracovníky. Nevíme také, zda používané metody jsou **odpovědí na nějakou konkrétní zakázku – téma, otázku – která vyplývá z aktuálního pracovního procesu**. Pravděpodobně zde však nepůjde o supervizi zejména proto, že **v supervizi jsou zdrojem témat vždy pracovníci sami, oni určují ohnisko práce v supervizi, ohnisko reflexe**.

Pokud externí odborník sám „připravuje program“ pro pracovníka či skupinu, může jít o vzdělávání, psychosociální hry, duševní hygienu – tedy rozmanité aktivity, které není důvodu nazývat supervizí. Může jít také o **přípravu na supervizi**, jde-li o dosud nezkušný tým či skupinu nebo o vzdělávací supervizi ve škole.

Rámcově lze kompetence a odpovědnost supervizora a supervidovaných formulovat takto: supervizor má odpovědnost spíš za proces supervize (bezpečí, atmosféra, tvořivost, rovnocennost...), supervizant za přinesený obsah (případ, téma...).

### Otázka č.2:

*U nás se supervize účastní vždycky všichni zaměstnanci – je nás celkem 25. Supervizor nás pak dělí na malé skupiny, ve kterých řešíme nějaké úkoly, které připraví vedení. Je to supervize?*

Je otázka, proč by pro tento úkol mělo vedení najímat supervizora. Vtáhnout pracovníky do skupinového řešení úkolů, které chce vedení vyřešit, je vcelku zajímavá forma řízení a neefektivnější by bylo, kdyby si vedení najalo jako externího odborníka **facilitátora**, který by proces podporoval. Supervize zde není na místě. Při počtu 25 účastníků by bylo jednak velmi obtížné a časově náročné vyjednat a zvolit jedno aktuální téma pro supervizi, jednak zde není vytvořen prostor pro reflexi – chybí tu supervizorem podporovaný důvěrný a bezpečný prostor. Aby se takový prostor mohl vytvořit, považuje se za optimální počet 5 -7 účastníků v supervizní skupině či týmu. Supervize může probíhat ovšem i v páru, trojici apod. **Strukturovaná supervize** může někdy úspěšně probíhat i ve větším uskupení – tyto výjimky však musí posoudit a vyjednat kvalifikovaný supervizor. (Např. využívá-li se psychodramatických metod, bálintovské skupiny, jde-li o silně motivovanou a zkušenou skupinu apod.)

### Otázka č.3:

*Potřebujeme splnit standardy kvality a, i když jsme prošli nějakými kursy, není nám moc jasné, jak to všechno napsat, abychom prošli inspekcí. Může nám s tím pomoci supervizor?*

Prošli jste kursy, máte tedy potřebné informace, ale cítíte bezradnost v tom, jak je využít. Potřebujete zřejmě podporu a provázení v tom, jak své znalosti propojit s kon-

krétní činností, jak je aplikovat. Jde-li vám o hlubší pochopení a reflexi, mohl by vám pomoci vzdělávací supervizor, který se orientuje dobře v procesu standardizace, ale i externí konzultant. Takový odborník nemusí znát vaši konkrétní organizaci ani vaši klientelu – bude podporovat vaši reflexi toho, co prožíváte s klienty a spolupracovníky a jak to souvisí se standardy. Jde o „přeložení“ jazyka Vaší zkušenosti do jazyka standardů. To lze provést třeba na úrovni vzdělávací supervize vedení nebo celých týmů nebo přímo řízené diskuse, vedené externím facilitátorem. Řízená diskuse by byla vhodná také pro ujasnění hodnot, na nichž chcete svou práci stavět, pro formulaci poslání – ne tak, aby šlo o velké myšlenky, které zůstanou na papíře, ale aby šlo o žitou praxi. Takový proces nelze uspěchat, může trvat třeba celý rok.

K úkolu lze přistoupit také tak, že popsany proces už máte za sebou a nyní chcete výsledky zpracovat do výsledných dokumentů. Pokud jste prošli procesem ujasňování, neměl by to být až tak velký problém jako pokud jste takovým procesem neprošli. Určitě se vám ale budou hodit konkrétní rady a příklady. Ty vám může nejspíš poskytnout externí konzultant. Nejlépe vám poslouží někdo, kdo prošel vzděláváním v inspekcích nebo má úspěšnou zkušenost z inspekce podobné organizace, jako je vaše.

#### Otázka č.4

*Nikdy jsme supervizi neměli, až nedávno nás vedoucí k nám poslal supervizorku – nějakou jeho známou. Seděli jsme tam celí otrávení, že tu ztrácíme čas, zatímco nám práce stojí. Nechápe, k čemu nám to je. Prý musíme mít tu supervizi kvůli standardům. To si zas někdo vymyslel někde od zeleného stolu - takhle vyhazovat peníze, když je jich tak málo a ještě nám brát čas, když nevíme kam dřív skočit!*

Standard 10e říká, že vedení organizace musí zajistit pracovníkům podporu externího nezávislého odborníka. Výraz „podpora“ napovídá, že je určena k **naplnění potřeb pracovníků, které znají především oni sami**. Jde o skutečné privilegium pracovníků pomáhajících profesí, kteří jsou pod zvláštním emočním tlakem a zátěží lidské nouze, s níž se dennodenně setkávají ve své profesi. K této zátěži se přidává často i horší zátěž z nevyjasněných a často problematických vztahů ke kolegům, nadřízeným i podřízeným. Povinnost vedení zajistit supervizi organizačně i finančně je v zahraničí chápána jako vybojovaná výhoda. Bylo by proti smyslu supervize, aby se její chápání zvrátilo v jakýsi bič na zaměstnance, s nimiž vedení není spokojeno. **Standard 10 e neříká, že pracovníci jsou povinni mít supervizi, ale že vedení je povinno zajistit pro zaměstnance vykonávající přímou práci s klienty „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“, kterým může být právě supervizor.** – Tuto formu je vhodné volit, pokud si ji pracovníci žádají a potřebují k tomu, aby se jim lépe a efektivněji pracovalo.

Umění využívat supervizi pro zlepšení práce je znakem vyspělosti a profesionální vyzrállosti pracovníků i celé organizace. Proto je přítomnost supervize v organizaci považována za jistý znak kvality této organizace, je-li smysluplně využívána pro potřeby zaměstnanců.

Není snadné se supervizí začínat. Příprava organizace na supervizi může být tématem projektu, k němuž budou přizváni externí odborníci – konzultanti nebo supervizoři - kteří ve spolupráci se všemi pracovníky i s vedením naplánují celý proces tak, aby se supervize postupně stala efektivním nástrojem kvality a ne nenáviděnou zbytečností.

Organizace, která není na supervizi připravena, může využívat i dalších externích nezávislých odborníků - konzultantů, facilitátorů, koučů aj.

### Otázka č.5:

*Nehrozí, že supervize vytvoří jakési druhé vedení v organizaci? Neznamená supervize zasahování do pravomocí vedení? Nestává se supervizor jakýmsi ochráncem zaměstnanců proti vedení?*

Je velmi důležité, aby mezi vedením a supervizorem byla dobrá a průhledná spolupráce, stejně jako mezi supervizorem a supervidovanými pracovníky. Strach, obavy, nejistota a podezření neprospívají v pomáhající organizaci nikomu a mají negativní dopad na práci s klienty. Supervizor jako kvalifikovaný odborník **zná rizika neplodných koalic dvou stran proti straně třetí a je připraven jim účinně předcházet**. Musí se umět bránit uzavírat koalici s vedením proti pracovníkům stejně jako uzavírat koalici s pracovníky proti vedení. Pokud by podobným tendencím vycházel prokazatelně vstříc, jde o profesionální chybu a důvod k ukončení kontraktu. Prohřešoval by se tím také proti etickému kodexu supervizorů.

Pokud má vedení nebo pracovníci obavy z koalice supervizora proti sobě (což je na počátku supervize celkem obvyklé, zejména chybí-li dobrá zkušenost), je třeba prohloubit vyjednávání kontraktu, případně stanovit zkušební dobu pro supervizní práci.

## 8.3.2 OSOBA SUPERVIZORA

### A) POŽADAVKY NA KVALIFIKACI SUPERVIZORA V ČR (DLE KONSENSU<sup>70</sup>)

Supervize patří v evropském prostoru k profesím, regulovaným národními profesními svazy. Národní svazy akreditují vzdělávací programy a stanoví kritéria kvalifikace a etické kodexy pro jejich provádění. Rozvoj poznání, teorie i praxe supervize jako oboru se děje především na vysokých školách. Také v ČR existuje vysokoškolský program supervize. Současně působí v ČR několik dalších organizací nabízejících kurzy supervize. Národní svazy supervize se sdružují v Evropě do organizace s názvem ANSE<sup>70</sup>. Ačkoli Národní svaz pro supervizi v ČR dosud neexistuje, vzdělavatelé v supervizi se rozhodli vycházet z kritérií evropského svazu národních svazů supervize (ANSE), která mírně modifikovali, aby odpovídala možnostem a tradicím u nás užívané praxe.

Požadavky na kvalifikaci toho, kdo se nazývá supervizor, stanoví Národní svazy supervize, sdružené v ANSE, takto:

**Absolvent VŠ, který má minimálně 6 let praxe v pomáhající profesi a absolvoval minimálně dvouletý kurs supervize v rozsahu alespoň 380 hodin, při splnění jistých obsahových i metodických požadavků (které zde nelze vypisovat). Kurs musí zahrnovat kromě uvedených hodin také vlastní výukovou supervizi (dalších cca 45 hodin) a supervizi supervize (cca 35 hodin). Při vstupu do kursu musel uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost ze 60 hodin různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých, alespoň střednědobých, kursech a aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, organizací, týmem, sebezkušeností apod.**

Většina českých vzdělavatelů v supervizi se na svém setkání 4. února 2008 rozhodla k těmto kritériím v jimi nabízených vzdělávacích programech více či méně směřovat.

<sup>70</sup> Tato část textu není českou normou, ale byla schválena zástupci všech organizací, které v současné době dle svého vyjádření poskytují kurzy či výcviky supervize: ČIS, UK FHS, Remedium, I-KOS, ISZ-MC, SPIN, ČAS, Hestie

<sup>72</sup> Např. účast v supervizní či intervizní skupině, účast na konferenci supervize, na seminářích a kratších kurzech supervize apod.)



Někteří totiž považují za nutné stavět požadavky přísnější. Uvedená kritéria lze tedy zatím chápat jako **minimální standard vzdělávání supervizora v ČR**.

V českých podmínkách existovaly od r. 1996 některé výcviky supervize v rozsahu pouhých 150 hodin. Do budoucna však budou již platit **požadavky na výcvik supervizora**, které budou odpovídat **nejméně** požadavkům ANSE.

**Vzhledem k dosavadnímu vývoji, který nebyl nijak regulován, navrhuji vzdělavatelé následující vodítka při uznávání toho, kdo je supervizor:**

A) Supervizoři, kteří splňují výše uvedené požadavky vzdělání, dalšího vzdělání a praxe a absolvovali v minulém období řádný výcvik v supervizi v min. rozsahu 150 hodin.

B) Zkušení profesionálové „samoukové“, kteří mohou zpětně doložit uchazečům/záměncům o supervizi svoji **kontinuální úspěšnou supervizní praxi alespoň pěti různých subjektů (jednotlivců, skupin, týmů) v uplynulých pěti letech, a to v souhrnu v minimálním rozsahu 50 hodin, plus účast v dalším vzdělávání v supervizi v rozsahu alespoň 100 hodin<sup>71</sup>, které zahrnuje i supervizi vlastní supervize**. Kromě toho musí splňovat všechny ostatní podmínky pro supervizory týkající se praxe a dalšího vzdělávání. Podle doporučení vzdělavatelů v supervizi toto působení a další vzdělávání lze chápat jako náhradu výcviku v supervizi a jejich působení lze nazývat supervizí. Od r. 2010 však tyto výjimky v nahrazování výcviku supervize již nelze doporučit.

C) Profesionálové s dlouhou praxí v oboru (více než 15let), **akreditovaní odbornými instituty a často uvedení na webových stránkách těchto institutů**, kteří začínali se supervizí již před r. 1996, tedy v době, kdy ještě neexistovaly ani evropské asociace supervize, ani supervizní výcviky, a které lze považovat za generaci supervizorů-zakladatelů. Tito odborníci jsou zpravidla zkušení v jasně profilované oblasti své profese, kde mohou poskytovat **vzdělávací supervizi při zaškolování začínajících odborníků**, pokud si nedoplnili vzdělání i pro jiné druhy supervize (body A a B). Jejich činnost lze samozřejmě nazývat i jinak, např. konzultováním, případovým poradenstvím apod.

## **B) JAK VYBÍRAT SUPERVIZORA**

Objednavatel by měl vždy žádat přesné informace o oblasti zkušenosti toho, koho žádá o externí podporu a neočekávat poskytování supervize, na kterou odborník není školen.

Na výběru supervizora by měli participovat ti, kdo se supervize účastní. Identifikace vhodného supervizora závisí do značné míry na účelu, který má plnit supervize ve vaší organizaci. Podle toho se rozhoduje druh a forma supervize (viz níže). Obvykle je třeba jiný supervizor pro případovou supervizi a jiný pro supervizi týmu či organizace. Někteří supervizoři mají ovšem dispozice a zkušenosti pro oba druhy supervize. To lze zjistit na základě jejich životopisu, referencí, případně portfolia.

Organizace hledající supervizora obvykle nejprve provede průzkum mezi spřízněnými organizacemi a zjistí jejich zkušenosti. Na základě referencí pak osloví supervizory, s nimiž mají dobrou zkušenost, nebo si od těchto supervizorů vyžádají reference na podobně zaměřené kolegy. Pokud tato cesta selže, vydávají se na průzkum webových stránek, osloví regionálně dostupné supervizory a vyžádají si jejich životopis a reference.

---

<sup>71</sup> ANSE – Association of National Supervision Europe, [www.anse.eu](http://www.anse.eu)

Praktickým opatřením ke společnému rozhodnutí o tom, zda obě strany (supervizor i supervizanti) jsou se supervizí spokojeni a mohou si dostatečně důvěřovat, jsou supervize „na zkoušku“ – obvykle jsou to tři první supervize, po kterých teprve uzavřený kontrakt nabude definitivní platnosti. Důvěra je totiž nezbytnou podmínkou pro vznik pracovního spojení.

### 8.3.3 JAKOU FORMU NABÝVÁ SUPERVIZE, OBSAH, FREKVENCE, DOBA TRVÁNÍ, CÍLE A VÝSTUPY.

#### A) FORMY SUPERVIZE

Pro účely tohoto textu je nejdůležitější dvojí rozlišení forem supervize. Podle toho:

- ▶ s kým je supervize prováděna – supervize s jednotlivcem (**individuální**), supervize s **týmem** nebo s různými formami **skupin** (uvnitř organizace i mimo organizace).
- ▶ o čem supervize je, na čem se primárně zaměřuje, jaký je její obsah.

Podle obsahu rozlišujeme zejména zaměření:

- ▶ na případy (**případová supervize** může být individuální, skupinová i týmová), tedy účastník supervize přináší případy, které jej mimořádně osloví, zatíží, s nimiž si neví rady, na které se chce připravit, či které chce s druhými oslavit, nebo je prostě konzultovat - jde-li o týmovou supervizi
- ▶ na profesionální podporu a růst pracovníků (bývá označována jako **poradenská, rozvojová či podpůrná, příp. jde o supervizi manažera**).
- ▶ na celkový chod programu, projektu či organizace (**programová, projektová, supervize organizace**). Na rozdíl od konzultantství, zaměřeného na řídicí aspekty, se zde jedná primárně o zaměření na lidi, kteří program realizují, angažují se v něm a mohou se kvůli probíhající změně dostávat do složitých profesních a vztahových situací.

#### B) FREKVENCE A DÉLKA

**Frekvence supervizních sezení** musí vycházet především z účelu, který má supervize plnit. Optimální je, aby supervize byla **pravidelná** a stala se součástí průběžného zlepšování kvality práce i duševní obnovy pracovníků. Za supervizi proto obvykle neoznačujeme jednorázovou konzultaci, která slouží k vyřešení nějakého konkrétního časově omezeného problému nebo je přípravou na zahájení supervizního procesu. Pro důvěru v supervizní proces je důležité, aby byl navázán vztah důvěry mezi supervizorem a supervizanty, a aby se vytvořilo **pracovní spojení**. Spojení prochází vývojovými fázemi, a úspěšně se obvykle vytváří (pokud vůbec) až **přibližně od šestého sezení**. Aby supervizní proces mohl přinést své plody, bude v optimálním případě **delší než šest společných sezení ve stejném složení účastníků**.

Pokud je mezera mezi sezeními supervize na počátku delší než měsíc až šest týdnů, začíná se jakoby od začátku. Vytvoření pracovní aliance se tím oddaluje. Také změny ve složení skupiny způsobují, že skupina začíná jakoby stále znovu. **Stálost členství ve skupině supervizantů je proto jedním z klíčů pokroku v supervizi**.

Při úvahách o frekvenci supervize je třeba vzít dále v úvahu, zda půjde o období nastartování nějaké změny, kde musí být frekvence vyšší - obvykle 1x za dva týdny, nebo o pravidelnou udržující supervizi. Konečně záleží na konkrétních podmínkách pracoviště a možnostech supervizora. Nejobvyklejší varianta praktikovaná u mnoha organizací je

pravidelná supervize v rozsahu 1,5 hod. až tři hodiny jedenkrát za měsíc, častá je také varianta jedenkrát za šest týdnů dvě sezení po 1,5 hod. hned za sebou. Jde-li o týmovou nebo skupinovou supervizi a supervizor není v místě dostupný, jsou některé organizace spokojeny i s delšími bloky prodloužené supervize (až 6hod.) jedenkrát za 3 měsíce. Taková supervize obvykle kombinuje více účelů, což odpovídá delší intenzivní práci na řešení případů i vzájemných vztahů. U týmů, které nejsou stabilizované a v supervizi zkušené, nebo tam, kde pravidelný kontakt s pracovníky a reflexi nezajišťuje interní supervize ze strany vedoucího, nelze blokovou supervizi doporučit proto, že rozmezí tří měsíců je příliš dlouhé z hlediska vývoje pracovního spojení se supervizorem.

### C) CÍLE A VÝSTUPY

Stejně jako řízení, inspekce či audit sleduje supervize **obecný cíl zlepšit kvalitu odborné práce v sociálních službách**. Tento obecný cíl pomáhá supervizor ve fázi vyjednávání a uzavírání kontraktu upřesňovat – podporuje výběr a analýzu aktuálních zkušeností a situací, které pracovníkům či vedení nevyhovují, s nimiž nejsou spokojeni a chtějí je změnit, nevědí však přesně jak. Nejde přitom o úkoly řešitelné čistě racionálními prostředky na základě známého know-how, ale spíše o úkoly vyžadující tvůrčí řešení, vyjasnění zmatku, zapojení a motivování účastníků, ventilaci pocitů, hledání skrytých příčin komplikací apod. Podporuje také analýzu toho, s čím naopak pracovníci či vedení spokojeni jsou, nač mohou být hrdi. Na základě toho pomáhá supervizor ujasňovat organizační, profesionální i osobní cíle různých stran, odhaluje priority a dojednává hlavní zaměření supervize.<sup>72</sup> Dojednaným cílům pak mají odpovídat i výstupy, které je výhodné si ujasňovat již ve fázi kontrahování supervize nebo v průběhu několika prvních sezení. Příkladem rámcových výstupů může být např. zlepšení spolupráce při předávání klientů, ujasnění rolí v týmu, stabilizace pracovníků v profesní roli, zvládnání emočních nároků u náročné klientely (snížení fluktuace pracovníků), lepší porozumění klientovi, pochopení vlastního vlivu, jímž na klienty vědomě či nevědomě působím, aktivní přijetí organizačních změn, efektivnější práce s klienty (konkretizovat), pracovníci se těší do práce, průhlednější komunikace a dělba úkolů, rozvoj nové aktivity aj.

Charakteristické a podstatné pro supervizi je, že celý proces musí být srozumitelně regulován kontraktem o konkrétním zaměření a cílech mezi všemi, kdo se přímo i nepřímo na supervizi podílejí.

### 8.3.4 JAK VYJEDNÁVAT KONTRAKT O SUPERVIZI, KDO SE PODÍLÍ, OBSAH KONTRAKTU

Kontrakt o supervizi vytváří základ, z něž vyrůstá **nasměrování a cíle supervize, způsob organizování supervize, očekávané výsledky a způsoby hodnocení**. Nebudeme se zde dále zabývat kontraktem supervize, kterou si sjednává a hradí pracovník sám – např. má-li soukromou praxi nebo se chce sám dále vzdělávat, bez dohody se zaměstnavatelem. Zaměříme se na složitější proces kontrahování tam, kde supervizi hradí zaměstnavatel, a proto ji musí sjednat v souladu s potřebami organizace.

**Kontrakt supervize v takovém případě obsahuje kromě výše uvedených položek navíc některá preventivní ujednání – jak budou prováděny záznamy, kdo a jaké informace ze supervize bude dostávat, jak bude zajištěna diskrétnost a bezpečí pracovní-**

<sup>72</sup> Více k tomu čtenář najde v citovaném díle.

**ků, jak bude vedoucí zacházet z podněty ze supervize, které směřují k němu či k organizaci, za jakých okolností bude supervize odvolána, případně zcela zrušena, na jak dlouho se kontrakt sjednává.**

Vyjednávání kontraktu je různě dlouhý proces, který navazuje na podrobnou analýzu potřeb organizace a pracovníků. Tu může provést management organizace, může být součástí strategického plánu, může být realizována na zakázku managementu supervizorem aj. Pokud jde o zavádění supervize do organizace, která ji ještě neměla, měl by být proveden expertní projekt zavádění supervize do organizace, který kromě zjišťování potřeb navrhne strategii přípravy vedoucích i pracovníků na přijímání supervize. Příprava může být různě dlouhá podle kultury komunikace a vzájemných vztahů v organizaci i podle druhu činností, které mají být supervidovány.<sup>73</sup>

Je-li organizace na supervizi připravena, probíhá **vyjednávání kontraktu mezi supervizorem a třemi typy subjektů – zadavatelem supervize, což může být podle okolností např. zřizovatel, či statutární zástupce nebo ředitel organizace, dále bezprostředním nadřízeným supervizanta či supervizantů, a konečně pracovníky, kteří se mají supervize účastnit (nebo vyslat svého zástupce).** Každý z těchto subjektů má při vyjednávání kontraktu svůj díl odpovědnosti za dobrý výsledek. Tuto odpovědnost formulovali účastníci workshopu na konferenci supervize v Kralupech (listopad 2007) a my ji uvedeme s některými doplňky:

#### **1. ZADAVATELÉ SUPERVIZE (TEN KDO PLATÍ, STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCE SLUŽBY)**

Mají odpovědnost:

- ▶ vědět, co od supervize očekávají, jak ji začlenit do dlouhodobých plánů a podmínek organizace
- ▶ zajistit základní informovanost zaměstnanců o supervizi – její smysl, účel – příp. přípravu organizace na supervizi (za pomoci externích odborníků)
- ▶ vytvořit organizační podmínky pro supervizi (účast zaměstnanců, nerušený průběh, čas v pracovní době)
- ▶ dohodnout se supervizorem formu a obsah zpětné vazby pro zadavatele
- ▶ zajistit financování supervize

#### **2. VEDOUcí (TÝMŮ, BEZPROSTŘEDNÍ NADŘÍZENÝ SUPERVIZANTŮ)**

Má následující odpovědnost:

- ▶ zajišťuje zázemí pro supervizi v organizaci tím, že fungují řídicí procesy (např. hodnocení pracovníků, vzdělávání, zjišťování potřeb, rozhodování)
- ▶ účastní se aktivně kontrahování supervize
- ▶ rozhoduje, co bude dál s výsledky supervize (aby procesy v organizaci navazovaly na výsledky supervize)
- ▶ akceptuje podněty k rozvoji ze supervize a realizuje je
- ▶ řeší situace, týkající se porušení etických norem.

---

<sup>73</sup> Více k tomu čtenář najde v citovaném díle, zejména v druhé knize, I. kap.

### 3. SUPERVIZANTI (PŘÍJEMCI SUPERVIZE)

Mají odpovědnost za:

- ▶ svoji práci a volbu tématu pro supervizi
- ▶ rozhodnutí, co udělají s objevenými možnostmi a postřehy ze supervize
- ▶ to, co v supervizi udělají a řeknou, anebo neřeknou (pravdivost, otevřenost, odvaha)
- ▶ to, jak přispívají k bezpečí procesu (porozumění, respekt, vcítění, takt, laskavost, mlčenlivost).

### 4. SUPERVIZOŘI

Mají odpovědnost za :

- ▶ vyjednávání kontraktu ve vícečetném vztahu (zadavatel, supervizanci, vedoucí týmů)
- ▶ vyjednání vyhodnocení supervize (stanovit kritéria + kontrakt + revize kontraktu)
- ▶ bezpečí, rámec, hranice a řízení procesu v souladu s kontraktem
- ▶ podporu vzdělávání a rozšíření schopností v týmu
- ▶ celkovou odbornost a kvalitu supervize
- ▶ vlastní rozvoj (vzdělávat se, mít supervizi)
- ▶ poskytnutí zpětné vazby zadavateli v dohodnuté formě a obsahu.

#### **Vzor kontraktu supervize, který je přílohou dohody o provedení práce či smlouvy o dílo<sup>74</sup>**

Následující příklad kontraktu supervize nelze považovat za univerzální předpis, který by bylo nutné vyžadovat v každé situaci. Kontrakt má sloužit především konkrétním potřebám vyjednávajících stran a jejich bezpečí, a proto i jeho obsah může být přizpůsoben. Některé z navrhovaných bodů nemusí být v kontraktu obsaženy písemně. Doporučujeme ale, aby při vyjednávání kontraktu účastníci promýšleli a alespoň prodiskutovali a vyjasnili všechny níže uvedené body.

---

<sup>74</sup> Blíže k jednotlivým položkám kontraktu viz citované dílo, kniha druhá, kap.I.

(Smluvní strany-a-d- uvedeny jen ty, které do jednání o supervizi vstoupí)

a) Zadavatel supervize:

b) Supervizor:

c) Účastník/ci supervize:

d) Nadřízený supervizanta/ů:

Účel supervize (specifikovat v rámci rozvoje organizace):

Druh/forma supervize:

Podmínky poskytování supervize: (frekvence, délka sezení, kdy a kde supervize proběhne, příp. další podmínky, jsou-li požadovány - třeba flipchart, pastelky, občerstvení apod.)

Konkrétní odpovědnost: (supervizora, supervizantů, ostatních zúčastněných stran)

Kdo a jak bude o supervizi informován (jak bude zajištěno bezpečí – např. písemné ujednání o mlčenlivosti apod.):

Kriteria úspěchu supervize: (příp. též indikátory, tj. měřitelné znaky či parametry splněného očekávání)

Způsob hodnocení:

Další ujednání (např. pravidla, jak zacházet s podněty pro organizaci apod.)

Časový plán (případně plán přípravy):

Podpisy smluvních stran:

*Pozn.* Tato verze textu byla dokončena v únoru 2008.

# 9 HODNOCENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

*Tématické diskusní setkání dne 9.1.2008 v Praze*

*Autorský tým textu: PhDr. Bohumila Baštecká, Ph.D., Mgr. Martin Bednář, Ph.D.,  
Mgr. Aurélie Chábová, Mgr. Martina Langerová, Eva Provazníková, Ing. Eva Rovná*

## 9.1 POJETÍ HODNOCENÍ KVALITY

*Vážené kolegyně, vážení kolegové,*

*předkládáme Vám výstup naší práce – průřezové téma hodnocení. Přemýšleli jsme o provozních standardech a hledali, co by mohlo být vodítkem k jejich pochopení, k nadhledu nad nimi. Na jedné straně jsme výklady k provozním standardům v dosavadním Průvodci poskytovatele považovali vesměs za dostačující, na druhé straně jsme po roce platnosti Zákona o sociálních službách zjišťovali, že standardy začínají povážlivě šustit papírem.*

*Ze standardů se stal papírový bič, a vypadalo to, že se je poskytovatelé budou učit především proto, aby obstáli před inspektory. Vytrácel se smysl. Přitom standardy jsou něco, co se vyvíjí v závislosti na praxi, na společenském vědomí a hodnotách. Je proto třeba se zájmem sledovat a vyhodnocovat nestandardní řešení (tedy „chybovost“ systému), neboť v nich je povětšinou obsažen zárodek budoucí změny.*

*Pro příklad vezměme standard Nouzové a havarijní situace. Co poskytovatele dovede k chápání a uplatňování pravidel, případně k jejich tvorbě? Co mu pomůže uvědomit si, že by měl mít v zařízení popsány postupy pro případ, že někdo ze zaměstnanců zemře? Pravděpodobně vědomost, že hlavním předpokladem dobré služby jsou dobří pracovníci a že v současných systémech kvality jsou nazíráni jako vnitřní zákazníci. Co poskytovateli pomůže uvědomit si, že by měl mít postup pro případ, kdy bude ohrožena pověst pracoviště, a že by v takové situaci měl spolupracovat s médii? Pravděpodobně vědomí, že zodpovídá veřejnosti, neboť se jí zavázal, a že pojetím mezi ním a veřejností jsou často média a že tedy spolupráce s nimi může zařízení velmi pomoci.*

*Na výkladu a obsahu jednotlivých standardů se možná úplně neshodneme, měli bychom se ale shodnout na jejich smyslu. Z našeho pohledu otázku po smyslu udrží v organizaci přítomnost funkčního zpětnovazebního hodnocení.*

*Proto jsme se rozhodli rozpracovat průřezové téma hodnocení (ve vyhlášce 505/2006 Sb. standard číslo 15 Zvyšování kvality sociální služby). Standard 15 sice usiluje o provázanost celého oblouku standardů (veřejný závazek služby, cíle uživatelů a využití stížností), přesto v praxi stále není jasné, že chyby slouží k učení a že hodnocení může vést i k užitečnému zrušení stávající služby či ke vzniku služby nové.*

*Bohumila Baštecká s autorským kolektivem*

Hodnotíme stále; v každé chvíli posuzujeme, jestli se nám něco líbí, nebo nelíbí, jestli se někdo chová dobře, nebo špatně.

Kvalita je sama o sobě výsledkem hodnocení. Nejjednodušší definice kvality říká, že **kvalita je výsledkem mezi očekáváním a výkonem**.

Jestliže chci něco zhodnotit, musím definovat očekávání = kritéria. Základem hodnotících kritérií (očekávání) jsou **hodnoty**: zaměřuji se na to, co je pro mě důležité, čeho si vážím.

Když se mi např. líbí televizní program, je to proto, že ho považuji za zábavný, na rozdíl od jiného, který považuji za nudný. Očekávám „zábavnost“ (je pro mě hodnotou) a určuji její míru. Zrovna tak vyjádření „jé, to je krásný důchodák“, „to bylo nepříjemné setkání, chovala se ke mně úředně“ obsahují nevyjádřená hodnotící kritéria vystavěná podle hodnot posuzujícího.

#### **Hodnocení služby odpovídá na několik základních otázek:**

- ▶ Jak poznáme, že to, co pro uživatele děláme, je kvalitní, účinné a účelné?
- ▶ Jak poznáme, že služba dělá to, co měla – chtěla dělat?
- ▶ Jak poznáme, že služba by měla dělat něco jiného nebo že nějaká jiná služba chybí?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) spokojenost se službou u lidí, kteří se nevyjadřují verbálně?
- ▶ Jak poznáme, že pracovník dělá svou práci dobře?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) kvalitu vedoucího organizace? To, že dělá svou práci dobře?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) kvalitu inspektora? To, že dělá svou práci dobře?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) kvalitu organizace?

Hodnocení kvality (např.) sociálních služeb se může opřít o **nastavení úrovně služby - standardy**: **procedurální** standardy popisují proces (průběh) kvalitní služby, kterou vykonává kvalitní pracovník (standardy **personální**); **provozní** standardy míří na kvalitu prostředí a podmínek organizace; dohromady se zaměřují na spokojenost uživatele, pracovníka, a provázanost s obcí a společností.

**V komerční sféře postupem času vznikla celá řada modelů a metod řízení a měření kvality** (hodnocení). Způsoby hodnocení pro (sociální) služby bývají z oblasti výroby a prodeje přebírány (jak normativní systém ISO<sup>75</sup>, tak systém celkového řízení kvality TQM<sup>76</sup> či jeho evropská varianta EFQM<sup>77</sup>); o službě se uvažuje jako o výrobku a za důležité se považuje věnovat se procesu, ve kterém výrobek vzniká, nikoli až výsledné jakosti. Různé modely zahrnují různá kritéria. Z některých z nich standardy kvality sociálních služeb vycházejí. Jiné opomenuly, je však možné z nich čerpat inspiraci jako například ze zásad ISO:

- ▶ za politiku kvality v organizaci je odpovědné nejvyšší vedení,
- ▶ kvalitativní požadavky musejí být dokumentovány v příručce – manuálu,
- ▶ v procesu služeb musí být zkoušky na začátku, mezi i na konci,
- ▶ zárukou kvality jsou interní kvalitativní audity,

<sup>75</sup> ISO – International Standards Organization, International Organization for Standardization

<sup>76</sup> TQM – Total Quality Management

<sup>77</sup> European Foundation for Quality Management



- ▶ příslušní pracovníci musejí být vyškoleni,
- ▶ je garantováno statistické podchycení dat,
- ▶ při splnění požadavků je předána certifikace.

Jako velmi vhodný se pro sociální služby jeví **model EFQM**. Oproti standardům kvality je mnohem komplexnější. Zahrnuje hodnocení v těchto oblastech (oblasti 1-5 jsou předpoklady, 6-9 výsledky):

1. Vedení: jak jednání a chování vedení, resp. vedoucích pracovníků podporují a zaručují kulturu organizace.
2. Politika a strategie: jakou politiku a strategii formuluje organizace, jak ji provádí v praxi, přezkoušuje a jaké prostředky používá.
3. Pracovníci: jak je využíván a rozvíjen potenciál pracovníků.
4. Partnerství a zdroje: jak efektivně jsou využívány zdroje, jež jsou k dispozici (finanční, informační, vztahy, metody a duševní hodnoty).
5. Procesy: jaké procesy v organizaci probíhají, jak jsou řízeny, přezkušovány a zlepšovány.
6. Spokojenost uživatelů: co organizace dělá pro spokojenost klientů.
7. Spokojenost pracovníků: jak reaguje organizace na očekávání zaměstnanců.
8. Společenská zodpovědnost: co dělá organizace pro to, aby plnila očekávání společnosti – místní i národní úroveň.
9. Výkonnost organizace: jak reaguje organizace na očekávání a požadavky zainteresovaných, efektivita.<sup>78</sup>

I tady platí **řada zásad**, které standardy kvality zahrnují.

#### PŘÍKLADY:

- ▶ *Vynikající výsledky organizace mohou být dosaženy jen za podmínky maximální spokojenosti uživatelů, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí.*
- ▶ *Existuje mnoho přístupů k dosažení udržitelné dokonalosti organizace.*
- ▶ *Hodnoceným organizacím se nevnucuje jeden konkrétní způsob fungování. Atd.*
- ▶ *Z porovnání komerční a sociální sféry vyjdeme v další kapitole.*

## 9.2 HODNOCENÍ VÝROBKU A SLUŽBY

Říkali jsme, že o službě se uvažuje jako o výrobku. Dobré je uvažovat o profesionální sociální službě jako o značkovém výrobku.

Představme si cestu značkové pračky a hodnocení její kvality ve srovnání s profesionální sociální službou<sup>79</sup> (například s tísňovou péčí).

<sup>78</sup> Srov. Model excellence EFQM. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, str. 12 – 24.

<sup>79</sup> Služba je komplikovanější než výrobek, mj. proto, že je více vystavená na mezilidských vztazích.

Slovo „pračka“ obsahuje společenskou dohodu, že jde o stroj, který zbaví šatstvo nečistot mokrou cestou (užitečnost, funkce); spotřebiteli to většinou nestačí; chce, aby stroj byl uživatelsky příjemný a hezký (vzhled, „vychytávky“, atp.). Hlavním cílem pračky (výsledkem) pračky je mít bez práce čisté prádlo.

Výrobek (pračku) musí někdo vzhledem k potřebám obyvatel, funkci, užitečnosti, příjemnosti a kráse, sdíleným nárokům kladeným v dané společnosti na produkt a hodnotám značky navrhnout. Pak se hledá odpovídající materiál a jde se do výroby. Hotová pračka se musí prodat, což znamená ji nabídnout, udělat reklamu, informovat. Důležitý je prodejce, i kdyby měl být internetový. Koupí obě strany vstupují do smluvního vztahu. Znamená to, že jedna strana platí to, co se jí zdá přiměřené, a druhá strana se zaručuje, že výrobek bude přiměřeně kvalitní (= i pro lacinou pračku platí záruční lhůta dva roky). Kupuje-li člověk značkový výrobek, očekává záruku kvality (například bezporuchovost).

Na cestě výrobku se vyhodnocují všechny úseky, většinou se však začíná jejím koncem, hodnocením spotřebitele, který průběžně pračku hodnotí - zda cena v jeho představách odpovídá hodnotě, zda krása vyhovuje módním trendům a jeho vkusu, zda pračka udělá hodně práce a je s ní málo práce atd. Koncovým – spotřebitelským - hodnocením by se však kvalita nedala udržet.

Podle příkladu pračky projdeme službu a pak její cestu od konce na počátek a zpátky, neboť každé **hodnocení by mělo být kruhové, zpětnovazební** a mělo by být součástí kruhu sledování, hodnocení a nápravy.

Tísňovou péči je třeba lidem představit, neboť pojem nepatří do základní jazykové výbavy lidí, kteří ve společnosti žijí; představení se děje ujasněním poslání a zveřejněním závazku. I tíšňová péče má svoji funkci - bezpečí pro člověka s postižením či seniora, uživatelskou příjemnost a krásu (která je u služeb často vyjádřena chováním personálu).

Výsledkem tíšňové péče je žít jako důstojný člověk mezi ostatními lidmi neboli začlenění vedené porovnáním běžných možností vrstevníka žijícího ve společenství obce.

I službu musí někdo vzhledem k potřebám obyvatel, funkci, užitečnosti, příjemnosti a kráse, sdíleným nárokům kladeným v dané společnosti na službu = standardům a hodnotám zřizovatele navrhnout. Pak se hledá odpovídající technické vybavení a dobrý personál a ustaví se – registruje – služba. Hotová služba se musí prodat, což znamená ji nabídnout, udělat reklamu, informovat. Koupí obě strany vstupují do smluvního vztahu. Znamená to, že jedna strana platí<sup>80</sup> a druhá strana se zaručuje za kvalitu. Kupuje-li člověk registrovanou službu, očekává záruky kvality (například udržení stálé úrovně služby).

Vždy je **zásadně důležité, z jaké pozice hodnotím** – z pozice uživatele, výrobce, veřejného zájmu?

Pro uživatele je důležité, aby pračka měla velký výkon, malé provozní náklady, byla jednoduchá z hlediska obsluhy, nebyla poruchová, měla pěkný design. Pro výrobce je důležité, aby se strefil do aktuální potřeby, a především aby byl efektivní. **Efektivita** je dána rovnováhou kvality, ceny a dostupnosti. Žádný faktor nesmí vypadnout, což dokážeme jedno-

<sup>80</sup> V sociálních službách je situace komplikovaná tím, že vztah nemusí být dvojstranný: leckdy jedna strana (stát či zřizovatel) platí, druhá strana (uživatel) kupuje a třetí strana (poskytovatel) zaručuje kvalitu. Výrazně je tento třístranný vztah spolu s jeho přednostmi a záludnostmi vyjádřen ve zdravotnictví. Většinou si ten, kdo platí, vyhrazuje i právo kontroly nad kvalitou.

duše, zkusme jednotlivé složky efektivity postupně škrtnat: jak efektivní bude výrobce, který bude vyrábět levné snadno dostupné pračky, když nebudou kvalitní? Jak efektivní bude, když pračky budou velmi kvalitní a levné, ale k dostání pouze v Americe (Praze, Bruntále)? Jak efektivní bude, když pračky budou velmi kvalitní a dostupné, zato příliš drahé?

Z uvedeného je zřejmé, že optimální výsledek je kompromisem, přičemž záleží na strategii podniku, co více zdůrazní. Pro společnost (veřejný zájem) je důležité, aby výroba byla ekologická, aby pračka měla nízkou spotřebu, aby byla vyráběná z domácích komponent apod.

Podobně je tomu v sociálních službách. Místo pračky můžeme dosadit jakoukoli sociální službu.

**Z jakých pozic (hledisek) jsou hodnocené sociální služby?** Například z hlediska: uživatelů, budoucích uživatelů, laické veřejnosti (např. obyvatelé místní komunity), odborné veřejnosti (sociální pracovníci, kurátoři, lékaři), zaměstnanců, zřizovatele, donátorů – drobných dárců i veřejné správy a státu.

Je zřejmé, že sociální služby jsou posuzovány z více hledisek než komerční služby - mimo jiné proto, že se do nich promítá více zájmů a mají i další odlišnosti:

- ▶ financování z veřejných zdrojů,
- ▶ závislost na politických rozhodnutích,
- ▶ vazba na legislativu,
- ▶ častá intimní povaha služeb,
- ▶ provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě (ve společenství obce),
- ▶ významná úloha rodiny či jiných neformálních společenství,
- ▶ etická a hodnotová dimenze.<sup>81</sup>

#### **Uživatel hodnotí:**

- ▶ reklama a informovanost: kde jsem se s nabídkou setkal/a? Odpovídal/a mým přáním a potřebám (= chci zůstat ve svém bytě, a mít pocit bezpečí) a hodnotám (= zakládám si na své kultivovanosti a vadí mi, že reklama na možnou péči je plná hrubek)? Byly mi dostupné všechny informace, které jsem potřeboval/a? Rozuměl/a jsem jim?
- ▶ způsob prodeje: měl na mě pracovník dost času? Rozuměl tomu, co potřebuju a proč? Měl/a jsem dojem, že věci opravdu rozumí? Poradil mi i v případě, že mnou žádanou službu najdu jen u konkurence?
- ▶ uzavírání a naplňování smlouvy: je smlouva oboustranně výhodná, jsou podmínky a závazky sjednány předem? Platí to, co je dohodnuto? Poskytuje smlouva dostatečné záruky? Vím, kdy a jak a na čí podnět se bude smlouva revidovat vzhledem k mému zdravotnímu stavu? Zůstane její cena stále stejná? Rozuměl/a jsem všemu? Vysvětlil mi to pracovník trpělivě? Měl/a jsem dojem, že mě k něčemu nutí?
- ▶ příjemnost a užitečnost služby: slouží to dobře? Dosahuji prostřednictvím služby to, co jsem chtěl/a? Jsem jako senior v bezpečí, aniž bych měl/a dojem zničeného soukromí? Není služba pro mě moc drahá? Je mi služba příjemná či nepříjemná? Co ji pro mě dělá dobrou? (Chování sestřiček a spolehnutí na techniku?) Co se děje, když něco selže?

<sup>81</sup> Srov. Kol. autorů. Standardy kvality sociálních služeb. Praha: Český helsinský výbor, 2004, s. 8.

- ▶ reklamacce: mám možnost si stěžovat? Nebyly mé stížnosti bagatelizovány, přerukovány? Neobrátily se mé připomínky proti mně? Byly mé stížnosti objektivně vyšetřeny, vyhodnoceny? Byly mé podněty a stížnosti využity pro zlepšení služby?

**Tady by se hodnotící kruh nesený uživatelem mohl uzavřít.** Kdo ale vyhodnotí, jestli například není uživatel udržován v závislosti na příjemné službě (= jestli náhodou neděláme dobře špatnou věc?) Kdo pomůže zjistit, proč pracovníci nejsou schopni dostát nárokům na službu – například neumějí informovat (= proč dobrou věc děláme špatně)?

**Potřebujeme další zdroje** hodnocení včetně hodnocení pracovníků atd.

### Poskytovatel hodnotí

- ▶ **reklama a informovanost:** je reklama v souladu s etickým kodexem reklamy, se standardy služby a s hodnotami značky? Příklad: prezentuje se služba poukazováním na chyby služby jiné? Pokud ano, jde o špatnou reklamu. Dává služba jasně najevo, co uživatel může očekávat? Vyjadřuje jasně svoji identitu a s ní související hodnoty (například charitní)? Jsou informace dostupné všem? Umějí je podat pracovníci?
- ▶ **způsob prodeje a dojednání zakázky:** umí pracovník porozumět a poradit, anebo poradenství zaměňuje s nabídkou služeb? Je schopen posoudit, zda je služba schopna naplnit očekávání a potřeby uživatele a umí se s ním na tom dohodnout?
- ▶ **uzavírání a naplňování smlouvy:** poskytovatel hodnotí podobně jako uživatel a posuzuje, zda pracovníci, kteří smlouvu uzavírají, jí dostatečně rozumí a umějí čestně odpovídat i ve chvíli, kdy uživatel objeví její slabiny, atp.
- ▶ **výroba vzhledem k potřebnosti a hodnotám cílových skupin uživatelů a hodnotám poskytovatele:** dělá služba to, co má dělat, a dělá to dobře? Hlídá služba uživatelskou bezpečí příjemně? Nakolik a čím se liší bezpečí zažívané při tísňové službě od bezpečí poskytovaného sousedy, případně blízkými či nově městskou policií? Čím, jak a do jaké míry je podporována soběstačnost, důstojnost, začlenění a participace uživatele?
- ▶ **příjemnost a užitečnost služby:** slouží to dobře? Dosahujeme vytčených cílů? Na co si lidé (= uživatelé a pracovníci) nejčastěji v naší službě stěžují? Selhává technika nebo lidé? Po čem se shánějí, co postrádají? Chodí pracovníci rádi do práce? Jak se baví s uživateli? Je to podle hodnot, které zastáváme? Baví se dospěle a vřele? Nebo dětinsky a přezíravě? Co se pro uživatele a co pro pracovníky začne dít, když něco selže (např. pracovník nepřijde do práce)?
- ▶ **reklamacce:** i když se snažíme, nemusí se nám všechno dařit, proto je velmi důležité hodnotit sebe sama a být hodnocen. Není ostudou mít stížnosti, špatné je „lhát si do kapsy“. Stížnost je důležitou informací pro další rozvoj služby i pracovníků.

Další zaangažovaní (např. rodina a sousedé, média, zřizovatel, vnější odborníci – poradce, supervizor atp.) hodnotí též vše výše zmíněné, a pomáhají ke změnám služby tak, aby odpovídala potřebám a hodnotám uživatelů. **Zároveň je třeba prověřovat vynaložené náklady a zisky ve vztahu k účinnosti a úspěšnosti služby**<sup>82</sup> a také mít na paměti skutečnost, že nabídka povzbuzuje poptávku. Pokud chce poskytovatel služeb dělat

<sup>82</sup> V angloamerické literatuře se v hodnotících programech používají kritéria výkonu, vlivu, účelnosti a účinnosti.

dobře práci, která má smysl, musí se někdo čas od času zeptat: potřebujeme tuto službu? A potřebujeme ji zrovna takto? Proč na ni dáváme peníze? Jakou hodnotou je výdej peněz určován?

#### **PŘÍKLAD:**

*Traduje se, že ústavy za socialismu vznikaly a byly dotovány proto, aby společnost uklidila své handicapované a mohla předstírat, že v socialismu je vše zdravé a dobré. Máme dnes nějaký hodnotný a sdílený důvod pro existenci ústavů?*

Nepřetržitý okruh hodnocení je cestou ke kvalitě služby i výrobku. Poskytovatel v něm zastává důležitou, ne však jedinou roli. Hodnotí a je hodnocen.

#### **Co z příkladu na hodnocení výrobku a služby plyne?**

- ▶ V hodnocení služby se můžeme procvičovat kdykoli: stačí například nakupovat rohlíky nebo volat mobilnímu operátorovi o informace. Zkusme zachytit očekávání - hodnotící kritéria, která jsou podkladem našeho celkového hodnocení „ano, je to dobrá služba“.
- ▶ Hodnocení musíme vztahovat k **hodnotám a cílům a potřebám** uživatelů, zásadám a cílům služby (začlenění srovnatelné s možnostmi vrstevníka v obci, účast) a zařízení (poslání – identita – image – vize – závazek). Nestanovíme-li dílčí cíle služby v měřitelné, kontrolovatelné a dosažitelné podobě na počátku, na konci budeme těžko vyhodnocovat, zda jsme cílů dosáhli (= zda děláme to, co dělat máme) a zda cesta k jejich dosažení byla dobrá (= v souladu s hodnotami zúčastněných).
- ▶ **Hodnocení je vícezdrojové: ke zhodnocení kvality služby** nepostačí se ptát na spokojenost uživatele. Můžeme říci, že **vytváření a hodnocení kvality** se děje na několika úrovních: kvalita a spokojenost pracovníka (jeho motivace, dovednosti, postoje atp.); kvalita a spokojenost týmu; kvalita služby; kvalita organizace; spokojenost uživatele; provázanost se zainteresovanými skupinami obyvatel a s obcí.
- ▶ Hodnotíme stále a stále jsme hodnoceni.
- ▶ Postupy a zásady hodnocení se opakují na všech úrovních: stanovujeme cíle a hodnotíme jejich dosahování - s uživatelem cíle spolupráce, s pracovníky cíle jejich profesního rozvoje, a se všemi cíle organizace.
- ▶ V zásadě vždy hodnotíme, **co děláme** (užitečnost, funkce, obsah služby) a **jak** to děláme (příjemnost, krása, proces služby, náklady na ni); **cílem je dobře dělat dobré věci**.
- ▶ Pro kvalitní hodnocení kvality potřebujeme vědět, jak na to: mít předpoklady (= něco umět) a prostředky (= způsoby jak to, co umíme, uplatnit).

---

**Výkon** (*effort*) se vztahuje k množství zdrojů a činností, které jsou poskytovány, aby bylo dosaženo programových cílů. Tedy kdo (která organizace) a co vše má udělat, aby například byly řešeny případy domácího násilí. **Vliv** (*impact*) označuje rozsah změny v charakteristice komunity, na kterou byla zaměřena intervence. Například snížení počtu drogově závislých mladistvých a doprovodného kriminálního jednání po uplatnění preventivního programu realizovaného na všech základních školách. **Efektivita, účelnost** (*effectiveness*) se zjistí zhodnocením/změněním specifických změn u uživatelů, kteří využívají služby. Může jít například o úspěšnost centra pracovní rehabilitace vyjádřenou procentem nezaměstnaných, kteří našli zaměstnání, nebo rozvoj schopností u uživatelů denního centra pro osoby s mentálním handicapem. **Účinnost, hospodárnost** (*efficiency*) se zjistí srovnáním nákladů různých přístupů k dosažení programových cílů; jde o analýzu nákladů a zisků. Tedy např. zda je hospodárnější (ekonomicky výhodnější) provozovat malé či velké domovy pro seniory ve vztahu ke kvalitě života jejich obyvatel. Může ale také jít o srovnání nákladů na jednoho obyvatele dvou stejně velkých domovů. (Bednář, 2008)

## 9.3 PŘEDPOKLADY (VÝCHODISKA) KVALITNÍHO HODNOCENÍ: KOHO A CO HODNOTIT

Výše jsme si připomněli zásadní důležitost pozice, ze které hodnotím, a co z ní hodnotím: sebe nebo druhého? To, co funguje nade mnou, nebo pode mnou?

Kvůli uživatelům a zainteresovaným skupinám obyvatel služba vznikla, na kvalitu jejich života se zaměřuje, proto zjišťujeme spokojenost uživatelů, provázanost se zainteresovanými skupinami obyvatel atp. Službu uživatelům poskytují a provázanost se zainteresovanými skupinami obyvatel zajišťují pracovníci v týmu a organizaci; proto zjišťujeme kvalitu služby, pracovníků, týmů, organizací a klademe si otázky: **jak poznáme, že děláme dobře dobré věci?**

Hlavním předpokladem kvalitního hodnocení je umět stanovovat **cíle**<sup>83</sup> (služby, spolupráce s uživatelem, organizace atp.), k čemuž potřebujeme znát očekávání, **potřeby** a **hodnoty** zaangażovaných lidí (vyjádřené např. posláním organizace) a určit **cesty (procesy)**, které nás k cílům dovedou.

Z toho se pak dále odvíjejí **hodnotící kritéria**.

**Koho a co hodnotíme:** výkon pracovníků, vztahy mezi pracovníky a uživateli (od nabídky služby přes smlouvu k poskytování služby), náladu na pracovišti, vztahy mezi pracovníky a nadřízenými, týmovost, výkon nadřízených, vztahy pracoviště a vnějšího světa (spolupracující organizace, příbuzní a blízcí uživatelů, novináři, zastupitelé obce atp.), začlenění, účast, důstojnost uživatelů, rozvoj a spokojenost pracovníků, design služby, její prodej a chybovost, kvalitu reklamy atp.

### 9.3.1 NA CO SI MÁME DÁVAT POZOR PŘI STANOVOVÁNÍ CÍLŮ (SLUŽBY, PLÁNU SPOLUPRÁCE S KLIENTEM, PLÁNU PROFESNÍHO ROZVOJE ATP.)

#### URČENÍ, KDO JE NÁŠ KLIENT

Např. při péči o lidi s demencí (u dětí, u uživatelů s těžkou mentální retardací) jde o cíle koho? Uživatele, rodiny, pracovníka? Co když jsou v nesouladu? Někdy začneme za klienta považovat uživatele i s jeho rodinou, jindy by nás citlivost na potřeby uživatele měla dovést k podpoře jeho práv a zájmů proti jeho vlastní rodině (například u týraných dětí). Můžeme-li, vyjednáváme cíle spolupráce zúčastněných stran tak, aby odpovídaly cílům a hodnotám uživatele. Pokud to nelze, je třeba si povšimnout a zaznamenat, co jiného by zúčastněné strany potřebovaly, co je vzdaluje.

#### PŘÍKLAD:

*Paní s demencí chce v jasnějších chvílkách domů, ale rodina nemůže potřebnou péči zajistit.*

<sup>83</sup> Cíle by měly být měřitelné, ekonomické, závazné, legitimní, srozumitelné, pružné, vyjádřitelné finančně atp.; měly by být orientovány na zlepšování, nikoli jen na zabezpečování. Přednost při zlepšování mají (strategické) procesy. Přeloženo: vím, že nemohu zlepšit soběstačnost klienta s kombinovanými vadami v důchodovém věku. Zlepšit ale mohu dovednosti pracovníků, aby byli schopni spolu s klientem nově promýšlet, jak ztráty kompenzovat.

## POUŽÍVÁNÍ PŘIROZENÉHO JAZYKA – POROZUMĚNÍ ČLOVĚKU

Používáme-li v kontaktu s člověkem, který něco potřebuje, slovník „uživatel – poskytovatel – cílová skupina atp.“, předvádíme mu svou moc, svoje pravidla. Přitom podstatou naší služby je partnerství. Proto užíváme srozumitelný přirozený jazyk (obdobně i při stanovování cílů rozvoje s pracovníky): člověk, s kterým se bavíme, je pan Novák, nikoli uživatel Novák.

Cíl spolupráce s panem Novákem píšeme tak, jak ho on zformuloval, a postupně se přes dílčí kroky dobíráme k cíli, který se může výsledně s cílem služby minout. Cílem spolupráce potom bude něco mimo vymezení služby.

### PŘÍKLAD:

*Představme si, že přijde 82letý muž do Domova pro seniory, šel jen tak kolem a zajímá se, jak by se mohl do domova pro seniory dostat.*

- 1) *„Jdu sem proto, abych nebyl sám, mladí se se mnou doma stejně nebaví.“*
- 2) *„Nechci být sám. Spíš jsem ale doufal, že to bude na stáří jinak, že když mám děti, sám nebudu.“*
- 3) *„Vím, že nemůžete lidi měnit, a lidem stejně nic nevysvětlíte. Možná kdybych našel kamaráda.“*

*Atd.*

*Řada z kroků vzájemného porozumění a dobírání se k cíli není vyslovena, vyplývá z důrazů v rozhovoru. Pán by si nejvíce přál, aby se děti chytly za nos, a kdyby odešel do Domova pro seniory, snad by se za nos chytly. V rozhovoru dospívá k posmutnělému poznání, že bude muset svoje doufání napřít jinam. Do Domova vlastně nechce, cílem spolupráce bude spolu s ním porozumět, kde jinde by mohl naplnit svoji potřebu někam patřit.*

## PORADENSTVÍ – POROZUMĚNÍ ČLOVĚKU

Poradenství znamená porozumět životní situaci člověka (páru, rodiny atp.) a spolu s ním se dohodnout, jakými způsoby by bylo možno zvládnání jeho životní situace usnadnit. Rozhovor bude proto košatý a bude přinášet rozpory (například mezi potřebami toho, kdo se na nás obrací, a potřebami jeho rodiny); chce to čas a pracovníkovy dovednosti. **Poradenství v tomto smyslu je skutečným základem všech sociálních služeb,** vaničkou porozumění, ve které se namáčejí ostatní služby.

Bohužel se ukazuje, že pracovníci poradenství neumějí a zaměňují ho s katalogovým nabízením služeb.

Zkusme si položit otázku: v co ten člověk doufá? Jaký výsledek by byl pro něj ideální? Můžeme k tomuto výsledku nějak přispět? Jak? Známe dostatečně vlastní síly člověka a zdroje jeho okolí? Můžeme je aktivizovat?

Kvalita služby je pak posuzována z celého okolí. Nejde (jen) o to, co daná služba poskytuje, ale hlavně o to, jaké hledá pro člověka, který se na ni obrátil, možnosti. Důležité je, aby pracovníci uměli zacházet s přesahy služby (= s potřebami, na které služba nemůže anebo nechce odpovídat). Znamená to nejprve si těchto potřeb všimnout a pak na ně reagovat. Poradenství může pomoci i tam, kde služba končí a kde žádná jiná není anebo je mezi službami díra. Hodnotícím kritériem se zde mj. stává, zda pracovník zná a umí využívat primární zdroje sociální opory (společenství obce, sousedství) a až poté zdroje sekundární (sítí služeb).

#### **PŘÍKLAD:**

*Paní, která se starala o svou dospělou dceru s mentálním postižením, zahynula; zůstal její bratr – strýc ženy s postižením; přichází se pozeptat na možnosti ústavu, ukazuje se však, že potřebuje poradit, jak se o neteř starat – neumí to, nikdy to nedělal*

#### **„ŽÁDOUCÍ“ CÍLE SPOLUPRÁCE ANEB UŽIVATEL NĚCO CHCE, A Z HLEDISKA PRACOVNÍKŮ NĚCO JINÉHO POTŘEBUJE**

Nabízí služba svoje cíle kvůli uspokojení z toho, že práce má smysl („uživatel by nás měl potřebovat“), anebo proto, že uživatel má ve svých cílech rizika, s kterými by mohl lépe nakládat, kdyby přijal i cíle pracovníků? Například, když ve jménu krátkodobých cílů (získání bytu) opomíjí dlouhodobé zisky (udržení bytu) atp.

#### **PŘÍKLAD:**

*Uživatel azylového domu ze svého hlediska potřebuje – a od služby chce - jen možnost získat byt.*

„Výsledkem“ spolupráce by mělo být uživatelské začlenění (odpovídající běžnému způsobu života stejně starých lidí ve společenství obce), vyřešení jeho nepříznivé sociální situace, vyrovnání příležitostí atp. Odpovídá naše představa začlenění uživatelského směřování (tomu, za čím v životě jde)?

Dojdeme-li k cíli uživatele, který se z našeho hlediska neslučuje s posláním služby, jde o to, zda tomu pracovník lidsky porozumí a vezme druhého vážně, aniž hodnotí „správnost“ toho, co daný člověk chce a potřebuje a jakými cestami se k tomu dostává.

„On/a se chce pobýtem v azylovém domě domoci bytu“ = tato strategie je oprávněná jako kterákoli jiná, služba na ni ale nemusí přistoupit. Obě strany se mohou dohodnout na výsledku a na cíli spolupráce a strategiích, které by k výsledku vedly; možná že se neshodnou. Poté je dobré zhodnocení situace (týmová porada, supervize atp.), aby nenastávala „hra na pomoc“ (uživatel se vnějškově přizpůsobí požadavkům služby). Cíle spolupráce stanovujeme s uživatelem až poté, co ho dobře poznáme („dobré poznání“ je přitom postupné; proto je někdy třeba cíle měnit a upravovat).

#### **STANOVOVÁNÍ, KONTROLA (VYHODNOCOVÁNÍ) A ZMĚNA CÍLŮ**

Kritérium 4c Standardu 4 říká, že smlouva o poskytování sociální služby by měla být uzavřena s ohledem na osobní cíl osoby. V praxi se však tato podmínka ukazuje jako problematická - to, co zájemce – uživatel udává i za pomoci pracovníků jako cíl, se může velice rychle změnit, někdy téměř hned po „nástupu“ do služby. V tom případě jde spíše o „osobní cíl“ jakožto „**rámec spolupráce**“ či její „výsledek“ (= outcome).

#### **PŘÍKLAD:**

*Do zařízení pro lidi s těžkým mentálním postižením byl přijat 32letý muž. Kýženým výsledkem je to, aby žil co nejvíce srovnatelně s životem jiných třicetiletých mužů: všední dny by měl mít naplněny prací, měl by mít možnost bydlet sám, měl by mít příležitost k setkáním s vrstevníky (nikoli pracovníky) atp. Na tom může zařízení začít pracovat a průběžně sledovat uživatelské projevy (ne)libosti, (ne)chtění a (ne)souhlasu, budovat porozumění uživateli, na jehož základě bude v budoucnu možné vytvořit zaměřený cíl spolupráce.*

Připomeňme si stanovisko skupiny pro individuální plánování: „Mít jasně formulované cíle a očekávání od služby, není povinností člověka využívajícího služby. Nárok na uživatele, aby k formulaci osobních cílů, resp. cílů spolupráce dospěl v prvních kontak-



tech, může proces plánování služby devalvovat a poškozovat klientovu autonomii a nezávislost. Proces plánování služby poškozují také to, když cíle formuluje uživatel (či klíčový pracovník) jen z formálních důvodů.“

Cíle mají smysl pouze tehdy, dají-li se měřit, kontrolovat, jsou-li reálné. Z toho vyplývá, že dosahování cílů je nutné vyhodnocovat v předem dohodnutém čase podle typu spolupráce a cílů (v rezidenčním zařízení například za rok, v občanské poradně po první konzultaci).

Z kontroly cílů může vyplynout:

- ▶ ukončení spolupráce = cílů a výsledku bylo dosaženo;
- ▶ dohoda o změně cílů = výsledku je třeba dosáhnout jinak, anebo dosažení výsledku otevřelo nový problém;
- ▶ dohoda o udržení stejných cílů do jejich příští kontroly = výsledku se daří dosahovat.

**Cíle je nutné vždy znovu poměřovat výsledkem:** má-li být výsledkem začlenění, cíle by měly výsledku napomáhat.

U stanovování cílů profesního rozvoje pracovníka jsou postupy obdobné: cíle jsou vyjednávány, na jedné straně do dohadování vstupují zájmy pracovníků, na druhé zájmy pracoviště. Výsledkem jsou cíle, jejichž dosahování v dohodnutém intervalu obě strany vyhodnocují, a domlouvají se o změně cílů, udržení cílů (anebo třeba o kariérním postupu pracovníka či o jeho odchodu z organizace).

Zkoumání (individuálních) cílů spolupráce a cílů profesního rozvoje pracovníků může (a mělo by) ovlivnit strategický plán organizace, která zpětně stanovuje pro ni přijatelné cíle spolupráce s uživateli a cíle profesního rozvoje pracovníků.

### 9.3.2 NA CO SI MÁME DÁT POZOR PŘI STANOVOVÁNÍ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ

Je třeba, abychom si byli vědomi hodnot sociálních služeb vyjádřených v základních zásadách zákona o sociálních službách a standardech kvality (začlenění, participace, důstojnost atp.) a hodnot naší služby a na jejich základě stanovovali hodnotící kritéria a byli schopni o nich komunikovat.

#### HODNOTY VÝSLEDKŮ, CÍLŮ, POSTUPŮ ANEB ČEHO DOSAHUJEME, CO PRO TO DĚLÁME, A JAK TO DĚLÁME

**Čeho chceme dosáhnout: výsledkem** naší služby má být sociální začlenění odpovídající běžnému životu vrstevníků v obci a participace (účast) - *například rodina, která prožila neštěstí (např. zahynulo dítě), bude i díky naší službě otevřena ke kontaktu s druhými lidmi, případně se rozhodne nabízet svoji pomoc jiným, podobně zasaženým.*

**Co pro to děláme:** jedním z dohodnutých **cílů spolupráce** v daném případě bude informovanost sociálního okolí (dosahovaná např. rozmluvou se sourozencem mrtvého a jeho třídním učitelem a dalšími na společenství obce zaměřenými postupy) a zasažené rodiny o běžných příležitostech a rizicích po takových událostech.

**Jak to děláme:** chováním dávají pracovníci rodině najevo „společně to zvládneme“; také sdělují úctu a partnerství, s rodinou se na krocích důsledně domlouvají. Aby dobře zvládali rizika identifikace, pracují důsledně v týmu a o postupech se informují navzájem. Informovanost výsledně začleňuje zasažené i pracovníky.

**Hodnotící kritéria mají zhodnotit vše z výše uvedeného:** dělá pracovník dobře (proces, postup, procedura) dobré věci (cíle, obsah spolupráce), které vedou k výsledku? Je dobrý on a jsou v pořádku hodnoty jeho organizace?

**PŘÍKLAD:**

*Třináct měsíců po události spolu s rodinou vyhodnocujeme, že rodina drží, okruh přátel se zmenšil a zvyraznil, a zároveň všichni členové rodiny umějí při kontaktu se známými jim usnadňovat situaci tím, že řeknou, zda o neštěstí chtějí či nechťejí mluvit. Rodiče si udrželi práci za pomoci spolupracovníků a nadřízených, přeživší dítě chodí do stejné školy, vrátilo se k původně dosahovaným školním výsledkům a má kamarády. Rodiče nechťejí mít kontakt s lidmi s podobným osudem, připadá jim, že by zůstali „v zemi mrtvých“ a že jsou na to moc mladí. Rozhodují se pro další dítě. Pracovníci si uvědomují, že tato část stanovených cílů spolupráce odpovídala spíše jejich hodnotovému ladění. Oceňují týmovou podporu a kontrolu.*

Základem hodnocení je **komunikace**:

**JAK ZJIŠŤUJEME SPOKOJENOST SE SLUŽBOU U UŽIVATELŮ, KTEŘÍ NEKOMUNIKUJÍ VERBÁLNĚ?**

Nekomunikují-li verbálně, je třeba využít postupů alternativní a augmentativní komunikace(dále jen „AAK“).

Pokud nelze využít postupů AAK, je možné sledovat vyjadřování (ne)libosti a (ne)souhlasu a porovnávat zachovávání důstojnosti, rytmus dne atp. s běžným životem vrstevníků v obci.

Využíváme i fantazijní metody, do hodnocení zapojujeme uživateloivu rodinu, blízké atd. V Anglii například využívají postupu stínování: člověk z venku (stážista, dobrovolník, případně placený odborník, je-li třeba postup zavést) dostatečně dlouhou dobu stínuje uživatele, zapisuje si reakce na různé podněty, vyhodnocuje je.

Máme-li nastaveny způsoby komunikace, můžeme se ptát dál:

**JAK POZNÁME, ŽE INTERVENCE BYLA ÚČINNÁ A ÚSPĚŠNÁ - ŽE TO, CO PRO UŽIVATELE DĚLÁME, JE KVALITNÍ? ŽE JSME DOBRĚ ODVEDLI NAŠI PRÁCI? ŽE SLUŽBA DĚLÁ TO, CO MÁ DĚLAT?**

- ▶ Dosáhli jsme výsledku (začlenění) a (konkrétních) cílů spolupráce.
- ▶ Co přispělo k dosažení cíle?
- ▶ Plán spolupráce ušitý na míru situaci, potřebám a hodnotám uživatelů. Cíl je třeba stanovit, aby ho mohlo být dosaženo.
- ▶ Organizace sdílí poslání a zásady a vykonává základní činnosti služby dle zákona.
- ▶ Pracovníci se celoživotně vzdělávají, chápou, že jsou nástrojem sociální práce a mají v tomto duchu zpracován plán profesního rozvoje.
- ▶ Podporováno je otevřené sdělování a vzájemná informovanost (uživatelů – pracovníků – vedení).
- ▶ Součástí organizační kultury je vyhodnocování intervencí se zapojením uživatelů, a důsledné využití stížností, námětů, podnětů a připomínek.
- ▶ Vedení organizace dobře vede pracovníky (např. v týmovém duchu), hodnotí je a rozvíjí.

## JAK POZNÁME, ŽE VEDENÍ ORGANIZACE DOBŘE PRACUJE?

### PŘÍKLAD:

*Hodnotící kritéria na vedení organizace z pozice pracovníků:*

- ▶ *umí plánovat - má vizi organizace, která je hodnotově v souladu s hodnotami zákona, a ví, jak vizi dosahovat,*
- ▶ *umí vytvořit tým a také týmově pracovat,*
- ▶ *umí delegovat odpovědnost; organizace funguje, i když tam vedoucí zrovna není,*
- ▶ *umí komunikovat se všemi zainteresovanými stranami,*
- ▶ *umí naslouchat; umí vytvořit prostředí důvěry v organizaci*
- ▶ *umí sehnat peníze,*
- ▶ *má přirozenou autoritu,*
- ▶ *má manažerské dovednosti včetně dovedností krizového řízení,*
- ▶ *má odborné znalosti; vzdělává se a dává prostor pro vzdělávání,*
- ▶ *podporuje a oceňuje (+ i -) zaměstnance, projevuje zájem o zaměstnance,*
- ▶ *zaměstnanci chodí do práce rádi, dělají dobře svou práci a chtějí se rozvíjet,*
- ▶ *podporuje zpětnou vazbu na svou vlastní práci.*

## JAK POZNÁME, ŽE INSPEKTOR DOBŘE PRACUJE?

### PŘÍKLAD:

*Hodnotící kritéria na inspektora z pozice poskytovatelů služeb:*

- ▶ *dává prostor uživatelům a zaměstnancům,*
- ▶ *respektuje běžný chod zařízení (inspekci ho neruší),*
- ▶ *respektuje zvyklosti organizace,*
- ▶ *respektuje „vlastní tvorbu“ organizace,*
- ▶ *pojmenovává výtky bez emočních projevů,*
- ▶ *vystupuje z pozice partnerství (nikoli arogance a moci),*
- ▶ *je otevřený vůči všem druhům a právním formám služeb (= např. nemá předpojatost, že pobytové služby jsou špatné),*
- ▶ *umí komunikovat s cílovou skupinou organizace, popřípadě si to umí zařídit,*
- ▶ *umí komunikovat v týmu inspektorů, s managementem,*
- ▶ *umí dodržovat a řídit čas ,*
- ▶ *umí odlišit podstatné od nepodstatného (např. vytáhnout podstatné z dokumentace),*
- ▶ *umí formulovat, hledat důkazy,*
- ▶ *zná legislativu,*
- ▶ *má schopnost sebereflexe,*

*Všimněme si, kolik hodnotících kritérií je pro vedení organizace a inspektora kvality společných. Řadu z nich by bylo možno použít pro pracovníky přímé péče.*

**Procesy v organizaci působí paralelně:** pracovník má respektovat lidskou důstojnost uživatele, vedení má respektovat lidskou důstojnost pracovníků, a inspektor má respektovat lidskou důstojnost vedení.

Zároveň je na uvedených kritériích vidět, jak jsou vytvářena<sup>84</sup> s touhou po tom, čeho se nedostává: vedoucí pracovník (ideálně) řadu věcí „umí“, inspektor (ideálně) řadu věcí „respektuje“. Pamatujme: i **hodnotící kritéria (stejně jako hodnoty) jsou poplatná situaci a době a podle situace a doby se pozměňují.**

Povzbuzením může být průnik znaků dobrého inspektora vymezených poskytovateli se znaky dobré inspekce vymezenými inspektorem.

Charakteristiky efektivní a důvěryhodné inspekce – vymezení z pozice inspektora:

- ▶ odráží hodnoty, jež jsou základem ústavy a sociální politiky České republiky,
- ▶ obsahuje principy požadované EU (např. lidská práva, sociální začleňování, subsidiarita, transparentnost),
- ▶ nepodléhá politickým tlakům (místní i celostátní úroveň),
- ▶ z hlediska organizace a řízení je oddělena od poskytovatelů sociálních služeb (konflikt zájmů),
- ▶ všichni, kdo jsou zapojeni do inspekčního systému/týmu, musí být schopni prokázat, že nemají žádný osobní zájem na službě, jejíž inspekci provádějí (konflikt zájmů),
- ▶ nestranná a považovaná za nestrannou; soudy musí vycházet z jasných důkazů pramenících ze standardů a kritérií,
- ▶ systém musí být transparentní,
- ▶ inspekce musí být spravedlivá,
- ▶ účel inspekce jako instituce (inspektorátu) je jasný, stejně jako to, komu skládá účty a za co je odpovědný,
- ▶ konstruktivním způsobem přispívá k ochraně zranitelných osob,
- ▶ nejde o represivní systém a není za represivní systém považován,
- ▶ je personálně obsazena tak, aby odrážela rozmanitost poskytovaných služeb a znalosti a odborné zkušenosti z řízení a poskytování sociálních služeb,
- ▶ respektuje uživatele a vytváří podmínky k tomu, aby byl jejich názor brán v úvahu,
- ▶ jsou zavedeny mechanismy k tomu, aby poznatky z inspekcí ovlivňovaly politiku a vývoj v sociálních službách,
- ▶ inspektoři procházejí potřebným školením a dalším vzděláváním,
- ▶ inspekční služba je organizována tak, aby přispívala k vysoké profesionalitě (odpovědnost, procesy, časové dispozice, týmová práce apod.),
- ▶ inspektoři mají dobré podmínky pro práci (vhodné vybavení, cestovné náklady apod.),
- ▶ inspektoři jsou odpovídajícím způsobem odměňováni.

---

<sup>84</sup> Uvedená kritéria vytvářeli účastníci diskusního setkání 9. ledna 2008.

## 9.4 PROSTŘEDKY (ZDROJE) KVALITNÍHO HODNOCENÍ: KDO A JAK HODNOTÍ

Hodnotí všichni a jsou aktivně k hodnocení povzbuzováni, případně je to jejich povinnost. Pracovníci organizace na všech stupních řízení hodnotí podle sdílených hodnotících kritérií. **Hodnocení vždy a na všech úrovních začíná sebehodnocením!**<sup>85</sup>  
**K hodnocení se využívá více zdrojů.**

Chceme-li zlepšovat kvalitu, měli bychom mimo jiné:

- ▶ měřit spokojenost uživatelů,
  - ▶ analyzovat stížnosti, chyby, neshody,
  - ▶ zkoumat chování trhu (co trh požaduje, zda ztrácíme svoji pozici na trhu atp.) ,
  - ▶ učit se od nejlepších (benchmarking – znát dobrou praxi a snažit se jí dosahovat),
  - ▶ vycházet z interních a externích hodnocení organizace
  - ▶ sledovat nově se vynořující požadavky uživatelů,
  - ▶ zabývat se sebehodnocením a jeho výsledky ,
  - ▶ diskutovat se zaměstnanci a zabývat se výsledky diskusí,
  - ▶ sledovat vývoj nákladů vztahujících se ke kvalitě.
- atd.

Uvádíme některé opomíjené zdroje. Další najde čtenář v příkladech dobré praxe.

### ZJIŠŤOVÁNÍ NESPOKOJENOSTI (STÍŽNOSTI, NÁMĚTY, PŘIPOMÍNKY) VČETNĚ HODNOCENÍ NESTANDARDNÍCH SITUACÍ A NESTANDARDNÍHO CHOVÁNÍ

Výsostným zdrojem hodnocení (a především rozvoje) služby je nespokojenost uživatelů (vyjádřená někdy útočným chováním), pracovníků (vyjádřená někdy podobně), médií, obce, zřizovatele, rodičů, atp.

Organizace má mít postup, jak zachází se stížnostmi: jak je získává, jak a dokdy je vyřizuje, jak a kdy je analyzuje atp. To však nestačí. Především jde o **hledání informačního jádra** i v emočních projevech (naštvanosti pracovníků, útočnosti uživatelů atp.).

Předmětem hodnocení tedy bude i to, zda máme postupy na zachycení a vyhodnocování nestandardních situací, nespokojenosti pracovníků a dalších zainteresovaných, a zda jasná možnost jmenovitě i anonymně si stěžovat a i jinak se angažovat v zlepšování služby je zakotvena v dohodě o poskytovaných službách, v letáčcích a podobně.

Jakmile jde o nestandardní úkaz, je důležité vyvodit důsledky pro prevenci, tedy povšimnout si okolností jeho vzniku, které nás mohou upozornit, že něco se přežilo a je to třeba dělat jinak.

Zároveň by měly být připraveny postupy na úrovni organizace, kterými bude organizace (pracovník anebo uživatel) chráněna před ohrožením pověsti.

<sup>85</sup> Pro sebehodnocení organizace je vypracována metodika.

## MÉDIA A SPOLUPRÁCE S NIMI

O médiích nejčastěji víme, že umí udělat paseku. Umíme té paseky využít?

Připravujeme-li pracovníky v přímé péči, jak mají prezentovat službu novinářům, jde o nácvik hodnot a posláních a také o nácvik přiměřeného sebevědomí při vyladování etických detailů reportáže, které musí zabezpečit pracovníci (vedení), nikoli novináři.

Mediální zájem může být příjemný a užitečný i pro uživatele (podpora jejich zájmů, vyjádření zájmu o jejich osud a o to, co dělají atp.).

Média nám pomáhají s propagací služby.

Vyhodnocujeme proto spolupráci s médii včetně té nezdařené. I v člancích, kterými se cítíme dotčeni, hledáme informační jádro podobně jako ve stížnostech.

V kontaktu s médii jsme proaktivní, informujeme stále a s předstihem, proškolujeme zaměstnance pro kontakt s médii, nečekáme, až nás média „napadnou“ a my se budeme muset hájit a se zpožděním reagovat.

## NOVĚ PŘÍCHOZÍ A KOLEMJDOUCÍ, UŽIVATELE

Návštěvy, stážisti, dobrovolníci, kolemjdoucí atp. tvoří spontánní (a lacinou) namátkovou kontrolu, které je dobré využít.

Uživatelé a jejich rodinní příslušníci (podobně jako pracovníci) mohou mít nejvíce cenných připomínek, když jsou „noví“ a ještě se mohou divit.

### PŘÍKLAD:

*Dobrá praxe Diakonie ČCE, která pořádá akreditované kurzy pro pečovatele o lidi s demencí. V rámci praxí chodí účastníci kurzů do středisek DČCE. Po ukončení praxí vedoucích jednotlivých pracovišť požadují od praktikantů zhodnocení a zpětnou vazbu na průběh praxe, na kvalitě služby.*

## DALŠÍ MOŽNÉ ZDROJE KVALITNÍHO HODNOCENÍ KVALITY

Hodnocení pracovníků, kultura zpětné vazby na pracovišti; zachycení rozporu mezi hodnocením poskytovatelů a inspektorů; zjišťování spokojenosti; výstupy reflexe a sebe-reflexe (ze supervize, z výzkumu). Schůzky vedení s pracovníky, práce ve skupinách a týmech (nedostatky, co by se mělo změnit, zlepšit v jednotlivých úsecích), facilitované pracovní porady, možnost hodnotit nadřízené, rozbor fluktuace pracovníků, hodnocení ze strany zřizovatele, správní rady.

### PŘÍKLAD:

*V Diakonii ČCE je zaveden systém manažerského vedení, kdy každý pracovník se setkává se svým nadřízeným při rozhovoru jednou za osm týdnů. Během této schůzky má pracovník mimo jiné možnost vyjádřit nespokojenost se způsobem poskytování služeb či navrhnout jejich zlepšení. Jde o průběžné vyhodnocování kvality služeb ze strany pracovníků.*

## MOŽNÉ POSTUPY HODNOCENÍ

Nejdůležitější je **pozorování** a **rozhovor** (vyjádřený například kvalitativním výzkumem) a **diskuse** se všemi, o které jde.

Dalším postupem může být **porovnávání** - s nejlepšími, anebo mezi tím, co se prohlašuje a co se děje.

Studium dokumentů, výkaznictví, dotazníky, ankety atp. jsou zdrojem druhotným.

Dotazníky jsou vždy zkresleny typem (návodných) otázek; je dobré je dát metodologicky prověřit.

Majákem je nám jako vždy **srovnávání** s běžným životem uživatele a vrstevníka ve společenství obce.

## 9.5 SHRNU TÍ

Shrňme si, co jsme se dozvěděli:

- a) Hodnotíme stále: při profesionálním hodnocení jde o to zřetelně uvést, co chceme hodnotit a proč a jaká na to budeme užívat měřítka a z čeho (jakých hodnot) je odvozujeme. Odpovídáme na otázku: **děláme dobře** (= např. s respektem) **dobré věci** (= které mají smysl)? K tomu potřebujeme umět **stanovovat výsledky a cíle** a umět se o tom **vzájemně domlouvat** a využívat odborníků zvenčí (= např. poradenství pro sestavení dotazníku, supervize, hodnotící postupy).
- b) Hodnotíme cíle – postupy a procesy – pracovníky – management – vztahy; máme stanovená kritéria hodnocení, kterými jednotlivé oblasti hodnocení poměříme. Mysleme však i na hodnocení celkové – **celkový (první) dojem**, běžné mezilidské hodnocení.
- c) Kvalitní služba se často vyznačuje pružným a uvědomovaným **balancováním mezi rozpory**. Pro hodnocení potřebujeme definovat jak tyto rozpory, tak způsob, jakým je mezi nimi průběžně dosahováno rovnováhy.  
Mezi obvyklá napětí v sociálních službách patří například:
  - ▶ pravidla (papíry) – tvořivost (rušení pravidel)
  - ▶ profesionál (nárok na stálý výkon) – člověk (nárok na vztah)
  - ▶ bezpečí – riziko
  - ▶ spokojenost – rozvoj
- d) **Hodnocení má vždy sloužit k rozvoji**. Pokud má hodnocení sloužit k rozvoji, musí být kruhové – zpětnovazební, a dotýkat se všech, o které při vytváření, nabízení a provádění služby jde. To znamená, že je třeba ustanovit způsob **vzájemné komunikace**, a také, že **hodnocení začíná sebehodnocením**.
- e) S hodnocením se musí vázat **pravidla užití moci** a opatření proti jejímu zneužití: ten, kdo hodnotí, má v tu chvíli moci více, a může se obávat, že mu to ten druhý nedaruje. Z toho například často pramení obava z hodnocení u rodinných příslušníků – bojí se, že svým hodnocením organizace poškodí svého blízkého (= uživatele); pracovníci se bojí hodnotit nadřízeného, a vedoucí pracovník se bojí hodnotit inspektora. Pomoci může jasná (a dodržaná) dohoda, jak bude s výsledky hodnocení zacházeno.
- f) Hodnocení má svá **rizika a slabiny**:
  - ▶ Nejohroženější cílovou skupinou i v tématu hodnocení jsou pravděpodobně lidé s demencí; jde o problém lidských práv, o dorozumívání (komunikaci) a porozumění.

- ▶ Hodnocení služby uživateli je třeba zajistit i v preventivních službách, kde se někdy poskytovatelé zdráhají něco takového domlouvat u jednorázové návštěvy; kýžený výsledek spolupráce a dohoda o způsobech, jakými se bude kvalita služby hodnotit, se s uživatelem domlouvá na začátku a zpřesňuje se průběžně.
- ▶ Pozor na dotazníky zjišťování spokojenosti; pro kvalitní hodnocení kvality služby nestačí.
- ▶ Pozor na názor, že uživatele nemáme hodnocením „zatěžovat“.

Nejdůležitějším majákem hodnocení je, zda a jak služba přispívá k začlenění uživatele do běžného života, kterým žije ve společenství obce jeho vrstevník.

g) Hodnoty, hodnotící kritéria, představy, co je dobrá služba atp. se poměrně rychle vyvíjejí a mění. Žijeme v **prostředí stálých změn**. Nestačí proto jednou nastavit standardy, jednou vyškolit inspektory, jednou se dohodnout s uživatelem či pracovníky.

Doporučujeme proto, aby se diskusními setkáváními poskytovatelů – uživatelů – inspektorů – zřizovatelů – dalších zainteresovaných stran nastavil systém **průběžného vzdělávání profesionálů a průběžné výchovy veřejnosti**.

h) Hodnocení je dobré tehdy, jde-li o průběžný sebehodnotící a hodnotící zpětnovazební konzultační proces, při němž se lidé scházejí a společně se domlouvají na tom, jak zlepšit kvalitu práce a života.

**Pozor! Hlavním „chytákem“ tématu hodnocení je, že ve vztahu ke standardům hodnotíme, nakolik zařízení (organizace, služba) umí hodnotit.**

**Kontrolní dotaz: kdo z nás zapojil do vytváření metodiky pro hodnocení uživatele a představitele ostatních zájmových skupin? A jak?**

## 9.6 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE V HODNOCENÍ

Dobrou praxí rozumíme souhrn odborných postupů, přístupů a metod. Vychází z důkladných znalostí problematiky vztahující se k dané oblasti. Např. je sotva možné zpracovat kvalitní individuální plán pro člověka s mentálním handicapem, pokud zpracovatel neovládá potřebné komunikační dovednosti a nemá speciálně pedagogické znalosti, na jejichž základě je schopen dohodnout s uživatelem cíl a cestu k němu vedoucí. Podobně u člověka v těžké životní situaci hledajícího pomoc v azylovém domě musí sociální pracovník nejenom umět navázat kvalitní kontakt, ale též provádět účinnou intervenci. Přitom ovšem platí zásadní kritérium – výsledkem dobré praxe je taková služba, o které by zúčastněný člověk mohl říci: „Tuto službu bych v případě nutnosti využil sám, sem bych se nerozpakoval umístit své dítě či svého rodiče.“ Proto je důležité zjišťovat, jak sociální služby naplňují společenské zadání a zda jsou skutečně místem dobré praxe.

Za dobrou praxi v hodnocení považujeme postupy, kterými lze výše uvedené vyhodnocovat.

### PŘÍKLAD:

*Hodnocení z oblasti terénních služeb (krizové psychosociální pomoci po neštěstí – v tomto případě po povodních v roce 2002) předkládá: Bohumila Baštecká*



Zkušeností s vyhodnocováním kvality a účinnosti psychosociální krizové pomoci po (hromadných) neštěstích je u nás zatím poskrovnu (stejně tak i prosté reflexe pomáhání – proč pomáháme a proč pomáháme zrovna tímto způsobem). O to více vyniká hodnotící počín Sdružení Česká katolická charita (dnes Charita ČR) finančně podpořený německou Caritas International: projekt Odpověď České katolické charity na povodně 2002 byl po roce zhodnocen výzkumně.

#### **Zkoumáno a hodnoceno bylo:**

- ▶ Řízení pomáhající organizace: identita a image organizace, její poslání, stanovování cílů a prostředky volené pro jejich dosahování, péče o pracovníky (zácvik, podpora během plnění úkolu, ukončení úkolu)
- ▶ Řízení pomoci: kdy se jaká pomoc poskytuje na základě čeho komu; určení odpovídající pomoci – posouzení potřeb a zdrojů; spolupráce v komunitě a s komunitou, podpora občanské společnosti – dobrovolníci a dárci; kvalita, účinnost a přiměřenost pomoci – hodnocení a ukončení; dokumentace
- ▶ Vnímání pomoci přímými zasaženými a pracovníky

#### **Ke zkoumání byly použity různé metody a zdroje:**

- ▶ reprezentativní statisticky zpracovaný výzkum prováděný tazatelsky zhruba u 450 domácností (řešitel: Psychologický ústav AV Brno)
- ▶ ohniskové skupiny pomáhajících (řešitel: Psychologický ústav AV Brno)
- ▶ analýza tištěných médií (řešitel: Psychologický ústav AV Brno)
- ▶ zápisy ze 14 porad vrcholového managementu Charity z období od 20. 8. 2002 do 18. 7. 2003
- ▶ předložený projekt Odpověď Charity na povodně 2002 z 19. 8. 2002
- ▶ 115 anket Vyhodnocení pomoci po povodních; ankety se v dubnu a květnu 2004 zadávaly na moravských VŠ a VOŠ, odpovědělo 25 mužů a 90 žen
- ▶ tři rozhovory s představiteli vrcholového managementu Charity: dva s ženami, jeden s mužem, z toho jedna žena a muž byli partneři v projektu „partnerská pomoc diecézím“, kdy „suchá“ diecéze se zkušenostmi z moravských povodní pomáhala české „mokrě“ nezkušené
- ▶ výsledky skupinové diskuse (ohniskové skupiny) v tazatelské skupině osmnácti tazatelů

Výstupem byla mj. doporučení pro rozvoj organizace v podobě určení jejich silných a slabých stránek.

**Oceňuji především použití více metod a zdrojů pro hodnocení pomoci, neboť – jak uvádí literatura – jedna cesta (často zkoumání spokojenosti přímých zasažených) k vyhodnocení kvality poskytované pomoci nestačí.**

#### **PŘÍKLAD:**

##### **Hodnocení z oblasti rezidenčních služeb předkládá: Eva Ravná**

V pobytové zařízení pro seniory začali hodnotit v rámci hodnocení kvality služeb i spokojenost uživatelů se službou. Nejprve zkoušeli formu dotazníku, ale časem zjistili, že dotazník nemá velkou vypovídací schopnost. Vždy záleží na tom, jak jsou kladeny otázky. Proto se zaměřili na zjišťování spokojenosti uživatelů jinak. Nejprve pracovní tým vypracoval strukturovaný rozhovor pro komunikující klienty a zavedl pozorování libosti a nelibosti u nekomunikujících v různých situacích. Velmi se osvědčilo porovnávání jednotlivých činností uživatele v domově s tím, jak by to měl, kdyby byl doma. (Například, u podávání stravy se hodnotilo, zda si může uživatel určit, kdy bude jíst, třeba každý den v jinou dobu, zda si může vybírat, co bude jíst, zda si může vařit sám...) Tyto postupy

byly konzultovány s uživateli a s rodinnými příslušníky a také jsou vždy zveřejňovány v podobě výsledků průzkumu na nástěnkách, ve výroční zprávě a také v regionálním tisku.

*Oceňuji, že se v hodnocení důsledně využívalo porovnávání s běžným životem vrstevníka ve společenství obce.*

## 9.7 PŘÍKLAD VODÍTEK PRO LAICKÉ HODNOCENÍ (ÚSTAVNÍ) SLUŽBY, SLOVNÍČEK, LITERATURA

**Příklad jednoduchých vodítek pro hodnocení kvality např. u rezidenčních služeb:**

- ▶ Kde je umístěn dům a pro jaký účel je to ideální umístění?
- ▶ Jaký je vchod do domu? - (ne)zřetelný, zamčený, musí se zvonit, nebo je tam recepce atp.
- ▶ Jsou tam lidé odjinud? A jak se tam dostanou? (pobyt příbuzných, lavičky v parku, kadeřnictví umístěné v domě atp.)
- ▶ Kde jsou v rámci domu umístěni lidé se ztíženou pohyblivostí?
- ▶ Kdo je tam doma - kdo vlastní klíče a od čeho?
- ▶ Kde je pro obyvatele jejich byt (intimní zóna = kde lidé mohou chodit nahatí, protože jsou doma)?
- ▶ Kdo do bytu (intimní zóny) může vcházet a za jakých podmínek?
- ▶ O čem rozhoduje obyvatel, jak projevuje svoji vůli a jaké jsou na to reakce personálu?
- ▶ Jak vypadá každodenní rozhodování obyvatele?
- ▶ Co z chování personálu je mi jako návštěvníkovi příjemné a co mě štve či uvádí do rozpaků? - Co z chování personálu by mi bylo příjemné, kdybych tam bydlel/a (byl/a uživatelkou služby), a co by mě štvalo či uvádělo do rozpaků? – Liší se to?
- ▶ Jaká je v zařízení atmosféra, nálada? Zaslchl/a jsem „to nejde“ anebo „tak jsme to dělali vždycky“?

### LITERATURA

- Bednář, Martin: Kvalita podle zákona o sociálních službách. In Spravedlnost a služba II. Olomouc: Caritas – VOŠs, 2008.
- Bednář, Martin: Kvalita v sociálních službách. In Baštecká, B., Baudiš, P., Macek, P. (eds.) Encyklopedie psychologie, Praha: Portál, v tisku (2008)
- Kol. autorů. Standardy kvality sociálních služeb. Praha: Český helsinský výbor, 2004.
- Mátl, Ondřej, Jabůrková, Milena. Kvalita péče o seniory II. Řízení kvality dlouhodobé péče v mezinárodním srovnání. Praha: Galén, 2007.
- Mátl, Ondřej, Jabůrková, Milena. Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR. Praha: Galén, 2007.
- Model excellence EFQM. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004.
- Payne, Chris (2004): Stručný návod, jak hodnotit a zvyšovat kvalitu sociálních služeb. V: Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele. Praha, MPSV.
- Petříková, Růžena a kol. (2002): Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti). Ostrava, Dům techniky Ostrava.
- Vodáček, Leo, Vodáčková, Olga (2001): Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha, Management Press, 4. rozšíř. vydání.
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

## 9.8 PROPOJENÍ S OSTATNÍMI TÉMATY A STANDARDY

Standardy a témata, která souvisí s (individuálním) plánováním a stanovováním cílů, zvládáním havarijních situací, pobytem stážistů a dobrovolníků na pracovišti atp.

Pro sebehodnocení organizace je naprosto zásadní **standard číslo 15**. Je jakýmsi pomyslným uzavřením kruhu. Na začátku služba definuje poslání, cíle, cílovou skupinu a zásady práce, které potom uvádí do života veškerou svou činností, zejména individuální prací s uživateli. Obsah standardů kvality na tento proces klade určité nároky. Poslední standard pak ověřuje, do jaké míry se daří závazek naplňovat. K tomu poskytovatelé průběžně hodnotí svoji činnost, která má být systematická, plánovaná, a musí být do ní zapojeni kromě uživatelů také zaměstnanci a další zainteresované subjekty. Neopomenutým zdrojem pro zlepšení služeb jsou stížnosti uživatelů.

Jinými slovy: co je smyslem standardu číslo 15?

- ▶ Organizace vyhodnocuje, zda je poskytování služeb v souladu se zveřejněným posláním a cíli. Tato činnost není náhodná, nýbrž systematická.
- ▶ Pokud jsou zjištěny nedostatky, jsou přijímána patřičná řešení.
- ▶ Hodnocení se musí zaměřit na to, jak jsou naplňovány osobní cíle uživatelů.

Do hodnocení jsou povinně zapojeni:

- ▶ Uživatelé
- ▶ Zaměstnanci
- ▶ Další právnické a fyzické osoby (spolupracující organizace, samospráva, odborníci z oboru, veřejnost)
- ▶ Do této zpětné vazby musí být zahrnuty stížnosti uživatelů (jinak by neměly význam)

# SLOVNÍČEK POJMŮ

**Sociální služba** = soubor činností zajišťující pomoc a podporu osobám v nepříznivé sociální situaci za účelem sociálního začlenění a prevence sociálního vyloučení.

**Oblasti sociálních služeb** = se člení podle § 32 zákona č.108/2006 Sb. na služby sociální péče, služby sociální prevence a sociální poradenství.

**Formy sociálních služeb** – jsou členěny podle § 33 zákona č.108/2006 Sb. na pobytové, ambulantní, terénní.

**Druh (typ) sociální služby** = popis činností, které konkrétní sociální služba zajišťuje pro určitou skupinu osob v určité formě (terénní, pobytové, ambulantní).

**Zařízení** = některé druhy sociálních služeb jsou současně zařízení sociálních služeb - ty ambulantní a pobytové služby, kde místem interakce s uživatelem je budova. Jednotlivé druhy jsou taxativně vymezeny v § 34 zákona č.108/2006 Sb.

**Poskytovatel** = právnická nebo fyzická osoba, která má oprávnění poskytovat sociální službu, je vedena v Registru poskytovatelů sociálních služeb <http://iregistr.mpsv.cz>.

**Zaměstnanec – pracovník poskytovatele**, který je v pracovněprávním poměru

**Klíčový pracovník** = zaměstnanec, který je stanoven poskytovatelem jako odpovědná osoba za plánování a průběh služby konkrétních klientů/uživatelů, za hodnocení naplňování osobních cílů. Vychází ze zájmů, potřeb, hodnot a cílů jednotlivých uživatelů služeb.

**Cílová skupina – okruh osob**, kterým je poskytována sociální služba.

**Klient – uživatel** = osoba, které je poskytována sociální služba.

**Veřejný závazek** = soubor zveřejněných informací o sociální službě (poslání, cíle, zásady a okruh osob), které se poskytovatel zavazuje plnit.

**Inspekce poskytování sociálních služeb** = státní kontrola naplňování registračních podmínek, povinností a standardů kvality poskytovateli prováděná KÚ nebo MPSV

**Audit** = jedna z forem externí nezávislé kontroly poskytovatele.