

# Do České republiky přichází

# E-Qal



**sociace poskytovatelů sociálních služeb ČR za podpory Evropského sociálního fondu**

**(operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost) realizuje projekt E-Qalin. Česká republika se tak stává jednou z mnoha zemí, kde bude používán tento oblíbený a v mnoha ohledech výjimečný systém měření a zvyšování kvality v sociálních službách, konkrétně v domovech pro seniory.**

## Přehled modelů měření a zvyšování kvality

### ISO

ISO – International Organization for Standardization je mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů. Byla založena v roce 1947 jako síť národních institutů pro normalizaci s centrálním sekretariátem v Ženevě. Hlavní činností je vývoj technických norem. ISO je nevládní organizace, která zaujímá překlenovací pozici mezi veřejným a soukromým sektorem.

Normy ISO 9000 patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu. Jádro souboru norem tvoří čtyři mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality. Ty nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb.

Norma ISO 9001 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

### EFQM – model excelence

Model EFQM je manažerský nástroj, který slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování, až po klíčové výsledky. Organizace provádí sebehodnocení a díky tomuto procesu se dá přesně určit, v jakých oblastech se jí daří a na jaké oblasti je potřeba se zaměřit. Model umožňuje manažerům, aby se dívali na organizaci z nadhledu.

Model excelence EFQM je praktickým nástrojem, který používají organizace jako prostředek sebehodnocení. Jím zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci. Pomáhá jim pochopit mezery a následně podněcuje k řešení. Model představuje jakýsi ideál neboli cestu k dosažení excelence ve všech činnostech firmy, a tedy i jejich produktů. Má devět oblastí činností organizace neboli 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila.

EFQM je evropský model, jehož základ původně vznikl v 50. letech v Japonsku a poté byl rozpracován ve Spojených státech. Teprve v osmdesátých letech, zejména v jejich druhé polovině, dochází k širším snahám o aplikaci přístupu TQM (Total Quality Management) také ve velkých podnicích Evropy. Za účelem propagace celkového přístupu ke kvalitě je v roce 1988 za podpory Evropské komise ustavena 14 zakládajícími podniky Evropská nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Prvotním účelem a cílem je příprava Evropské ceny za jakost, prvním krokem pak vytvoření hodnotících kritérií ve formě modelu nejprve pojmenovaném „Evropský model pro excelenci v podnikání“ a později přejmenovaném na „Model excelence EFQM“. Model byl představen veřejnosti v roce 1991 a cena byla poprvé udělena v roce 1992. Název

„EFQM excellence model“ je registrovanou ochrannou známkou.

### CAF – Společný hodnotící rámec

Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Jedná se o volně šířitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru, který vychází z modelu excelence EFQM. Je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu a od r. 2000, kdy byla představena jeho první verze, je Evropským institutem veřejné správy (EIPA) dále rozvíjen. Základem modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Použití modelu CAF je poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.

Existuje samozřejmě řada dalších systémů hodnocení kvality a další metody, které jsou pro hodnocení a řízení kvality nejen sociálních služeb používány, jako například IQD, QAP, BSC, Benchmarking a další.

### Kvalita sociálních služeb

Velké množství literatury zaměřené na problematiku kvality v sociálních službách a zdravotnictví se věnuje obecnému vymezení samotného pojmu kvalita a diskusí o různých přístupech ke kvalitě. Například Křivohlavý připomíná, že slovo „kvalita“ je odvozeno od latinského „qualis“ a to zase od kořene „qui“ – „kdo?“ ve významu „kdo to je?“, případně „jaké to je?“ V češtině nás kořen slova „kdo“ – „k“ vede ke slovům typu „kěz“ či „kýžený“, tj. „žádoucí stav“ (Křivohlavý, Hnilicová 2004). Kvalita je tak intuitivním pojmem – jako kvalitní jsou vnímány švýcarské hodinky, německá auta, japonská elektronika apod. (Dlouhý,



## » Normy ISO 9000 patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se **respektovanou** mezinárodní referencí pro požadavky trhu na **kvalitu**.

Strnad 1999). Za kvalitnější považujeme to, co je individuální, šité na míru. Kvalita je kategorie, která v kvantitativních i kvalitativních pojmech popisuje úroveň výrobku či poskytovaných služeb. Chceme-li mluvit o kvalitě, nesmíme vypustit oblast financí. Chceme-li hovořit o kvalitě sociálních služeb, je nutné rozlišit její tři aspekty:

### 1) Struktura

Kvalita struktury se vztahuje na vnější podmínky, ve kterých probíhá péče, terapie, ošetřování. Tímto se rozumí technické a personální vybavení a rozhodnutí vně organizace. Příkladně si můžeme vyjmenovat tyto oblasti: kompetence, vzdělávání, organizační struktura, nasazení personálu, pomocné prostředky jako kontrolní seznamy (checklisty), systémy dokumentace, metodiky, financování, materiální vybavení, prostory, odborné kompetence, přiměřenost zařízení a vybavení, organizace péče apod.

### 2) Procesy

Kvalita procesů se vztahuje na podání výkonu v rámci průběhu služby, resp. péče, na ekonomické řízení a využití zdrojů.

### 3) Výsledky

Kvalita výsledků obsahuje stupeň dosažení cíle v poskytované službě. Jde o odchylku, později pak sladění, mezi stanoveným cílem a cílem skutečně dosaženým (hodnoceným např. jako fyzická a psychická spokojenost klienta).

Dalším členěním lze kvalitu sociálních služeb vnímat ve třech primárních oblastech:

- kvalita z hlediska klienta,
- kvalita služeb z hlediska profesionálního,
- kvalita z hlediska řízení.

### » E-Qalin

E-Qalin je model měření a zvyšování kvality, který byl vyvinut pro domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením a ambulantní služby sociální péče. Je úspěšně realizován v několika státech Evropské unie (Německo,

Rakousko, Lucembursko, Francie, Velká Británie, Itálie, Slovinsko, Belgie).

E-Qalin byl vyvinut v rámci evropského pilotního projektu Leonardo da Vinci v r. 2002. Jedná se o model, který je uživatelsky přátelský, je zaměřen na každodenní praxi a na potřeby uživatelů, jejich příbuzných a zaměstnanců. E-Qalin prozkoumává a kontroluje jednotlivé procesy v organizaci, jakož i výsledky s ohledem na spokojenost všech zúčastněných. Podporuje organizace pomocí sebehodnocení a učení se, a tím dává průchod inovativnímu potenciálu ke zlepšení, zvýšení kvality.

E-Qalin je tvořen dvěma oblastmi a umožňuje kritický pohled na organizaci z různých perspektiv:

1) Pod **strukturou a procesy** si lze představit postupy, instrumenty a zásady/principy organizace. Je nezbytné odpovědět na otázku KDO, KDE a JAK. Struktury a procesy jsou analyzovány PDCA cyklem (Plan, Do, Check, Act – tedy Plánuj, Dělej, Kontroluj, Jednej), který je v případě modelu E-Qalin doplněn o hodnocení účasti osob na procesech (tzv. „Involve“, tj. doplnění odpovědných osob na daném procesu). Samotná absence těchto osob na daných procesech znamená totiž snížení kvality nebo k ní alespoň vede. Neustále je kromě plánování, realizování, kontroly a zlepšení požadována a hodnocena také aktivní účast všech zúčastněných.

2) Naproti tomu stojí **výsledky** získané z těchto činností, které jsou pomocí čísel kvantifikovatelné.

E-Qalin je obsáhlý, inovativní a dynamický systém managementu kvality pro domovy pro seniory v evropských zemích. Měří jednotlivé procesy stejně jako výsledky z nich vyvozené, resp. vzniklé. Zakládá se na respektu a úctě ke klientovi, na fundamentálních principech lidských práv a hlásí se k „Evropské chartě práv a svobod osob v pobytových zařízeních sociální péče“ (EDE, Maastricht 1993). V toleranci k ideologickým a náboženským názorům je E-Qalin ote-

vřen vůči individuálním filozofiím jednotlivých zařízení a jejich zřizovatelů. Etické principy a hodnoty jako úcta, čest, tolerance, empatie, připravenost k dialogu a k řešení problémů a konfliktů, svoboda, sebeurčení a osobní integrita jsou jeho jednotným základem a zároveň garantem pro důstojný život v pobytových zařízeních sociálních služeb. E-Qalin je orientován na trvalý vývoj v oblastech biokompatibility vlastního prostředí a kultury a umožňuje národní kulturní biokompatibilitu a diferenciaci.

Všeobecným cílem je, aby procesy, které vedou ke spokojenosti klientů, hodnotili sami jejich realizátoři na základě reflexe, sebezkušenosti a inovativního učení. Tyto pracovní procesy je nutné nejdříve popsat, identifikovat, analyzovat a nasměrovat je na stanovené cíle organizace a na potřeby klienta. Organizace se tak stává neustále se učícím a zlepšujícím se poskytovatelem.

E-Qalin je nezávislý na jiných modelech kvality, které může organizace již používat. E-Qalin stávající modely doplňuje a zahrnuje do jednotlivých fází všechny zaměstnance, kteří jsou součástí jednotlivých procesů.

Asociace poskytovatelů sociálních služeb nakoupila výhradní licenci pro zavedení modelu E-Qalin pro Českou republiku. Do konce r. 2010 proběhne překlad a modifikace příruček a podkladů a proškolení 5 certifikovaných školitelů. V listopadu pak proběhne pilotní ověření implementačního procesu. V r. 2011 bude E-Qalin zaveden do 15 domovů pro seniory v České republice. Projekt bude ukončen odbornou konferencí a workshopy pro poskytovatele sociálních služeb. Následně bude E-Qalin nabízen všem domovům pro seniory v ČR. Ambicí Asociace pak je zakoupit i výhradní licenci modelu E-Qalin pro domovy pro osoby se zdravotním postižením.

**Ing. Jiří Horecký, B. A. (Hons)**  
prezident APSS ČR

**Mgr. Marcela Vítová**  
manažer a koordinátor projektu E-Qalin