

СМЕРНИЦЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ  
ИНТЕРНОГ МОНИТОРИНГА И  
ЕВАЛУАЦИЈЕ УСЛУГА  
СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ



**ПОКРАЈИНСКИ  
ЗАВОД ЗА  
СОЦИЈАЛНУ  
ЗАШТИТУ**

## Садржај:

Увод .....	3
Шта су мониторинг и евалуација ? .....	3
Значај интерног мониторинга и евалуације .....	6
Кораци у процесу евалуације .....	8
Испитивање задовољства корисника пруженим услугама .....	15
Самопроцена испуњености прописаних стандарда квалитета	19
Процена испуњености циљева дефинисаних годишњим планом рада пружаоца услуге .....	21
Коришћена литература .....	22

## Увод

Настанак смерница за спровођење интерног мониторинга и евалуације услуга подстакнут је анализом коју је урадио Покрајински завод за социјалну заштиту (у даљем тексту Завод) о спровођењу интерне евалуације квалитета пружених услуга од стране лиценцираних пружалаца услуга на територији АП Војводине. Крајем 2018. и почетком 2019. године Завод је упутио допис свим лиценцираним пружаоцима услуга на територији АП Војводине са циљем да иницира примену обавезе о спровођењу интерне евалуације услуге и потом прикупио извештаје о спроведеној интерној евалуацији услуге коју пружају. Анализа је показала да се код свих пружалаца услуга интерна евалуација фокусира на мерење задовољства корисника пруженом услугом што је свакако важан сегмент процене, али не даје целовито сагледавање квалитета пружене услуге нити утемељене показатеље праваца даљег развоја. Обавезе спровођења интерне евалуације квалитета пружених услуга као и достављања извештаја о евалуацији заводима за социјалну заштиту и оснивачу дефинисане су чл. 19 Правилника о ближим условима и стандардима за пружање услуга социјалне заштите ("Службени гласник РС", бр. 42 /2013, 89/ 2018, 73/ 2019. – у даљем тексту Правилник о стандардима). Сврха овог документа је пре свега да се подстакну пружаоци услуга на обавезу спровођења интерне евалуације коју предвиђа Правилник о стандардима али и истакне суштински значај овог процеса у контексту унапређења квалитета услуга за крајње кориснике.

**Смернице** предлажу оквир за спровођење интерног мониторинга и евалуације пружалаца услуга и дају одговоре на питања о томе шта све може да буде предмет мониторинга и евалуације и на које начине ови процеси могу да се спроводе.

## Шта су мониторинг и евалуација ?

Као појмови, мониторинг и евалуација су препознатљиви и презентовани углавном заједно, иако представљају два одвојена модела организационих активности. То су инструменти који се користе у различитим фазама реализације неког програма или услуге. Указују на то: 1) шта радимо? 2) како то радимо? 3) шта смо постигли? 3) какав утицај смо остварили?

**Мониторинг на нивоу услуге** подразумева систематско и континуирано прикупљање података о току и динамици реализације планираног у оквиру услуге. Мониторинг треба да обезбеди показатеље о току, односно напретку ка постизању дефинисаних резултата у оквиру услуге и благовремено уочавање разлика између планираног и реализованог, као и благовремено уочавање ризика. Мониторинг ствара основ за измене ради превазилажења евентуално регистрованих тешкоћа. Мониторинг се може сматрати пред фазом односно важним механизмом који помаже процес евалуације. Спровођењем мониторинга могуће је правовремено и адекватно реаговати на сва одступања од планираног која утичу на ток спровођења програма или услуге. Одступања могу бити предвиђена/очекивана или неочекивана, у сваком случају мониторингом прикупљени подаци о уоченим одступањима нам омогућавају да донесемо адекватне одлуке о предузимању активности у циљу кориговања уочених одступања. Као инструмент управљања услугом, мониторинг дакле прати и изазове и успехе.

**Мониторинг је стални, систематски процес прикупљања, анализе и коришћења података на основу којих се доносе закључци о току, напретку и успешности спровођења програма или услуге у односу на очекиване/задате резултате.**

**Мониторинг на нивоу индивидуалног плана услуге** односно на нивоу појединачног корисника подразумева систематско и континуирано прикупљање података о току и динамици реализације планираних активности у плану услуге за корисника. Он такође обезбеђује показатеље о току, односно напретку ка постизању дефинисаних исхода, благовремено уочавање разлика између планираног и реализованог, правовремено уочавање ризика које могу спречавати реализацију плана и податке за ревизију плана услуге.

**Евалуација на нивоу услуге** процењује сам **процес пружања услуге**, односно да ли је спроведено оно што је планирано на начин и у року који је претходно одређен да се то и учини. Тиме се стиче увид шта функционише, а шта не, побољшава се пракса кроз увођење промене или прилагођавање активности и тако унапређује успешност услуге. Такође, процењују се и **исходи**, односно колика је успешност у достизању циљева и да ли је услуга испунила свој циљ. Процењујући **утицај**, видимо да ли је програм или услуга

довела до планиране промене у заједници и колико користи заједници. С обзиром да се услуге могу спроводити истовремено у сарадњи са другим институцијама и пружаоцима услуга у заједници, налази евалуације могу указати да ли се активности пружаоца услуге

**Евалуација процењује сам процес, односно да ли је спроведено оно што је планирано на начин и у року који је претходно одређен да се то и учини.**

одвијају у истом правцу, па се овде евалуација може посматрати као **алатка за координацију** активности на локалу. Прикупљене информације могу да послуже **за промоцију** резултата пружаоца услуге, што доприноси **одрживости** и даје **легитимитет** пружаоцу услуге. Евалуација се може спроводити периодично, у фази успостављања нове услуге, затим током спровођења, и на крају неког планираног периода пружања услуге. Дакле, видимо колико вишеструк значај има евалуација у раду пружаоца услуге.

**Евалуација на нивоу индивидуалног плана услуге/корисника** обезбеђује конкретне информације о напретку корисника према установљеним циљевима током пружања услуге и претходи процени у оквиру поновног прегледа.

У табели која следи дат је приказ односа између процеса мониторинга и евалуације.

	МОНИТОРИНГ	ЕВАЛУАЦИЈА
<b>Учесталост</b>	Систематично, редовно, истовремено са пружањем услуге	Периодично, у одређеним фазама
<b>Активност</b>	Прикупљање података, праћење, надгледање	Процена, доношење оцена на основу података прикупљених током мониторинга
<b>Сврха</b>	Побољшање ефикасности, праћење напретка, измене у плановима	Побољшање успешности и утицаја, будући развој
<b>Фокус</b>	Ресурси, резултати, процес, активности	Успешност, релевантност, утицај, рентабилност, преиспитивање циљева
<b>Извори информација</b>	Редовно и систематско праћење активности, увид у ресурсе, документација и извештаји	Извештаји на основу мониторинга, увид у ресурсе, документација, извештаји, резултати истраживања

## **Значај интерног мониторинга и евалуације пружања услуге социјалне заштите**

Главни циљ мониторинга и евалуације јесте унапређење квалитета рада или спровођења неке активности, а када је систем социјалне заштите у питању, то онда практично значи да **мониторинг и евалуација имају за циљ унапређење рада пружаоца услуге и квалитета пружања услуге.**

Квалитет услуга у систему социјалне заштите дефинисан је минималним стандардима квалитета - структуралним стандардима који представљају минималне захтеве у погледу инфраструктурних капацитета, организационих и кадровских услова, и функционалним стандардима - који представљају захтеве у погледу квантитативних и квалитативних димензија стручних поступака. Испуњеност ових стандарда представља гаранцију минималног квалитета пружене услуге за кориснике. Пружаоци услуга у обавези су да обезбеде испуњеност услова прописаних минималним стандардима у поступку добијања лиценце за пружање услуге, како је прописано Правилником о лиценцирању организација социјалне заштите. Даље, у свом раду, пружаоци услуга су у обавези да организују пружање услуге на тај начин да обезбеде и одрже минимални квалитет, а исходи интерне евалуације послужиће им као смернице које сегменте свог рада могу да унапреде па и подигну квалитет услуге коју пружају.

Правилник о минималним стандардима обавезује пружаоце услуга да минимално једном годишње спроводе интерну евалуацију квалитета услуге, која као један од сегмената укључује и процену задовољства корисника пруженом услугом. Ово значи, да пружалац услуге бар једном годишње треба да врши самопроцену квалитета рада, која може да укључује:

- ***Испитивање задовољства корисника пруженим услугама***
- ***Самопроцену испуњености прописаних стандарда квалитета***
- ***Процену испуњености циљева које је пружалац сам дефинисао својим годишњим планом рада.***

Поред наведених области, **предмет интерне евалуације пружаоца услуге такође могу бити и:** унутрашња организација, примена интерних процедура, анализа притужби корисника, задовољство запослених, сарадња са актерима у локалној заједници, информисаност јавности и оцена јавности о значају услуге и пружаоцу услуге у локалној заједници, анализа ефикасности (располагање ресурсима - финансијским, временским и људским у односу на постигнуте резултате), постизање одрживости (партиципација корисника и тржишно позиционирање пружаоца, обезбеђивање средстава од различитих донатора), и сви други аспекти функционисања и пружања услуге које сам пружалац идентификује као важне у циљу унапређења свог рада и квалитета услуге.

Мониторинг услуге спроводи се континуирано и даје основне информације о томе да ли се услуга реализује у складу са планом. Подаци који су прикупљени током процеса мониторинга представљају важан извор приликом примене интерне евалуације квалитета пружене услуге.

Интерна евалуација подразумева утврђивање усаглашености оног што је реализовано са постављеним циљевима, односно утврђивање да ли је све што је планирано и урађено и што је још важније, даје одговор на питање какви су ефекти реализованих активности. Резултати интерне евалуације за пружаоца услуге представљају основ за даљи рад, односно израду новог годишњег плана пружаоца услуге.

**И мониторинг и евалуација треба да буду саставни део процеса рада и пружања услуге, јер су од суштинског значаја за опстанак унапређење услуге.** Значај који се даје мониторингу и евалуацији је у сврху наглашавања да подаци добијени током ових процеса **треба** да послуже **развоју услуге**. Када извештавају о свом раду, пружаоци услуга не треба да занемаре одговорност коју имају према корисницима услуга, финансијерима и широј јавности. Одговорност пружаоца услуга се односи на то да током пружања услуге треба да располажу информацијама о томе шта у пружању услуге функционише добро и зашто, где је потребно у раду отклонити недостатке и на који начин. Пружалац услуге треба да сагледа ефикасност и ефективност у пружања услуге, и сагледа перспективе даљег развоја, итд. Мониторинг и евалуација обезбеђују информације на ова постављена питања.

## Кораци у процесу евалуације

**Пружалац услуге треба да сачини план мониторинга и евалуације који садржи податке који су неопходни за редовно праћење, анализу и извештавање о спровођењу услуге.**

Као и сваки други процес процене или самопроцене тако се и евалуација може представити са три основна корака: 1) Планирање; 2) Реализација; 3) Коришћење резултата.

### 1) Планирање евалуације

Како би спровео интерну евалуацију услуге коју пружа пружалац услуге би требало да на самом почетку циклуса пружања услуге, као саставни део годишњег плана услуге, уради и план мониторинга и евалуације услуге.

У планирању евалуације настојимо да дамо одговоре на следећа питања:

- 1.1 **Зашто радимо евалуацију?** Која је сврха, ко ће и на који начин користити резултате спроведене евалуације.
- 1.2 **Шта процењујемо?** Предмет процене могу бити: задовољство корисника пруженим услугама, испуњеност прописаних стандарда квалитета, испуњеност циљева које је пружалац сам дефинисао својим годишњим планом рада и други аспекти које сам пружалац идентификује као важне у циљу унапређења свог рада и квалитета услуге.
- 1.3 **Када?** Пружалац услуге је у складу са Правилником о минималним стандардима у обавези да најмање једном годишње спроводи интерну евалуацију квалитета пружене услуге (која укључује испитивање задовољства корисника, односно њихових законских заступника). Али, евалуација се може реализовати и у унапред утврђеним фазама током пружања услуге.
- 1.4 **Ко?** План евалуације садржи податак које особе су одговорне за спровођење мониторинга и евалуације – код пружаоца услуге то су углавном руководилац и стручни радници. Пружалац услуге може формирати тим за интерни мониторинг и евалуацију са јасно дефинисаним задацима, одговорностима и роковима спровођења.
- 1.5 **Како?** Планирају се методе и технике прикупљања података, дефинишу индикатори (показатељи) и средства верификације. Пружалац услуге може да



испланира да ће за прикупљање података користити неке од следећих метода и техника: увид у документацију, посматрање, упитник, интервју, групни интервју, фокус група, фотографисање, SWOT анализа, социограм итд. Дефинисање индикатора у планирању евалуације је веома важно, јер ће на основу њих у спровођењу евалуације бити утврђено да ли је све што смо планирали реализовано и какав је ефекат постигнут. Индикатори могу бити по врсти квантитативни или квалитативни, а можемо их сврстати и у групе, на индикаторе ефективности, ефикасности, утицаја, релеванности, обухвата, одрживости. Планирају се и средства верификације која ће бити извор података за евалуацију, и то су углавном евиденције, документација и извештаји настали током пружања услуге, резултати анкета, интервјуа али и други доступни званични извештаји и статистике, фото и видео материјал, садржаји у медијима и сл.

- 1.6 **Како користимо резултате?** Резултати евалуације користе се за унапређење рада пружаоца услуге и квалитета услуге. **Резултати интерне евалуације користе пре свега самом пружаоцу услуге за усмеравање даљег развоја**, али се извештај о евалуацији пружаоца услуге обавезно доставља и заводима за социјалну заштиту и оснивачу и информиче стручна јавност о резултатима евалуације (што је дефинисано Правилником о стандардима).
- 1.7 **Који су ресурси потребни?** Потребно је испланирати која средства ће бити потребна за извођење евалуације: људи, опрема и материјали, инфраструктура и логистичка подршка, време, информације и финансијски трошкови евалуације.

Предлог формата плана мониторинга и евалуације:

Предмет евалуације	Индикатори	Извор верификације	Методе	Ко	Када	Ресурси	За кога
<p>Пример 1.</p> <p>Испуњеност стандарда квалитета услуге:</p> <p>Стандард: „Процена започиње непосредно након пријема и окончава се у року до десет дана“</p>	<p>1) Процена корисника започета је непосредно након пријема</p> <p>2) Трајање процене није дуже од 10 дана након пријема</p>	<p>Документација стручног радника</p>	<p>Анализа документације</p>	<p>Руководилац услуге</p>	<p>Јун, децембар</p>	<p>Није потребно</p>	<p>Интерно</p>
<p>Пример 2.</p> <p>Задовољство корисника односом запослених</p>	<p>1) Број корисника обухваћених проценом задовољства</p> <p>2) Просечна оцена задовољства односом запослених је минимум 4</p> <p>3) Број притужби</p>	<p>Резултати анкете Утисци и запажања стручног радника из непосредног рада и контаката са корисницима</p> <p>Евиденција притужби</p>	<p>Анкета, Разговор, посматрање, вођење евиденције и документације</p>	<p>Стручни радник</p>	<p>Једном годишње</p>	<p>Канцеларијски материјал</p>	<p>Интерно, стручна и шира јавност, оснивач, финансијер</p>
<p>Пример 3.</p> <p>Евалуација годишњег плана Активност: развој кадрова</p>	<p>1) Број запослених који су учествовали на обукама</p> <p>2) Број и врста обука</p> <p>3) Број и врста организоване стручне подршке</p>	<p>Листе учесника, извештаји о држаним обукама извештаји са састанака стручне подршке</p>	<p>Анализа документације, разговор са запосленима</p>	<p>Руководилац услуге</p>	<p>Једном годишње</p>	<p>Није потребно</p>	<p>Интерно, стручна и шира јавност, оснивач, финансијер</p>

## **2) Спровођење евалуације састоји се из следећих корака:**

**2.1 Прикупљање података** - Прикупљање података подразумева да особе задужене за спровођење евалуације (најчешће су то стручни радник и/или руководилац услуге) у складу са претходно дефинисаним планом евалуације током целокупног периода пружања услуге прикупљају податке унапред планираним методама. Које податке ће прикупљати зависи од тога шта је планирани предмет евалуације (као што смо раније већ рекли, то могу бити задовољство корисника пруженим услугама, испуњеност прописаних стандарда квалитета, испуњеност циљева које је пружалац сам дефинисао својим годишњим планом рада). За већину индикатора подаци ће бити расположиви у постојећим изворима (евиденцијама, документацији и извештајима стручних радника и пружаоца услуге), мада ће вероватно бити неопходно да се спроведу и додатна прикупљања података кроз на пример интервјуе, анкете или фокус групе са корисницима, члановима породица корисника, представницима других организација и институција у локалној заједници. Додатни извор података могу да буду и резултати анкете ангажованог особља, садржаји у медијима, статистички извештаји и извештаји других институција.

**2.2 Анализа прикупљених података** - Пружалац услуге анализира прикупљене податке односно врши процену у односу на индикаторе које је дефинисао приликом планирања евалуације.

На пример, ако је предмет евалуације испуњеност стандарда квалитета услуге, то значи да је пружалац услуге већ у фази планирања евалуације дефинисао индикаторе за све стандарде који се односе на услугу коју пружа, и то му олакшава да сада изврши самопроцену. Примери индикатора за један од стандарда који гласи „Процена започиње непосредно након пријема и окончава се у року до десет дана“ могу да буду: 1) Процена корисника започета је непосредно након пријема и 2) Трајање процене није дуже од 10 дана након пријема. У спровођењу евалуације пружалац услуге на основу документације која је настала у спровођењу услуге (коју воде стручни радници) утврђује да ли испуњава дефинисани стандард и уколико не, анализира који су разлози за то. У наредном кораку доноси оцену успешности свог рада и одлуке шта може да уради у наредном периоду у циљу унапређења. Поступак понавља за све стандарде који се односе на услугу коју пружа и дефинисане индикаторе.

Уколико је предмет евалуације задовољство корисника и чланова породице пруженим услугама, у претходном кораку (планирању евалуације) пружалац услуге дефинисао је индикаторе на основу којих ће вршити оцењивање и донети закључке о задовољству корисника. Примери индикатора могу бити: просечне оцене задовољства корисника различитим аспектима услуге, број притужби корисника, садржај притужби, садржај предлога корисника и сл. Из планираних извора верификације (у овом случају то могу бити анкете о задовољству, резултати интервјуа и фокус група са корисницима и/или члановима породице и евиденција притужби) анализира добијене податке и у наредном кораку доноси закључке шта може да уради у наредном периоду свог рада у циљу унапређења.

Уколико је предмет евалуације испуњеност циљева које је пружалац дефинисао својим годишњим планом рада, онда се врши анализа у односу на индикаторе који су дефинисани за све активности у годишњем плану. На пример, у оквиру циља „Унапређена сарадња у локалној заједници“, пружалац услуге може дефинисати активности које се односе на овај циљ, а примери индикатора би били: број потписаних протокола о сарадњи, број заједничких обука са представницима других организација, број одржаних заједничких састанака и сл. Анализира се да ли су и у којој мери испуњени индикатори који су дефинисани за све планиране активности.

**2.3 Закључци о успешности рада** - На основу извршених анализа података у односу на дефинисане индикаторе, пружалац услуге доноси закључке о успешности свог рада у областима које су предмет евалуације (садржај у колонама Стање/оцена успешности и Образложење).

Предлог чек листе за систематизацију прикупљених података у мониторингу и евалуацији<sup>1</sup>:

Предмет евалуације	Индикатори	Стање/оцена успешности <sup>2</sup>	Образложење <sup>3</sup>	Шта ће бити предузето
<p><i>Пример 1.</i> Испуњеност стандарда квалитета услуге: Стандард: „Процена започиње непосредно након пријема и окончава се у року до десет дана“</p>	<p>1) Процена корисника започета је непосредно након пријема 2) Трајање процене није дуже од 10 дана након пријема</p>	<p>Делимично испуњено</p>	<p>Повећан број захтева за пружањем услуге и није могуће реализовати пријемну процену у дефинисаном року за све захтеве</p>	<p>Разматрање могућности прековременог рада стручних радника или ново запошљавање</p>
<p><i>Пример 2.</i> Задовољство корисника односом запослених</p>	<p>1)Број корисника обухваћених проценом задовољства 2)Просечна оцена задовољства односом запослених је минимум 4 3)Број притужби</p>	<p>1)Обухват анкетом о задовољству корисника је 80% 2)Просечна оцена односом запослених је 2 3)Број притужби смањен у односу на претходну годину за 20%</p>	<p>1)Због здравственог стања 20% корисника услуге није био у могућности да учествује у анкетирању 2)Одступање од дефинисаног стандарда – добијена је нижа оцена од очекиване 3)Анализирати разлоге смањеног броја притужби</p>	<p>1)Анкетом обухватити чланове породице, законске заступнике и друга лица значајна за корисника 2)Планирање обуке ангажованог особља о комуникацији са корисницима 3)Процедуру притужби учинити доступнијом у односу на кориснике различитих нивоа способности</p>
<p><i>Пример 3.</i> Евалуација годишњег плана Активност: Развој кадрова</p>	<p>1)Број запослених који су учествовали на обукама 2)Број и врста обука 3) Број и врста организоване стручне подршке</p>	<p>1и2) Одложена реализација планираних обука 3)Стручна подршка реализована</p>	<p>1 и 2)Недостатак финансијских средстава 3)Организована је стручна подршка – консултације и размена искустава са другим пружаоцима исте услуге</p>	<p>1и 2)Обуке се одлажу за наредну годину. Упутити допис другим пружаоцима исте услуге ради заједничког организовања обуке и поделе трошкова</p>

<sup>1</sup>Предложена чек листа омогућава реализаторима мониторинга и евалуације јасно, прегледно и кохерентно документовање података који даље представљају основ за израду извештаја о евалуацији

<sup>2</sup> У овој колони описује се статус/стање планиране активности у смислу степена реализације: да ли је активност завршена, у току, одложена или постоји препрека за њено спровођење.

<sup>3</sup> У овој колони образлажу се препреке и идентификују промене које потребно предузети.

**2.4 Израда извештаја о евалуацији са закључцима о успешности рада** - Обавезе спровођења интерне евалуације квалитета пружених услуга као и достављања извештаја о евалуацији заводима за социјалну заштиту и оснивачу дефинисане су чл. 19 Правилника о ближим условима и стандардима за пружање услуга социјалне заштите ("Службени гласник РС", бр. 42 /2013, 89/ 2018, 73/ 2019). Извештај о спроведеној евалуацији такође треба учинити доступним стручној јавности, како исти члан овог Правилника обавезује, али од значаја за пружаоце услуге је да резултате учине доступним широј јавности како би информисали јавност о свом раду и на тај начин допринели промоцији услуге. Имајући у виду обавезе пружалаца које произилазе из Правилника, а да формат и садржај овог извештаја нису прецизнији регулисани, у даљем тексту дајемо предлог модела извештаја који није обавезујући, већ само даје преглед кључних елемената које извештај треба да садржи.

**Извештај о мониторингу и евалуацији може да садржи следеће елементе:**

- Основни подаци о пружаоцу услуге и услузи која се пружа,
- Сврха мониторинга и евалуације,
- Предмет евалуације:
  - Анализа испуњености стандарда услуге
  - Испитивање задовољства корисника пруженим услугама
  - Процена испуњености циљева дефинисаних годишњим планом рада,
- Временски период у којем је евалуација реализована,
- Опис примењених метода и техника,
- Приказ и тумачење резултата спроведене евалуације,
- Закључци о успешности рада (пружалац услуге доноси закључке о успешности свог рада у областима које су биле предмет евалуације),
- Оквирни планови будућих активности и планиране промене у организацији пружања услуге.

**3) Коришћење резултата евалуације – развијање програма/услуге  
подразумева:**

3.1 Коришћење резултата за планирање будућих активности и уношење потребних промена у организацији пружања услуге. **Резултати интерне евалуације користе пре свега самом пружаоцу услуге за усмеравање свог даљег развоја** јер на основу резултата интерне евалуације пружалац услуге доноси одлуке о приоритетним областима

рада које треба да унапреди у наредном периоду у циљу унапређења рада и квалитета услуге.

3.2 Информисање и промоција резултата оцене успешности рада (оснивач услуге, заводи за социјалну заштиту, донатор, корисници, јавност).

## **Испитивање задовољства корисника пруженим услугама**

Пружаоци услуга социјалне заштите у фокусу свог рада имају корисника и његове потребе. Процена задовољства корисника и њихових законских заступника је део процеса спровођења услуге и саставни део мониторинга и евалуације. Пружалац услуге користи прикупљене податке добијене у процени задовољства корисника како би унапредио и побољшао своју услугу у складу са потребама корисничке групе.

Процена задовољства корисника подразумева прикупљање података који пружају информације о томе колико су корисници задовољни пруженом услугом, односно процена задовољства корисника подразумева **процену између очекивања у пружању услуге и искустава корисника током пружања услуге**. Мерење задовољства корисника може се спровести кроз структурирани упитник у којем се од корисника услуге тражи да рангирају свој степен задовољства кроз унапред дефинисане скале вредности или се упитници могу креирати тако да садрже питања са отвореним одговорима. У колико су отворена питања у том случају корисник може давати различите детаље о свом задовољству/незадовољству појединим аспектима у пружању услуге. Пружаоци услуге могу користити и друге технике попут интервјуа, фокус група и сл., складу са ресурсима којима располажу. Значајно је да се обрати пажња да се корисницима омогуће услови да могу да буду потпуно отворени и искрени како не би били у ситуацији да дају пристрасне и социјално пожељних одговоре, па је испитивање задовољства потребно организовати на начин да се ово могућност сведе на најмању могућу меру. Приликом одабира метода и дефинисања питања у упитнику треба водити рачуна о капацитетима корисника, односно да се материјал прилагоди њиховим здравственим, менталним, образовним и свим другим могућностима.

Процена задовољства корисника услугама социјалне заштите је важна како за пружаоце услуга тако и за наручиоца/финансијера и локалну заједницу из више разлога:

- Подаци добијени проценом задовољства корисника усмеравају нас на потребе корисника којима пружамо услугу и вредности које корисници оцењују у начину организације услуге. Истовремено кориснике оснажујемо да процењују и вреднују услугу коју користе и на тај начин излазе из улоге пасивног примаоца помоћи.
- Подаци добијени проценом задовољства корисника су веома корисни за унапређење и развој нових садржаја/активности у оквиру услуге, као и боље управљање очекивањима у смислу усмеравања ресурса ка оним активностима које су корисницима најважније.
- Процена задовољства корисника се може користити као доказ поштовања

**Потребно је напоменути да мерење задовољства корисника није исто што и мерење укупног квалитета услуге већ је посебан део оквира за анализу и унапређење квалитета услуге.**

стандарда и у сврху извештавања јер пружа информације о делотворности и учинку услуге што може бити значајно приликом одлучивања о обиму даљег финансирања услуге.

- Подаци о задовољству корисника важни су наручиоцима услуге/финансијерима и представљају индикатор успешности програма за који су издвојена буџетска средства. Такође, подаци се могу користити и код израде захтева за новим или додатним финансирањем услуге и осликавају чињеницу да услуга испуњава очекивања корисника.

### Пример упитника о задовољству корисника

#### Упитник за испитивање задовољства корисника услугом

Назив услуге \_\_\_\_\_

Пружалац услуге \_\_\_\_\_

*Уводно објашњење сврхе испитивања задовољства услугом као и начина на који ће резултати бити коришћени и презентовани. Важно је да пружалац услуге о резултатима извести саме кориснике и овде се обавезно наводи и та информација.*

1. Од кога сте сазнали за услугу (можете заокружити и више одговора)?



- ЦСР
- Запослени код пружаоца услуге
- Медији (ТВ, радио, штампа...)
- Пропагандни материјал о пружаоцу услуге
- Комшије, пријатељи, сродници и сл.
- Здравствена служба
- Организација, удружења грађана и сл.
- Од неког другог (наведите) \_\_\_\_\_

**2. Да ли сте задовољни начином на који се планирају активности које се реализују у оквиру услуге?**

- Задовољан/на сам .....1
- Делимично сам задовољан/на.....2
- Незадовољан/на сам.....3

Место за додатне коментаре, примедбе, сугестије:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Да ли на било који начин учествујете у планирању активности које се реализују у оквиру услуге?**

Да, наведите на који начин?

\_\_\_\_\_ 1

Не .....2

Ако је Ваш одговор НЕ, наведите разлоге за то:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Да ли Ви лично предлагете садржај активности у оквиру услуге?**

Да..... 1

Не.....2

Ако је Ваш одговор НЕ, наведите разлоге за то:

\_\_\_\_\_

**5. Да ли је нешто од онога што сте предлагали усвојено и шта?**

Да, усвојено је \_\_\_\_\_ 1

Не .....2

**6. Да ли постоји нека активност у коју морате да будете укључени иако то не желите?**

Да, не желим... \_\_\_\_\_ 1

Не .....2

**7. Да ли сте задовољни следећим елементима услуге:**

	Задовољан/на сам	Делимично сам задовољан/на	Незадовољан/на сам

Локацијом (местом где се услуга налази)	1	2	3
Величином простора у којем се пружа услуга	1	2	3
Опремљеношћу простора (материјал за рад, ТВ, радио уређаји...)	1	2	3
Хигијеном простора	1	2	3
Активностима	1	2	3
<i>Пружалац може додавати друге елементе услуге за које жели процену</i>			

**8. Да ли Вам је речено да имате право да се жалите на садржај и организацију услуге?**

Да..... 2

Не..... 1

**9. Да ли сте се некада жалили?**

Да..... 2

Не..... 1

**10. Ако ДА, коме сте се жалили?** \_\_\_\_\_

**11. Ако ДА, на шта сте се жалили?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12. Да ли се нешто променило након жалбе, шта?**

- променило се то што \_\_\_\_\_ 1

- ништа се није променило.....2

**13. Да ли сте задовољни начином на који се запослени (особље) односи према Вама?**

Ако ДА, чиме сте посебно задовољни?

\_\_\_\_\_

Ако НЕ, шта је то чиме сте незадовољни?

\_\_\_\_\_

**14. Да ли сте задовољни односима са другим корисницима услуге?**

Ако ДА, чиме сте посебно задовољни?

\_\_\_\_\_

Ако НЕ, шта је то чиме сте незадовољни?

\_\_\_\_\_

**15. Шта је оно чиме је ова услуга највише допринела побољшању Вашег живота (Вас лично, Вашег детета/члана породице који је корисник услуге, уопште Ваше породице....)**

16. Шта бисте истакли као посебно добро у вези са услугом коју користите?

17. Ако бисте нешто могли да мењате у вези са услугом, наведите шта би то било?

18 Да ли би сте и другима којим је потребно, препоручили ову услугу коју користите?

- Да..... 2

- Не..... 1

19. Свеукупно гледано, колико сте задовољни овом услугом? (Оцена 1 је минимално задовољство до оцене 5 која представља маскимално задовољство)

1 2 3 4 5

ПРОСТОР ЗА ПРИМЕДБЕ, КОМЕНТАРЕ И СУГЕСТИЈЕ ИСПИТАНИКА

Хвала што сте попунили упитник!

## Самопроцена испуњености прописаних стандарда квалитета

Кроз интерну евалуацију, поред испитивања задовољства корисника и њихових заступника, што представља само један од могућих исхода пружене услуге, пружалац услуге може вршити и самопроцену испуњености прописаних стандарда за услугу коју пружа. Имајући у виду да су сви пружаоци услуге који имају лиценцу за пружање услуге у поступку добијања лиценце били у обавези да обезбеде све структурне и функционалне услове за испуњеност стандарда, самопроцена ће бити пре свега усмерена на оцену процеса који се реализују како би **прописани квалитет био одржан или унапређен током периода на који му је лиценца издата**. Пружаоци услуга који нису

лиценцирани могу да врше самопроцену степена испуњености стандарда и да планирају шта је потребно како би обезбедили услове за испуњеност стандарда и ушли у поступак лиценцирања.

Правилником о минималним стандардима нису дефинисани индикатори на основу којих би се вршила процена или самопроцена испуњености стандарда, али пружалац услуге може то да сачини индикаторе како би дефинисао процес самопроцене, односно интерне евалуације. При том, врло је значајно да се приликом евалуације обрати пажња на испуњеност стандарда како у форми тако и у садржају. На пример: један од стандарда који се односи на планирање рада са корисником гласи: „На основу идентификованих потреба, способности и ризика, за сваког корисника сачињава се индивидуални план услуге“. За овај стандард пружалац услуге може да одреди индикаторе: 1) За све кориснике урађени су индивидуални планови услуге и 2) У сваком индивидуалном плану су спецификоване потребе, способности и ризици за сваког корисника. Први индикатор

***У самопроцени испуњености стандарда важно је да пружалац услуге обрати пажњу не само на формалну него и садржајну испуњеност прописаног минималног стандарда***

би указивао на формалну испуњеност стандарда уколико пружалац услуге има урађене планове за све кориснике, док би процена испуњености другог индикатора захтевала анализу индивидуалних планова услуге и указивала би на испуњеност стандарда у садржајном смислу. ***Оцена испуњености и једног и другог индикатора, као и анализа разлога за евентуална одступања, представљају основу за планирање даљих активности пружаоца услуге.*** У овом конкретном примеру то може да буде планирање обука за стручне раднике на тему индивидуалног

планирања и сл. По истом принципу пружалац услуге може да ради самопроцену испуњености свих стандарда за своју услугу, па ће оцена испуњености и анализа разлога за одступања бити основ за израду годишњег плана пружаоца услуге у правцу развоја услуге.

## Процена испуњености циљева дефинисаних годишњим планом рада пружаоца услуге

Предмет интерне евалуације пружаоца услуге може да буде и самопроцена испуњености циљева које пружалац дефинише својим годишњим планом рада. Годишњи план рада пружаоца услуге у складу са захтевима стандардизације предвиђа дефинисање активности у најмање следећим областима: развој инфраструктуре, развој знања и вештина запослених, информисање стручне и шире јавности и развој услуге (повећање броја корисника, увођење нових садржаја и сл.).

У садржају годишњег плана ће се наћи циљеви и активности који су произашли из самопроцене испуњености стандарда и анализе разлога у евентуалним одступањима (нарочито у садржајном смислу, на шта је указано у претходном поглављу), као и других аспеката рада и пружања услуге. То могу да буду на пример и анализа унутрашње организације, примена интерних процедура, притужбе корисника, задовољство запослених, сарадња у локалној заједници, ефекти информативно – промотивних активности, анализа ефикасности рада, напредак у постизању одрживости и други аспекти функционисања и пружања услуге, које сам пружалац идентификује као важне у циљу унапређења свог рада и квалитета услуге. Дакле, сви елементи годишњег плана које пружалац услуге дефинише, биће касније предмет евалуације а резултати евалуације основа за нови циклус планирања.

Интерна евалуација испуњености циљева из годишњег плана подразумева њено **планирање**, што практично значи да је за пружаоца услуге корисно да приликом годишњег планирања за све циљеве и активности дефинише индикаторе, методе прикупљања података, испланира средства верификације и особе које ће бити задужене за спровођење свих активности у вези са мониторингом и евалуацијом.

## **Коришћена литература:**

Бркић М., Мониторинг испуњености ближих услова и стандарда за пружање услуга у заједници, инструменти за самопроцену и екстерни мониторинг, 2015.

Басиони – Стаменић Ф. , Центар за унапређење културе живота и рада- ЖиР , Мониторинг и евалуација превентивних јавно здравствених услуга , 2017.

Беазлеу И. Мониторинг и евалуација учинка програма , 2013.

Влада Републике Србије и Канцеларија за сарадњу са цивилним друштвом, Методологија планирања поступка праћења реализације и оцене успешности реализованих програма и пројеката организација цивилног друштва и поступка праћења утрошка додељених финансијских средстава, 2018.

ЕУ пројекат Подршка самосталном животу ОСИ у заједници, Приручник „Систем мониторинга иновативне социјалне услуге“, 2018.

Екуменска хуманитарна организација, Мостови за планирање, мониторинг, евалуацију, 2001.

Жегарац Н. ,Бркић. М. Џамоња Игњатовић Т., Оперативно планирање у центрима за социјални рад, Републички завод за социјалну заштиту ,2010.

Марошек Ј. , Зупан С. Велцин К. Билић З. Маринковић А., Мониторинг и евалуација стратегија локалног одрживог развоја, 2007.

Правилник о ближим условима и стандардима за пружање услуга социјалне заштите ( „Службени гласник РС“ бр. 42/2013, 89/18, 73/2019)

Регионални центар за околиш за централну и источну Европу, Евалуација и Мониторинг 2002.