**Analýza existujících modelů kvality v sociálních službách v ČR**

**Model EFQM Excelence jako nástroj řízení CPOS MT**

***Trnitá a dlouholetá cesta k Excelenci 😊***

**Projekt CpKp Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického vzdělávání a profesní kvalifikace 2012–13.**

* Naše organizace byla vybrána z 90 poskytovatelů v ČR a v Plzeňském kraji z 30 poskytovatelů jako příklad dobré praxe při zavádění změn
* vystoupila jsem za organizaci na konferenci Standardy kvality sociálních služeb v prostorách Krajského úřadu Plzeňského kraje. Projekt ukončen.

<http://standardy.cpkp.cz/index.php?page=akt_konference>

* **Kvalita sociální péče: Cena sympatie 2013** – koordinátorka Libuše Tieslová, získaný certifikát.
* **Kvalita sociální péče: Kategorie poskytování terénních sociálních služeb pro seniory –** vítěz 2014 V KATEGORII Poskytování sociálních služeb pro seniory (certifikát s platností  5 let; obhajovat budeme v roce 2020).
* **Kvalita sociální péče: Cena sympatie 2014 -** Pečovatelka Jiřina Stiborová, získaný certifikát.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2014 –** 3. místo je výsledek odpovědné a kvalitní práce celého týmu.
* **Národní Cena model Excelence v modelu START PLUS 2015 -** ocenění PERSPEKTIVNÍ ORGANIZACE.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2015** – získání 1. místa ve veřejném sektoru.
* **Kvalita sociální péče: Cena sympatie 2015 –** Iva Němcová, získaný certifikát.
* **Národní Cena model Excelence v modelu START EUROPE 2016 -** ocenění národní – za úspěšné realizování projektů; ocenění mezinárodní – Committed to Excellence.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2016** – získání 2. místa ve veřejném sektoru.
* **Národní Cena model Excelence v modelu START PLUS 2017 a** stali jsme se úspěšnou organizací.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2017** – 1. místo a zároveň 1. místo v počtu bodů ze všech kategorií, stali jsme se Společensky odpovědnou institucí Plzeňského kraje za rok 2017.
* **Národní Cena model Excelence v modelu START PLUS 2018 – CPOS Město Touškov –** získala v kategorii organizace VEŘEJNÉHO SEKTORU, veřejně prospěšné org. a org., jejichž hlavní činností není podnikání; ocenění ORGANIZACE ZPŮSOBILÁ PRO PROGRAM EXCELENCE.
* **Nominace do programu Kvalita sociální péče:** Cena sympatie (3 pečovatelky; výsledek hodnocení říjen 2019).
* PRÁVĚ PROBÍHÁ PŘÍPRAVA PODKLADOVÉ ZPRÁVY V PROGRAMU EXCELENCE.

**2012**

**Hlavní cíle: rychlé prozkoumání všech procesů a zmapování; zvolení strategií a začátek řízení změny. Stabilizace org.; lidské zdroje; ekonomika; komunikace se zainteresovanými stranami.**

* **Projekt CpKp Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického vzdělávání a profesní kvalifikace 2012–13.**
* pečovatelky poskytovaly klientům péči tak, aby byli maximálně spokojeni
* účetní org. Velmi precizní a loajální
* prioritou bylo – standardy kvality, procesy služby
* ekonomika – propojení ředitelky a účetní – spolupráce a komunikace
* financování org. včetně vlastních zdrojů
* změna komunikace se všemi zainteresovanými stranami
* vznik - strategický plán
* **prioritní oblast - lidské zdroje = stabilní tým, základní kámen org. dodnes!**
* Postupné nastavení - procesy org.
* zapojení do Projektu **Projekt CpKp Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického vzdělávání a profesní kvalifikace 2012–13.**
* **hlavní proces = standardy kvality = kvalitní péče pro klienta = zásadní strategie!**
* s pomocí odborníků se začalo pracovat na hlavním procesu poskytované služby a se zainteresováním pracovníků (první pracovní skupiny a delegované kompetence a zodpovědnost)
* projekt Plníme vaše nevyslovené přání
* zajištění nejnutnějšího technického a provozního vybavení.
* Obce vyčkávali na změnu vedení org., připravovali se na změnu zajištění péče o své občany; obec Žihle byla připravená odejít od CPOS MT a vzít pod sebe stávají obce; hrozil zánik org..
* Org. nefungovaly základní procesy – provozní, lidské zdroje, personální, ekonomické, hlavní proces (poskytované služby)
* Inspekce kvality shledala zásadní nedostatky, standardy kvality v nedostatečné kvalitě a nefunkční, nepokrývali legislativu a ni praxi
* **Soudní proces** s bývalou ředitelkou a koordinátorkou střediska Dobřansko – fiktivní smlouvy a vyplácené DPP za neodpracované dny a pracovníci ve službě nikdy nebyli, fiktivní docházka. Střet zájmů s místostarostkou a senátorkou Dobřan. Zátěž šetření kriminální policií trval do roku 2015, kdy byl konečný rozsudek – nepodařilo se prokázat vinu, ale proces odhal další zásadní nedostatky a postupy v org.. Byly okamžitě již při zjištění ředitelky odstraňovány. Bohužel v této situaci nebyl prostor na dobrou komunikaci změn a selhávaly strategie řízené změny.
* **Personální zajištění – výpovědi pro hrubé porušení pracovní kázně.**
* Nebyla koordinace středisek k požadované kvalitě a ani jednotnost postupů
* Pečovatelky však poskytovaly maximálně možné výkony a přesto, že nepostupovaly dle zákona o sociálních službách.
* Bývalá ředitelka (do roku 2012) nekomunikovala s účetní.
* Vytvářela sama docházku na základě mailů – neexistovaly docházkové listy
* Org. byla neřízena a byly privilegováni pouze určití lidé, včetně odměňování
* Nebyl systém odměňování
* Nebyly strategie, ani cíle org., poskytované služby
* BOZP jen okrajově
* Soudní spor – rozsudek o neoprávněnou výpovědí pečovatelky a náhrada cca 400 000,-
* Bývalá ředitelka nekomunikovala s obcemi, ani zainteresovanými stranami
* Financování org. neřízené – nebyly další zdroje, dotace MPSV nízká cca 2 500 000,-
* Obce nesly vysokou finanční zátěž.
* Tržby z hlavní činnosti nízké.
* Téměř žádná informovanost o poskytované službě.
* NEDOSTATEČNÉ TECHNICKÉ VYBAVENÍ, VČETNĚ VOZOVÉHO PARKU.

**2013**

**Prioritní cíle: hlavní procesy služby; lidské zdroje, ekonomika, financování; změna komunikace se zainteresovanými stranami**

* **Kvalita sociální péče: Cena sympatie 2013** – koordinátorka Libuše Tieslová, získaný certifikát.
* **Projektu CpKp Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického vzdělávání a profesní kvalifikace 2012–13**
* Naše organizace byla vybrána z 90 poskytovatelů v ČR a v Plzeňském kraji z 30 poskytovatelů jako příklad dobré praxe při zavádění změn
* vystoupila jsem za organizaci na konferenci Standardy kvality sociálních služeb v prostorách Krajského úřadu Plzeňského kraje. Projekt ukončen.
* <http://standardy.cpkp.cz/index.php?page=akt_konference>
* **Financování org. dotace: 11 445 872 ,- Kč**
* **Dotazníky Spokojenosti vnímání měřítek –** zaměstnanci, klienti, zainter. strany – (dotazníky zpracované ředitelkou) – v tištěné podobě a až do roku 2016 - nástroj pro zlepšování se.
* **Ples CPOS MT** – podpora spolupráce a kooperace v týmu; společná aktivita, která měla za cíl propojení personálu a také zainteresovaných stran; cílem také bylo zviditelnit službu/organizaci a zajistit tím, nenásilnou informovanost. Posílení sounáležitosti a neformální vzájemné poznávání zaměstnanců. Cíl – lépe komunikovat změny v org. a lepší vyjednávací možnosti řízených změn od vedení.
* **Víkendový pobyt, Vánoční večírek** – týmová kooperace a spolupráce, neformální poznávání se = vliv na firemní kulturu
* **Zapojení do projektů** – Vzdělávejte se pro růst ÚP Plzeň (financování dalšího vzdělávání). Změna strategie zvyšování kvality přes zvyšování kompetencí a odbornosti pracovních pozic (řízené centrálně). Plány osobního rozvoje zaměstnanců a vyhodnocování.
* **Dobrá a špatná praxe** *– zavedení a funguje stále jako trvalý proces* – předání kompetence pečovatelkám a poskytování příběhů, centrální evidence a zpřístupnění všem pracovníkům v org.. Cíl – kooperace, spolupráce týmů.
* V listopadu 2013 jsme začali realizovat **projekt, Plníme Vaše nevyslovená přání“.**
	+ Nejedná se o medializovaný projekt, ale o změnu pohledu pracovníků na naše klienty.
	+ **Základní otázkou je**: Co dělá každého z nás jedinečným? Co patří k vašemu každodennímu životu? Co mohu pro vás udělat, abyste se cítila/cítil lépe? Budete mít radost?
	+ Plníme drobná přání každý den, někdo si přeje v antikvariátu sehnat tu a tu knihu, jiný zase plechový hrníček, dalšímu splníme přání tím, že společně prohlédneme fotky z mládí (reminiscenční terapie) …. nebo najdeme dávné přátele.
	+ Po celou dobu, okamžiky **zaznamenáváme na fotografiích** (připomínám souhlasy od klientů se zveřejněním), **zodpovídají koordinátorky a vždy s popisem situace předají fotografii vedení.**
	+ Možné využití – Ples CPOS MT a další prezentace.
	+ **Fotografie s popisem situace** (pouze ty, kde dal klient souhlas) budeme tisknout a dávat do rámečků a budeme věšet na chodby DPS zodpovídají koordinátorky, **nákup rámečků zajistí zástupkyně.**
* **Týmová spolupráce** se začala rozvíjet a posílení motivace byla nominace Koordinátorky do Ceny sympatie, kterou získala. V týmu bylo společně oslaveno. **Kvalita sociální péče: Cena sympatie 2013** – koordinátorka Libuše Tieslová, získaný certifikát.
* **Péče o zaměstnance** – SUPERVIZE.
* **Personální zajištění** – poznávání motivace pracovníků; jejich postojů; výkonu – první hodnocení výkonu a změna Odměňování zaměstnanců; identifikace ,,škůdců,, a personální změny.
* **Zřízená pracovní pozice** – manažer kvality. Cíl – hlavní osoba na koordinaci procesů – zejména hlavního procesu ke kvalitě poskytované služby.
* **Strategické plánování** – zapojení personálu, stanovení cílů; silných a slabých stránek; rizik a omezení. Strategický plán – formulace a definování dílčích cílů; delegování kompetencí + zodpovědností.
* **Změna v ekonomickém sektoru** – pracovní náplně a kompetencí účetní, vyjasnění spolupráce s ředitelkou; nastavená komunikace s týmem.
* **Financování org**. – získání dotace ve výši cca 5 000 000,-.
* **Finalizace Projektu CpKp Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického vzdělávání a profesní kvalifikace 2012–13** – což znamenalo zpracování standardů kvality – implementace do praxe a následné ověření hodnotitelů. Vnímání klientů – změna k lepší spolupráci, jednotná pravidla a počátek cesty ke kvalitě poskytované služby.
* naše organizace byla vybrána z 90 poskytovatelů v ČR a v Plzeňském kraji z 30 poskytovatelů jako příklad dobré praxe při zavádění změn,
* vystoupila jsem za organizaci na konferenci Standardy kvality sociálních služeb v prostorách Krajského úřadu Plzeňského kraje. Projekt ukončen,
* <http://standardy.cpkp.cz/index.php?page=akt_konference>.
* **Procesy zmapované, popsané, svěřeny vlastníkům** – BOZP, Vozový park, Dodavatelů aj.
* **Konec roku 2014** – model START – samohodnocení org., zapojeni všichni pracovníci org.
* Nebyla strategie řízení a vedené org., omezení vůbec poznání pracovníků – územní vzdálenost; personál se mezi sebou neznal a nespolupracoval; neposkytoval si podporu a nepracovalo se s dobrou praxí.
* Personální zajištění - ,,špatní pracovníci,,.
* Nebyla zpětná vazba od zainteresovaných stran (klientů, veřejnosti a zaměstnanců).
* Chyběla péče o zaměstnance a zaměstnanecké jistoty (strategie).
* Zřizovatele – vyžadoval rychlou změnu ke kvalitě poskytované služby a zejména pozitivní vztahy s představiteli obcí (30 obcí).
* Vozový park – zásadní problém v org., nebyli vlastníci procesů; správa vozu a technické kontroly – selhával personál.
* Nebyl koordinační pracovník; manažerský tým – ředitelka, 7 koordinátorek/sociálních pracovnic; účetní.
* Řízení org. bylo ztížené zátěží soudního procesu a zjišťování nedostatků v org.
* Změny byly nutné mnohdy okamžitě a nebyly dobře komunikované s personálem.
* **Strategické plánování – při realizaci vyplynulo, že org. si nestojí dobře, ukázali se další oblasti, kde je třeba změny a nastavení. Pro ředitelku znamenalo zásadní rozhodnutí – priorita týmový spolupráce a posílení kompetencí pracovníků. Rozhodnutí hledat možnosti, jak org. uchopit, jak řídit a vést, jak zajistit kvalitu poskytované služby. Vedlo k rozhodnutí k zapojení do Národní kvality ČR, model EFQM (realizace v roce 2014).**

**2014**

* **Kvalita sociální péče: Kategorie poskytování terénních sociálních služeb pro seniory –** vítěz 2014 V KATEGORII Poskytování sociálních služeb pro seniory (certifikát s platností 5 let; obhajovat budeme v roce 2020) – za rok 2013.
* **Kvalita sociální péče: Cena sympatie 2014 -** Pečovatelka Jiřina Stiborová, získaný certifikát.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2014 –** 3. místo je výsledek odpovědné a kvalitní práce celého týmu.
* **Silná podpora zřizovatele a Plzeňského kraje.**
* **Ples CPOS MT a Víkendový pobyt viz rok 2012**
* **Financování se zlepšovalo – vyšší dotace i E-dotace PK – 7 988 431,- Kč.**
* **Vyšší tržby ze základní činnosti.**
* **Kontroly v org. – bez nedostatků a záporných výroků.**
* **Síť spolupracujících odborníků** – zásadní podpora zejména ředitelky při krizových situací, kdy poskytovali nejen psychickou oporu, ale i svoje rady, postoje a zkušenosti. Při určitých konfliktech i poskytli fyzickou pomoc v org..
* **Spokojenost obcí stoupala** – měřeno Dotazníky spokojenosti; pravidelné návštěvy ředitelky a koordinátorek (zásadní změna v komunikaci s obcemi). Uznání výsledku řízení změn – stoupalo pozitivní vnímání org.,
* **Měření spokojenosti** – zaměstnanců, zainteresovaných stran, klientů – získávání příspěvků pro zlepšování se a připomínek (reagování na požadavky však intuitivní).
* Přihlášení org. do **Kvalita sociální péče: Kategorie poskytování terénních sociálních služeb pro seniory. Podkladová zpráva mapovala zásadní procesy org. prioritou byl hlavní proces čili poskytování terénní pečovatelské služby. Další oblasti byly směrem k vedení a řízení org. během léta došlo k velkému posunu a na základě oblastí jsme ještě inovovali a tím se i zlepšovali. Hodnocení proběhlo v září a stali jsme se vítězi v dané kategorii. Mimo jiné byla oceněna ředitelka ,,ještě o ní uslyšíme,,. Vzhledem k tomu, že ke všemu přistupuji s velikou pokorou a odpovědností, již v sále Senátu bylo jasné, že Kvalita poskytované služby bude vizí do následujících let.**
* **Týmová spolupráce –** na vyšší úrovni, zvyšování pozitivního prostředí v org. a klimatu. **Úspěch v Ceně sympatie** – pečovatelka.Pozitivně přijato v týmové práci, oslavili jsme společně úspěch a personál byl motivovaný k lepším výkonům. Neobjevila se závist ani rivalita.
* **Občanská odpovědnost –** projekt Plníme vaše nevyslovené přání se stal přijatým procesem v org., pečovatelky nad rámec své pracovní náplně poskytovaly klientům nadstandartní péči, komunikaci a přístup. Přes příběh klienta, znalost jeho minulosti a hodnost, umožnění těch drobností, které změní jeho vnímání života k pozitivní stránce, životní naladěnosti a energie, bylo neuvěřitelné. Ochota pečovatel vzít klienta např. do jeho rodiště, navštívit rodinný hrob, zasadit květiny, najít hrníček s puntíky ……….. zapojení do Ceny hejtmana PK za společenskou odpovědnost bylo pro ocenění práce a lidskosti personálu. I zde byla podkladová zpráva, která však obsahovala i další oblasti, kterým se ještě v org. nedávala pozornost ani nebylo implementováno. Opět léto bylo pracovní a udělali jsme neuvěřitelný kus práce, ne jen formální popsání do zprávy, ale hlavně implementace do praxe. Získali jsme 3. místo a to bylo to nejlepší ocenění pracovníků – jejich, za jejich práci. Znamenalo obrovský průlom ve společné práci a vůbec života v org. Mělo velký vliv na vnímání org. jako takové a nejvíce vedlo ke spokojenosti pracovníků což znamenalo spokojené klienty. Započala cesta k trvalé občanské odpovědnosti.
* Přetíženost ředitelky. Kladené nároky zřizovatele, představitelů obcí. Zátěž legislativní, administrativní, územní poskytované služby - špatná časová dostupnost, riziko selhání procesů, protože hodně věcí dělala pouze ředitelka a nebylo vše popsáno v procesech. Kdyby ředitelka nebyla, org. by neměla z čeho čerpat. Toto riziko bylo identifikováno ve strategickém plánu.
* Procesy byly zmapovány, ale ne všechny popsány.
* Mnoho změn, ale již se ustálil postup řízené změny.
* Soudní spor – ohrožení střetu zájmů místostarostky Dobřan a senátorky. Spolupráce s kriminální policií obsahovala velkou časovou zátěž, psychické zatížení zejména ředitelky a účetní.
* Řada kontrol – neúnosná zátěž, psychická i časová.
* Odchozí personál – šíření záporných informací o org., msta. Ovlivňování starostů, což mělo vliv na další zátěž ředitelky. Neustálé pozvání na Městské rady, zastupitelstva, obhajování, připravování podkladů ….. bylo nutné lépe se vybavit kompetencemi pro vyjednávání v konfliktních situací. Vždy při nás v tom špatném i nejhorším stálo několik odborníků, která jsme poznávali při krkolomné cestě o přežití.
* Identifikace již nevyhovující komunikace v rámci úrovních ve středisku.

**2015**

* **Národní Cena model Excelence v modelu START PLUS 2015 -** ocenění PERSPEKTIVNÍ ORGANIZACE.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2015** – získání 1. místa ve veřejném sektoru.
* **Kvalita sociální péče: Cena sympatie 2015 –** Iva Němcová, získaný certifikát.
* **Ples CPOS MT a Víkendový pobyt viz rok 2012**
* **Financování org.**
* **Inovace webu** (probíhá každoročně – máme moderní intuitivní web; grafiky; logo org.; máme motto: Rozhodujme o tom, jak budeme žít.
* **Prezentace org.** – jiná strategie oproti jiným poskytovatelům. (služba je nakoupena, řízena vedením s ohledem na zjišťování měřítek vnímání v Dotaznících (velmi pružně a rychle reagujeme). Inovuje se a postupně zlepšuje až do současnosti 2019).
* **ZÍSKÁVÁME ŘADU SPOLUPRACUJÍCÍCH SUBJEKTŮ**
* **Inspekce kvality** – po odvolání, byly uznány připomínky a výhrady org. ke zaslané zprávě, MPSV v rámci odvolání uznalo správnost postupů a ty které nebyly uznány – byly okamžitě napraveny. Vedlo k stabilizaci implementace Standardů kvality. Personál prošel zkušeností a lépe si začal hlídat postupy práce a směrnice a metodiky. Vedlo také k aktualizaci směrnic, protože personál si byl vědom nepřesných postupů, nereflektování praxe a složitosti zpracování metodik. Vznikal pracovní skupina, která zodpovídala za aktualizace. Proces byl z ředitelky odebrána a svěřen koordinátorkám. Zároveň byla posilována u pečovatelek jejich důležitost podávání podnětů ke zlepšování, protože jsou to právě ony, které vykonávají přímou práci u klienta.
* **Zlepšení kvality poskytované péče** – prokazatelně navyšování počet hodin setkání/rok. Vyšší tržby (úhrady) od klientů. Zvyšování spokojenosti klientů. Spolupráce s rodinnými příslušníky a osobami blízkými na velmi vysoké úrovni. Vysoká flexibilita služby k přizpůsobení se zakázky u klienta.
* **Zvýšení úhrad od uživatelů a počtu hodin setkání (přímá péče u klienta)**.
* **Posílení motivace v týmu** - **Cena sympatie pro pečovatelku (nominace ředitelky).**
* **Základní poradenství** – poskytují zejména pečovatelky (širokou škálu pomoci a podpory – dávky státní podpory, doporučení jiné služby či návazné služby – vznikly seznamy Spolupracujících org., návazných služeb, důležité stále hledané zdroje potřebné pro rodiny aj. Cíleně se začal vytvářet REGYSTR ZAINTERESOVANÝCHS TRAN.
* **MODEL START PLUS** – sebehodnocení org., podstatnou část leželo na ředitelce, zapojeno jen několik koordinátorek a účetní. Formulář hodnotící zprávy nás vedl a zároveň ukazoval dle daných kritérií, omezení či neexistenci zavedení v org. Důležité bylo ,,uklizení v org. do šuplíčků,,, co kam patří, co s čím souvisí. Zdálo se nemožné podkladovou zprávu zpracovat a ještě nemožnější implementovat do praxe (samozřejmě opět vedlo ke změnám, inovacím). Provázanost modelu RADAR nás donutila stanovit UKAZATELE, MĚŘÍTKA. Zmapovat PŘEDPOKLADY a přes procesy, přivedla k VÝSLEDKŮM. Začali jsme tvořit statistiky a dohledávat potřebné ekonomické či provozní údaje. Celou org. jsme převedli do čísel, stanovily cíle a krizové nebo optimální hodnoty. Provázali jsme se strategickými cíli, posláním a vizí org. Neuvěřitelně vše do sebe začalo zadat a VÝSLEDKY byly metou pro další roky. Započali jsme cestu k EXCELENCI. Další fáze velké revize v org., která v této době byla prvotním pokusem. Mnoha věcem jsme nerozuměli, nevěděli ani co otázka znamená ……. Prostě jsme to zkusili.
* hodnocení hodnotitelů bylo přínosné a inspirující, již na místě jsme získali podporu a pomoc s dalším postupem a využívali jsme nabídku pomoci hodnotitelů/odborníků,
* zpětná hodnotící zpráva se stala zásadním podkladem pro následující období (rok) a čerpali jsme z doporučení ke zlepšování se. Byly hlavně identifikovány oblasti pro zlepšení a specifikovány. Mnoho věcí jsme se učili, neuměli jsme uchopit a ani sami identifikovat.
* **Pracovní skupiny a vlastníci procesů** – delegování kompetencí a zároveň stanovení odměn za práci nad rámec dané pracovní náplně (identifikované oblasti pro zlepšování – hodnotící zpráva). Pozitivně přijato zaměstnanci!
* **Zvyšování platů všech pozic v org**. – výrazná změna ohodnocení zaměstnanců a systém odměňování. Propracované hodnocené výkonů.
* **360 stupňů zpětná vazba** – sebehodnocený týmu (velmi odvážné a zajímavé, každý z nás získal zpětnou vazbu na sebe a bylo na každém, jak s tím naloží; dle úrovních nadřízených pracovníků jsme se zpětnou vazbou pracovali a každý mohl uvidět sebe samého očima druhých a zamyslet se nad změnou přístupu, jednání a komunikace). V Individ. Vzdělávacím plánu, pak pracovník mohl definovat oblasti pro zlepšení a požádat o doplnění kompetencí – kurz, seminář, stáž aj).
* **Odstraňování duplicit v org**. – formuláře, jednotlivé postupy.
* **Stabilní financování org**. – projekty v org. (další zdroje), spolupráce s Krajem. Dotace ve výši **9 430 000,- Kč.**
* **Centrální změna dalšího vzdělávání** – kurzy centrálně v Městě Touškově, pečlivě vybráni odborníci a osobnosti, které pomáhají utvářet kvalitu poskytované služby – velký VÝZNAM V KULTUŘE ORG., VIZE APOSLÁNÍ. *Dá se říci, že se lektoři stali vedle ředitelky, zásadními odborníky k pomoci vedení a řízení org.*
* **Společenská odpovědnost** – 1. místo v kategorii veřejné služby – potvrzení obrovské práce personálu nad rámec práce své pracovní náplně.

- plně rozvinuta spolupráce s nemocnicemi, sociálními pracovnicemi,

- lidé neodcházejí do LDM – umíme poskytnou i paliativní péči (změna vzdělávání)

- spolupracujeme dle Registru zainter. stran s dodavateli, institucemi, dalšími subjekty …..

- máme jasné cíle, víme co a proč děláme a k čemu to vede = spokojenosti klienta a poskytování kvalitní péče,

- stabilní pracovní tým, efektivní a pružné přizpůsobování se klientovi dle zakázky a sjednání v Individuálním plánu, aj.

* **Propracovaný a inovovaný standard Individuální plánování a zapojení do projektu QQT** – podíl na vzniku aplikace na IP, smlouvy, klienta, denní záznamy ….. nebylo zcela možné implementovat na naši org., vznikla myšlena vytvoření vlastní aplikace, která by dokázala zachovat naše rozložení středisek a jednotlivých obcí a byla především jednoduchá a méně administrativně zatěžovala personál a klienty. Byly k dispozici přehledně a rychle informace o klientovi a jeho potřebách.
* **Inspekce kvality** – inspekční tým od prvopočátku negativní, jednal pohrdavě a agresivně; několikadenní zátěž – opakované svolávání pracovníků z různých středisek; omezení péče; psychická zátěž až do večerních hodin. Výrok inspekční zprávy byl v drtivé většině kritérií negativní. Využili jsme odvolání a sepsání podnětů k odstranění daných závěrů na MPSV. Souběžně jsme získali podporu APSS Horeckého, který inicioval na Radě kvality změnu metodiku v přístupu inspekčního týmu v organizacích a vymezení kompetencí. Tato zkušenost námi sice otřásla, ale získali jsme silnou oporu odborníků. Také jsme posílili vztahy a celkové personál prokázal obrovskou sounáležitost s vizí org. a kulturou org.
* **Vysoká znalost Individuálního plánování a identifikace jiné potřeby APLIKACE v org**.
* **Riziko Vyúčtování obcím** – podstatné zvyšování platů pracovníků a nejasnost získaných dotací v žádosti.
* **Zvýšené náklady – Příspěvky od obcí** (zvyšování platů, i ostatní náklady vázané k hlavní činnosti). Složité vyjednávání s obcemi. Pomoc kraje a spolupracujících odborníků. Silná podpora zřizovatele. Nutnost revizí ujednaných smluv s obcemi.
* **Obava zda zvládneme časově zapojení do START PLUS + FIANČNÍ ZÁTĚŽ +**- 40 000 ,- (rozúčtováno obcím).
* **Byla nutná změna strategií v org., org**. rostla a získávala prestiž a zároveň naplňovala očekávání zainter. stran zejména zřizovatele, a obcí.
* **Příliš mnoho změn, inovací**. – nepropracované, připravené zčásti, ale zavedené do praxe. Vznikaly komunikační neshody a bylo jasné, že musíme změnit přístup. Vše bylo rozpracované, v chaosu ….. volba modelu START PLUS (uklizení v org.).
* **Nepracovali jsme s identifikací kritických faktorů úspěchu.**
* **Komunální volby v roce 2014** – změna představitelů několika obcí a nutnost vyjednávání a předkládání podkladů. Změna nastala, i u zřizovatele (změna celé MR). Volby jsou identifikováni jako ohrožení organizace včetně Krajských i Parlamentních.

**Oblasti pro zlepšení**

Výsledky organizace nejsou systematicky srovnávány s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a zatím nejsou k dispozici výsledky delšího časového úseku.

Měření, učení se a zlepšování u přístupu nebylo prokázáno/doloženo.

Mnoho skutečností je realizováno a je součástí každodenního života organizace. Není ovšem v mnohém

formalizováno a popsáno.

Vedení organizace by se více mělo seznámit s modelem START PLUS tak, aby mohlo ještě více využívat

jeho metodiku pro své hodnocení a zlepšování. Byly prezentována celá řada ukazatelů a cílů, které jsou

pro organizaci klíčové, ale v rámci výsledků s nimi není pracováno. To může být dobrým základem pro

zlepšování procesního managementu. U výsledků nejsou trendy vyhodnocovány v minimálním tříletém

období. Subjekt nemá k dispozici výsledky z měření výsledků mnoha přístupů. Výsledky nejsou členěny

tak, aby mohly podávat dostatečně detailní informace o možnostech zlepšování v jednotlivých oblastech.

K výsledkům nejsou k dispozici benchmarky a ani cíle.

Přestože organizace má jasný cíl v sociální péči - zvyšovat kvalitu a snižovat náklady, jsou příslušné snahy limitovány stávající úrovní analýz a přezkoumání. Procesy související s lidskými zdroji, ekonomikou

i v oblasti pečovatelské jsou identifikovány, ale prezentovaná forma procesních map nepostihuje jednoznačný přehled o klíčových vazbách mezi procesy, včetně vazeb na ukazatele, cíle a klíčové

zainteresované strany. Není plně využito kauzálních vztahů „příčina-důsledek“, někdy nazývaných

„červené niti“ modelu.

Poté, co již byla úspěšně zahájena cesta k excelenci, potenciál k dalšímu rozvoji organizace je zejména v hlubším osvojení si a implementaci modelu EFQM včetně metodiky RADAR.

**Doporučení**

Vzhledem k velmi pozitivním výsledkům, při hodnocení prostřednictvím metodiky Modelu START PLUS,

doporučujeme pokračovat v používání Modelu a zvážit využití logiky RADAR, která poskytne přísnější, ale současně strukturovanější přístup ke zkoumání vlastní výkonnosti.

**2016**

* **Národní Cena model Excelence v modelu START EUROPE 2016 -** ocenění národní – za úspěšné realizování projektů; ocenění mezinárodní – Committed to Excellence.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2016** – získání 2. místa ve veřejném sektoru.
* **Ples CPOS MT a Víkendový pobyt viz rok 2012**
* **Financování org**. – dotace celková ve výši **12 100 000,- Kč**
* **Dotazníky Spokojenosti vnímání měřítek –** zaměstnanci, klienti, zainter. strany – inovace SURVIO (dotazníky zpracované ředitelkou) – nástroj pro zlepšování se.
* **Zvýšení úhrad od uživatelů a počet hodin setkání (přímá péče)**. Zvýšení nákladů na 1 uživatele (zde se projevuje přístup ke kvalitě poskytované služby – vzdělávání, BOZP, technické a materiální vybavení aj). Cílem je tuto hodnotu optimalizovat – efektivita poskytované služby.
* **Zákonné navyšování platů - tarifů u všech pracovníků – silné dotace a dofinancování. Obce nepoznali zvýšení nákladů na Příspěvcích od obcí.**
* **HODNOTÍCÍ ZPRÁVA START PLUS -** pracovali jsme s hodnotící zprávou výsledku roku 2015. Zastavili jsme se a dle oblastí pro zlepšování jsme během roku postupovali a propracovávali jsme jednotlivé oblasti.
* **Model Excelence v modelu START EUROPE 2016** – IDENTIFIKOVALI JSME PRIORITNÍ OBLASTI V ORG. PRO ZLEPŠENÍ A NA ZÁKLADĚ PROJEKTŮ JSME REALIZOVALI:
* **Projekt č. 1: Drahokamy času (dřívější název Diamanty mezi námy)**
* *Životní příběh klienta*
* *Lepší vzájemná spolupráce*
* *Přímý vliv na spokojenost klientů a kvalitu poskytované péče*
* **Projekt č. 2: Strategické plánování organizace**
* *Decentralizace na všech úrovních*
* *Nová pozice pečovatelka s rozšířenou kompetencí – uvolnění provozních záležitostí výkonu koordinátorky (cíl – koordinátorky - sociální práce)*
* *Další úvazek účetní 1,0*
* **Projekt č. 3: Zefektivnění interní komunikace**
* *CORNAP* ***–*** *komunikační interní médium – změna v interní komunikaci – informace ihned k dispozici pro veškerý personál a rychlé možné rohodování a řešení problémů (oproti mailovým zprávám).*
* *Vysoká efektivnost přenosu informací!*

Výsledkem byla implementace a realizace Projektů. Hodnocení Národní radou kvality a opět závěrečná Hodnotící zpráva, z které jsme ještě čerpali k vylepšení stávajícího stavu a nebo cíle převedli do strategií. Realizovali jsme po 3 letech Strategický plán, který již svědčil o velké vyspělosti ogr., byla vidět veliká změna oproti původnímu startegickému plánování. Vznikl akční plán STRATEGIÍ – CÍLŮ – DÍLČÍ CÍLE, KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU. STR. PLÁN BYL PŘIZPŮSOBEN MODELU EFQM.

* **Inovace technické vybavení –** IT systémy, programy, telefony, počítace, tablety
* **Přímý vliv na další vzdělávní a podporu odbornosti personálu.**
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2016** – získání 2. místa ve veřejném sektoru – POTVRZENÍ ODPOVĚDNÉ A KVALITNÍ PRÁCE PERSONÁLU – NEJCENNĚJŠÍ PRO FIREMNÍ KULTURU ORG..
* **Projekt IROP výzva 30 .Inovace a rozvoj sociálních služeb**
* 6 užitkových vozidel
* 1 osobní vozidlo
* 20 elektrokol
* **Aplikace na Individuální plánování čtečky čárových kódů na účtování u klienta a záznamy péče** –ovlivní základní proces hlavní činnosti a zkrácení doby, kdy pracovník stráví administrativou
* Obnova termoveden
* **Neúnosná zátěž na všech úrovních managementu**
* **Ředitelka** - dodavatelé, zainteresované strany, marketink, PR aktivity, FR aktivity (finanční zdroje), komunikace, návštěvy klientů v nižší míře, selhávala komunikace mezi jednotlivými útvary org.,
* **koordinátorky** – méně času na sociální práci
* účetní – bylo nemožné zvládnout 1, 0 úvazku. (reakcí byla realizace Projektů Start Europe).
* Nejasnost výše dotace vůči zavedeným změnám v základní činnosti. Zavedení modelu EFQM však umožňovalo plánovat, předvídat (STATISTIKY -UKAZATELE).
* Krajské volby – možná změna radního za sociální oblast.
* Kontroly – neúnosné množství.
* Vliv vnímání úspěchů organizace. Pomluvy, nepřejícnost, udávání ……..
* Kritický stav vozového parku

**2017**

* **Národní Cena model Excelence v modelu START PLUS 2017 a** stali jsme se úspěšnou organizací.
* **Cena hejtmana za společenskou odpovědnost 2017** – 1. místo a zároveň 1. místo v počtu bodů ze všech kategorií, stali jsme se Společensky odpovědnou institucí Plzeňského kraje za rok 2017.
* **Ples CPOS MT a Víkendový pobyt viz rok 2012**
* **Financování org. dotace: 17 305 611,- Kč**
* **Státní nařízení o navýšení platů.**
* **Dotazníky Spokojenosti vnímání měřítek –** zaměstnaci, klienti, zainter. strany – nástroj kvality org. = inovace = zpracovaný socioložkou (od roku 2014 spokojenost měřena, ale nelze srovnávat)
* **Média –** zaznamenali jsme zájem o naši org., pozvání do TV, rádia, články, žádosti o vyjádření k určitému tématu
* **Prohloubení Informovanosti o službě –** média TV ZAK, Plzeňský deník.
* financování org. -16 254 343,- , dále podstatné zvýšení úhrad uživatelů.
* **Drahokamy času – od roku 2017 přijato jako trvalý PROCES.**

Náš život tvoří drobnosti, zvyklosti, kdyby na ně sociální služby zapomněly, náš život by nebyl týmž životem jako dříve.

* + Rozvoj – vícegenerační předávání životních zkušeností a příběhu člověka (spot) = spolupráce s ZŠ, zdravotnictví, veřejné promítání a také pro setkávání s klienty (společné promítání a popovídání).
* *CORNAP* ***–*** *komunikační interní médium – změna v interní komunikaci – informace ihned k dispozici pro veškerý personál a rychlé možné rohodování a řešení problémů (oproti mailovým zprávám)* ***= inovováno interní aplikací TRELLO*** *– vyšší stupeň, který vychází již ze znalosti a přijetí komunikační původní komunikace.*
* *Zajištěno proškolení všech pracovníků*
* *Inovace technologie mobilní telefony na dotykové.*
* **Mobilní aplikace na Individuální plánování VERUAP – ZMĚNA STUDIE PROVEDITELNOSTI na jinou technologie oproti zadání v projektu.** Záměr vyšel z vyspělosti a odbornosti týmu, a nabídky firmy, na zcela v ČR ojedinělou MOBILNÍ aplikaci VERUAPP. Pečovatelky pro záznamy u klienta využijí pouze mobilní telefon, vše intuitivní a pokrývá veškeré požadavky legislativy. Byl aplikováno firmou na naše požadavky, pracovala Pracovní skupina složená s různých proac.pozic.
* Kritický stav vozového parku
* Výběrové řízení na užitkové vozy – nedaří se realizace, nejsou k dodání vozy na LPG – změna studie proveditelnosti na palivo benzín a opakované výběrové řízení
* Přetíženost všech, vysoké nároky na vykazování o sociální službě, statistiky, vysoké nároky obcí na předkládání informací a odůvodňování Vyúčtování daného roku /náklady na službu.

**2018**

* **Národní Cena model Excelence v modelu START PLUS 2018 – CPOS Město Touškov –** získala v kategorii organizace VEŘEJNÉHO SEKTORU, veřejně prospěšné org. a org., jejichž hlavní činností není podnikání; ocenění ORGANIZACE ZPŮSOBILÁ PRO PROGRAM EXCELENCE.
* **Ples CPOS MT a Víkendový pobyt viz rok 2012**
* **Financování org. dotace: 19 655 230,- Kč**
* **Kontroly bez zjištěných nedostatků, včetně kontroly auditora**
* **Nejlepší rozhodnutí v roce 2014 pro budoucnost org. model EFQM** – držíme org. pevně v rukách, máme přehled, jsme připraveni na změny, činnosti nejsou intuitivní nebo reakce na krizové situace, ale plánované a na základě předvídatelnosti a rizik.
* **Inovace** - Ukazatelů a měřítek (větší smysl a propojenost s cíli a vizemi org.
* **Strategické cíle a cíle služby –** naplněny (pracujeme již na dílčích podpůrných cílech).
* **Péče o duševní zdraví zaměstnanců** – psychoterapeutické skupiny (již od roku 2017, ale rok 2018 se skupiny rozbíhají na plno, je vytvořen důvěrný rámec a lze konstatovat vliv péče na spokojenost pracovníků (sebepoznání, sebeúcta, seberozvoj).
* **Zvýšené náklady – Příspěvky od obcí** (zvyšování platů, i ostatní náklady vázané k hlavní činnosti). Složité vyjednávání s obcemi. Pomoc kraje a spolupracujících odborníků. Silná podpora zřizovatele. Nutnost revizí ujednaných smluv s obcemi.
* **Kontroly v org. neúnosné zatížení –** Inspektorát práce, Finanční kontrola PK (jmenuji pouze ty zásadní).
* **Ukončení spolupráce s obcí Nýřany a celý rok nás provázel spor s místostarostkou Nýřan.**

- porušení Základní listiny práv a svobod, zákonů ČR – evidence obyvatel, volební, právo na dávky hmotné nouzi; Etiky a lidskosti. Cpos MT hájilo oprávněné zájmy dotčených klientů a získalo výpověď o zajišťování sociální služby od města Nýřany. Klientům byla však podána maximální podpora a pomoc, věc vyšetřovala kriminální policie a shledala závažná pochybení, ale ne v trestně právním řízení, ale klienti se musí bránit v Občanském řízení. Věc je předána Ochránkyni práv. Část klientů využilo možnosti přestěhování do obcí, kde působí CPOS MT.

Bylo nutné také poskytnou péči o zaměstnance – supervize, semináře péči o duši.

* Realizace IROP – 6 užitkových vozidel a 1 osobní auto – nebyla realizována, výběrové řízení opět zrušeno. Nutná změna projektu, náročná administrace.

**2019**

* **Nominace do programu Kvalita sociální péče:** Cena sympatie (3 pečovatelky; výsledek hodnocení říjen 2019).
* PRÁVĚ PROBÍHÁ PŘÍPRAVA PODKLADOVÉ ZPRÁVY V PROGRAMU EXCELENCE.
* Ples CPOS MT
* **Financování org. dotace: zatím 18 600 000,- Kč**
* **Org. je finančně stabilní (100% dotace)**
* **Silná podpora zřizovatele**
* Víkendový pobyt – letos strategie změněna, reakce na stagnaci personálu a následné přehodnocení strategie
* **Org. na velmi vysoké úrovni kvality řízení org. i poskytované péče. Péče je poskytována humánně a na základě Etického kodexu pracovníka v sociálních službách.**
* **Nové médium** – Rádio Haus a nový způsob prezentace org. )namluvený spot s vysokým dosahem po PK).
* **TÉMĚŘ NULOVÁ FLUKTUACE (vykazujeme trend)**.
* **Vysoká péče o zaměstnance** – od roku 2017 Pojištění zdraví a rizik, další benefity.
* **Z dotazníků vnímání kritérií spokojenosti zaměstnance v org**. vyplývá, že prioritní důležitost přikládání aspektů prájce ***je Dobré mezilidské vztahy, Spokojenost klienta, Profesionálně odvedená práce, Jednání s respektem a úctou.***
* **Model EFQM** je již plně od roku 2018 implementován do manažerského řízení org. a přijat personálem.
* **Procesy mají své vlastníky,** a ti již s minimální kontrolou (ta je omezena na vykazování dat) fungují samostatně
* **Bilanční dny** jsou výstupem ukazatelů, které máme stanoveny na jednotlivá kritéria modelu RADAR
* **Vycházíme z vyhodnocení měřítek vnímání spokojenosti** (klienti, zaměstnanci a zaitnt.strany) – je to nástroj zlepšování se, důležité jsou podněty a návrhy – z těch pak volíme škálu váhy důležitosti a dle výsledků zapracováváme do strategií org.. Pružně reagujeme na potřeby klientů, trhu a vývoje.
* V současné době pracuje **Pracovní skupina na podkladové zprávě plného programu EXCELENCE** (bez ředitelky). Proces zpracování podkladové zprávy sám o sobě již generuje uvědomění si dalších možností pro zlepšení konkrétní oblasti.
* **Realizace IROP** – bude dokončena do konce roku 2019 (získáme 6 užitkových vozidel a 1 osobní auto pro sociální pracovnici Města Touškova).
* **Nové obce** – uzavření od 1. 1. 2019 – 3 nových Smluv a poskytování péče.
* **Úspěšnost v nadaci Laboratoř Vodafone** – z 90 projektů bylo vybráno 10 projektů, které budou finančně podpořeni a získají další podporu ve vývoji a využitelnosti i pro ostatní subjekty. Jedná se o mobilní Aplikaci VERUAP. Čeká nás ještě práce do konce roku 2019 😊 na začátku Systému v org. na čtečky např. stávající programy Zajíc, Cygnus ….. nás ani nenapadlo, že bychom mohli být iniciátoři a zasloužit se o vznik něčeho tak revolučního. Získali jsme však firmu, která naše myšlenky a záměry dokázala realizovat. Vše vzniklo od spoda – od pečovatelek a koordinátorek (pracovní skupina).
* **Dopad změn v komunálních volbách**, změn vedení obcí a nevole mít PS a dávat tak vysoké Příspěvky.
* **Dopad Vyúčtování roku 2018 předložené obcím** – podstatné zvýšení platových tarifů a zvýšení nákladu na službu. Náročnost schůzek se starosty, návštěvy ředitelky na městských radách, příprava podkladů, argumentace – asertivní.
* **Vyčerpanost ředitelky a koordinátorek**.
* Problémy v obci Tlučná – vliv Nýřan a potýkáme s ohrožením dobrého jména org., jejího fungování (potýkáme se pomluvy a nepravdivými informacemi).
* **Pracujeme na jiné strategii – udržitelnosti org., ochraně dobrého jména.** Také na ochraně personálu, který je mnohdy přítomen nepříjemných situací.
* **Naše motto:** Co k nám nepatří odejde, co ano, zůstane.

Bc. Lenka Šeflová, výkonná ředitelka