

**2020–2024**

**Cíle, trendy, strategie**

**STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ CPOS MT DLE KRITÉRIÍ MODELU EFQM**

**- DEFINOVÁNÍ STRATEGICKÝCH OBLASTÍ**

**- KLÍČOVÉ STRATEGICKÉ CÍLE**

**- OPERTIVNÍ CÍLE**

**- UKAZATELE VÝKONNOSTI**

**- MĚŘÍTKA VNÍMÁNÍ**

**Analýza veřejného závazku, strategické záměry org. na období 2020 - 2024 a Akční plná strategického plánu (oblasti)-**

## Veřejný závazek CPOS Město Touškov

Veřejný závazek CPOS Město Touškov je popsaný v poslání, cílech, principech poskytované pečovatelské služby a ve vymezení cílové skupiny osob, pro které je pečovatelská služba určena. CPOS se tak zavazuje uživatelům, zřizovatelům, dárcům a veřejnosti, že tato ustanovení budou v každodenní praxi naplňována.

 **Motto: „Rozhodujeme o tom, jak budeme žít“**

 **Mise – Poslání**

Naším posláním je poskytovat pečovatelskou službu lidem, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu, tělesného, smyslového postižení a rodinám s dětmi, které se ocitly v obtížné životní situaci. Naše pečovatelská služba usiluje o zachování jedinečnosti každého uživatele a o jeho podporu, v takovém rozsahu, aby mohl zůstat i nadále ve svém přirozeném prostředí a zachoval si tak soukromí, navyklý způsob života i svoje společenské zázemí. Základní podmínkou je, aby naši potenciální klienti o naší službě věděli, proto úzce spolupracujeme s představiteli obcí, kde službu poskytujeme. Služba je plánována individuálně, což umožňuje uživatelům rozhodovat o dalším způsobu života. Při poskytování služby je velice důležitá spolupráce s rodinou a blízkými lidmi našeho klienta. Péče je poskytovaná kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou školeni v práci s našimi cílovými skupinami

 **Cíle služby**

* Poskytovat pomoc a podporu klientům dle jejich individuálních potřeb tak, aby mohli co nejdéle zůstat ve svém přirozeném prostředí a co nejdéle si zachovat běžný způsob života.
* Poskytovat podporu rodinám při péči o svého člena a tím přispět k jeho co nejdelšímu setrvání v domácím prostředí.
* Poskytovat profesionální, odbornou, lidsky vlídnou péči respektující jedinečnost každého klienta a zachovávající a podporující jeho dosavadní schopnosti a dovednosti.
* Zajistit dostupnost informací o službě pro potencionální klienty v obcích, kde působíme, a v přilehlých obcích tak, aby občané, kteří naši službu budou potřebovat, věděli, na koho se mají obrátit.
* Rozvíjet naši činnost dle potřeb klientů s důrazem na rostoucí kvalitu služby, odbornost a spokojenost personálu a rostoucí úroveň zázemí a technického vybavení**.**

**Princip služby**Cílíme naši péči a podporu přesně podle požadavků každého klienta tak, aby měl možnost zachovávat v maximální možné míře svoje schopnosti a životní styl. Nabízíme pomoc a podporu v udržení vztahů a kontaktů se společenským prostředím a tím předcházíme klientovo vyloučení ze společnosti. Pracovníci přistupují ke všem klientům individuálně, což se odráží v systematickém vytváření a hodnocení individuálního plánu klienta.

* **Rozsah území: Plzeň-sever a Plzeň-jih**
* **Rozdělení do 6 středisek** –Touškovsko, Manětínsko, Kralovicko, Žihelsko, Stodsko, Vejprnicko
* **19 domů s pečovatelskou službou**
* **30 obcí** – uzavřená smlouva o nákladech poskytované služby, terénní péči v dojezdové vzdálenosti
* **Dojezdová vzdálenost max**. 30 obcí
	1. Strategické záměry, případně cíle organizace

V březnu 2019 jsme provedli strategickou situační SWOT analýzu ve spolupráci s CpKP ze které vznikl strategický plán na období 5 let 2019-2024. Tento plán definuje vize, ze které vyplývá směřování organizace a její pozice v budoucích 5 letech. Z vize organizace vycházel management při definici obecných a strategických cílů organizace, kterých chce vedení organizace dosáhnout. Tyto cíle jsou východiskem pro vrcholové plánování***. Aktualizace strategických cílů proběhla v květnu 2020 a to po identifikace rizik a stanovení kvalifikace rizik. Bylo zavedeno několik nových cílů a revidovali se ukazatele a měřítka k naplňování mise a vize org. Současně bylo zavedeno do procesů org.***

**Mise (Poslání)**

Naším posláním je poskytovat pečovatelskou službu lidem, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu, tělesného, smyslového postižení a rodinám s dětmi, které se ocitly v obtížné životní situaci. Naše pečovatelská služba usiluje o zachování jedinečnosti každého uživatele a o jeho podporu, v takovém rozsahu, aby mohl zůstat i nadále ve svém přirozeném prostředí a zachoval si tak soukromí, navyklý způsob života i svoje společenské zázemí. Základní podmínkou je, aby naši potenciální klienti o naší službě věděli, proto úzce spolupracujeme s představiteli obcí, kde službu poskytujeme. Služba je plánována individuálně, což umožňuje uživatelům rozhodovat o dalším způsobu života. Při poskytování služby je velice důležitá spolupráce s rodinou a blízkými lidmi našeho klienta. Péče je poskytovaná kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou školeni v práci s našimi cílovými skupinami

**Vize**

* Centrum pečovatelských a ošetřovatelských služeb Město Touškov je a chce být i nadále největší organizace poskytující terénní pečovatelské služby na území Plzeňského kraje.
* Udržet vysoký standart kvality a dále rozšiřovat a inovovat rozsah poskytovaných služeb.
* Stabilní organizace zvyšující atraktivitu spolupráce s partnerskými subjekty.



*CPOMT představuje malou organizaci, která usiluje o stabilitu,* ***dlouhodobé zavedení nejvyššího standardu kvality a jedinečnost organizace****. Definované hodnoty, představují* ***zásady****, které všichni zaměstnanci přijali za vlastní, jsou:*

* ***potřeba rozšířit stávající území o dojezdové vzdálenosti,***
* ***rozšíření a změna strategie vozového parku,***
* ***kvalifikovaní pracovníci,***
* ***vysoký standard kvality,***
* ***rozšíření služeb,***
* ***spolupráce s partnery, rodinou, odborníky,***
* ***důraz na zachování individuality jedince, důstojnost, soukromí.***

*Dalším krokem k naší jedinečnosti představovalo určení* ***směru a identity organizace*** *a sdílení se zainteresovanými stranami. Na základě našich* ***hodnot*** *(2020) byla námi* ***VIZE*** *(směr organizace) definována prostřednictvím* ***motta, mise a poslání****.*

***Definované cíle služby:***

1. *Poskytnout* ***pomoc a podporu*** *klientům dle jejich* ***individuálních potřeb*** *tak, aby mohli, co nejdéle zůstat ve svém přirozeném prostředí a co nejdéle si zachovat běžný způsob života.*
2. *Poskytovat* ***podporu*** *rodinám při péči o svého člena a tím přispět k co nejdelšímu setrvání v domácím prostředí. Implementována doba ohrožení covid.*
3. *Poskytovat* ***profesionální, odbornou, lidsky vlídnou péči*** *respektující jedinečnost každého klienta a zachovávající a podporu jeho dosavadní schopnosti a dovednosti.*
4. *Zajistit* ***dostupnost informací*** *o službě pro potenciální klienty v obcích, kde působíme a v přilehlých obcí tak, aby občané, kteří naši službu budou potřebovat, věděli, na koho se mají obrátit.*

***Širší vysvětlení našeho pojetí VIZE***

*Motto, vize a poslání byla dále rozpracována v kontextu organizace do strategického rámce (činnost, styl práce a řízení, financování a velikost a působnost organizace), které představují základní rámec pro naše strategické cíle. Výsledkem níže uvedeného strategického rámce jsou* ***strategické směry****:*

1. *decentralizace*
2. *nové služby a udržitelnost hodnoty*
3. *snižování administrativy a posílení týmu*
4. *propagace a lobbing*

|  |  |
| --- | --- |
| **PROGRAMY / SLUŽBY** | **ŘÍZENÍ ORGANIZACE** |
| * *základní program „Pečovatelská služba“ je poskytována jako terénní i v rámci obsluhovaných DPS.*
* *Posílení partnerství – zdravotnictví, rehabilitace, ORP /kvalita života post covid/*
* *Strategie dojezdové vzdálenosti – bílá místa na mapě bez pokrytí PS.*
 | * *Decentralizace – posílena samostatnost středisek, kde byla zavedena pozice vedoucích pečovatelek.*
* *Vytváření projektových týmů (pracovní týmy pro specifické projekty – kvalita, EFQM, CSR).*
* *Centrální kancelář.*
* *Digitalizace na všech úrovních. Centrální úložiště, Sdílení dat, společné porady, komunikace.*
 |
| **FINANCOVÁNÍ** | **VELIKOST A PŮSOBNOST ORGANIZACE** |
| * *Stabilita (udržet si stávající proporce financování).*
* *Posilovat příspěvek od obcí, v jejichž katastru je služba poskytována.*
* *Vlastní projekty (ESF).*
* *Růst zisku (úhrady).*
* *Růst hodnoty pro vlastníky.*
 | * *Stabilita (udržet si 6 středisek dle geografického pokrytí).*
* *Rozšíření v rámci stávajícího územního vymezení o obce bez DPS.*
* *Dojezdová vzdálenost – darovací smlouvy – podílení se na nákladech.*
 |

**STRATEGICKÉ CÍLE**

|  |  |
| --- | --- |
| **PROGRAMY / SLUŽBY zákaznická perspektiva** | **ŘÍZENÍ ORGANIZACE perspektiva interních předpisů** |
| * *zkvalitnit výkon pečovatelek*
* *růst odbornosti sociálních pracovníků*
* *mít celiství, individuální přístup ke klientům*
* *aktivizace nových zákazníků*
* *růst konkurenceschopnosti*
* *spolehlivost a platnost nabídky (zakázky)*
* *dostatek klientů – stárnutí populace, zhoršený zdravotní stav post covid*
* *přibývají klienti, co nemají peníze – reagovat na ekonomickou situaci – systém sociální pomoci*
* *zneužívání PnP*
* *stárnutí populace a zhoršování zdraví – náročnost péče, nemožnost návazné služby (Domov pro seniory, primárně se odborně vzdělávat a udržet klienty v domácím prostředí*
 | * *dobré vztahy v týmu*
* *zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance*
* *samostatnost pečovatelek*
* *zvyšování kompetence koordinátorek*
* *Úložiště – sdílení informací a komunikace v rámci organizace = DIGITALIZACE.*
* *řízení kvalifikace zaměstnanců*
* *zkvalitnit služby*
* *efektivita služby*
* *přetížení na všech úrovních*
* *zaučující se manažer kvalit / vedoucí pracovník*
* *zvyšuje se administrativa*
* *Řešení problémů – PROCESY = ODPOVĚDNÉ OSOBY*
* *aktualizace směrnic*
* *nové zavedení standardů kvality a procesů (nová legislativa příprava*
 |
| **LIDÉ a VYBAVENÍ perspektiva učení a růstu** | **PR a VNĚJŠÍ VZTAHY finanční perspektiva** |
| * *přitahovat odborníky do týmu*
* *růst motivace zaměstnanců*
* *zlepšování se – inovace a nové technologie*
* *závislost na technice*
* *přístup k finančním zdrojům*
* *IROP – administrace a správnosti kritérií (např. výběrové řízení)*
* *Posilovat partnerství klíčové vozový park – změna strategie*
 | * *mít dostatek financí*
* *růst zisku (úhrady)*
* *růst hodnoty organizace pro vlastníky*
* *rozvinutá spolupráce se zainteresovanými stranami*
* *zvyšování podílu na trhu*
* *zvyšování povědomí o organizaci*
* *získat nové obce – nové území*
* *rozšířit síť navazujících služeb ve spolupráci se sociálními pracovníky*
* *lobbing (kraj / MPSV) – zákon o sociálních službách*
* *komunální volby – změna zastupitelů a priorit pro sociální službu*
* *volby (krajské / komunální)*
* *vůle PK navyšovat základní síť*
* *úředníci Sociálního odboru PK*
* *kontroly neočekávané*
* *legislativa (GDPR)*
* *výše dotace na další období*
 |

*Z výše uvedených strategických cílů byla sestavena* ***S.W.O.T. Analýza****, která integruje získané poznatky na silné a slabé stránky naší organizace. Strategická situační S.W.O.T. analýza byla realizována ve spolupráci s CpKP, ze které vznikl* ***Strategický plán na období 5 let 2020–2024****. Tento plán definuje vizi, ze které jednoznačně vyplývá směřování organizace a její pozice v budoucích 4 letech.*

*Z vize vycházel management při definici* ***obecných a strategických cílů organizac****e, kterých chce dosáhnout (viz Strategické cíle). Tyto cíle jsou následně východiskem pro vrcholové plánování. Aktualizace cílů proběhla v květnu 2020 a to pro* ***identifikaci rizik a stanovení kvalifikace rizi****k. Bylo zavedeno několik nových cílů a revidovaly se ukazatele a měřítka k naplňování mise a vize. Následně bylo zavedeno do procesů.*

|  |
| --- |
|  |
|  | **SILNÉ STRÁNKY** | **SLABÉ STRÁNKY** |
| * ***Strategický cíl č. 1 – PROGRAMY / SLUŽBY***

*(zkvalitnit výkon pečovatelek, růst odbornosti sociálních pracovníků, mít individuální program pro klienty, růst konkurenceschopnosti, spolehlivost a platnost nabídky – zakázky).** ***Strategický cíl č. 2 – ŘÍZENÍ ORGANIZACE***

*(dobré vztahy v týmu, zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance, samostatnost pečovatelek, zvyšování kompetence, řízení kvalifikace zaměstnanců, zkvalitnit služby).** ***Strategický cíl č. 4 – PR a VNĚJŠÍ VZTAHY***

*(míst dostatek financí – finanční stabilita, růst zisku – úhrady, rozvinutá spolupráce se zainteresovanými stranami, zvyšování podílu na trhu, zvyšování povědomí o organizaci).* | * ***Strategický cíl č. 2 – ŘÍZENÍ ORGANIZACE***

*(přetížení na všech úrovních, zaučující se manažer kvality, hodně administrativy, nedotahuje se řešení problémů, příliš rozsáhlé směrnice)** *Digitalizace – využít odbornosti klíčových pracovníků, nákup úložiště, změna v ekonomickém úseku.*
* *Změna ekonoma org.*
 |
| **PŘÍLEŽITOSTI** | **HROZBY** |
| * ***Strategický cíl č. 1 – PROGRAMY / SLUŽBY***

*(aktivizace nových zákazníků, růst spokojenosti zákazníků, dostatek klientů – stárnutí populace, sociálně terapeutické činnosti – aktivizační).** ***Strategický cíl č. 2 – ŘÍZENÍ ORGANIZACE***

*(sdílení informací a komunikace v rámci organizace, efektivita služby). Využití klíčových pracovníků, jejich schopností a návrhů na inovace.** ***Strategický cíl č. 3 – LIDÉ a VYBAVENÍ***

*(přitahovat odborníky do týmu, růst motivace zaměstnanců, zlepšování se – inovace a nové technologie)** ***Strategický cíl č. 4 – PR a VNĚJŠÍ VZTAHY***

*(růst hodnoty organizace pro vlastníky, získat nové obce bez DPS, dojezdová vzdálenost v oblastech bez možnosti péče, rozšířit stávající síť navazujících služeb ve spolupráci se sociálními pracovníky, lobbing – kraj / MPSV – zákon o sociálních službách – sociální síť).* | * ***Strategický cíl č. 1 – PROGRAMY / SLUŽBY***

*(přibývají klienti, co nemají peníze – těžká ekonomická situace, zneužívání PnP, stárnutí populace a zhoršování zdraví post covid), nekomplexnost péče, nedostatečný vozový park /stáří vozidel/** ***Strategický cíl č. 2 – ŘÍZENÍ ORGANIZACE***

*(zvyšující se administrativa, nové zavedení standardů kvality a procesů – nová legislativa ????)** ***Strategický cíl č. 3 – LIDÉ a VYBAVENÍ***

*(závislost na technice nové investice Digitalizace, přístup k finančním zdrojům, IROP – administrace a správnosti kritérií, např. výběrové řízení)** ***Strategický cíl č. 4 – PR a VNĚJŠÍ VZTAHY***

*(komunální volby, krajské volby, vůle PK navyšovat základní síť – kapacitu, úředníci Sociálního odboru PK, nečekané kontroly, legislativa, GDPR, výše dotace na období, ukončení spolupráce s obcí)* |

**KONKURENČNÍ VÝHODY:**

*Z interních a externích analýz byly definovány konkurenční výhody:*

1. *velikost organizace, rozsáhlost území,*
2. *propagace organizace v mnoha médiích,*
3. *dobré jméno organizace,*
4. *profesionální a individuální přístup ke klientům, vlastní aplikace VeruApp*
5. *důraz na pravidelné a kvalitní vzdělávání pracovníků,*
6. *mnoho aktivit pro klienty nad rámce pečovatelské služby – Drahokamy času zpřístupněno pro ostatní poskytovatele*

## Strategické řízení

Řešení u strategického řízení jsou založena především na intuici vyššího managementu, kteří tato řízení vedou nebo zavádí. Výsledkem je **STRATEGICKÝ PLÁN NA DANÉ OBDOBÍ**. Jsou zde představeny nové cíle, kterých chceme docílit. O nových cílech se hodně mluví a nalézají se nové cesty, není zde dostatek zkušeností, hodně se riskuje. Vlastníci daného projektu se často orientují na okolí firmy **ZAINTERESOVANÉ STRANY** než na její interní strukturu.

Při stavení rozhodování v rámci strategického řízení je nastolena maximální důvěra mezi účastníky řízení. Ve většině případů manažeři poskytují své know-how organizace. Samotné strategické řízené je formulováno v **modelu EFQM** založeného na zlepšování se a identifikaci oblastí pro zlepšování.

## Taktické řízení

Toto řízení má na starosti zajištění různých operací na nižších úrovních. Například nákup produktů, hlavní proces (péče), ale také práce v rámci personální nebo ekonomické oddělení. Při formulaci tohoto řízení vycházíme z **konkurenční výhody, hodnotového rámce organizace a očekávání zainteresovaných stran a probíhá otevřený dialog.** Zejména k zjišťování reálnému posouzení pozice v konkurenčním prostředí. Taktické plány mají podobu kratšího časového horizontu (výsledkem je splnění zadání). **Taktické řízení probíhá zejména na poradách týmů a poradách vedení.**

## Operativní řízení

Toto řízení by mělo podnikateli představit kroky k dosažení určitého daného projektu, které budou propracovány do detailů. Časové termíny jsou zde používány ve dnech, měsících, týdnech. Operativní řízení stanovuje pro daná oblasti organizace přímé kroky k dosažení cílů.

Navazuje na cíle určené ve strategickém řízení a zabývá se jejich dosažením. Cíle se stanovují na základě předchozích zkušeností, které máme, nebo jež byly již dosaženy. Zaměstnanci, kteří mají za úkol sledovat cíle a dosahovat jejich splnění, jsou úzce spojeni právě se svou funkcí a realizace probíhá prostřednictvím:

* **Pracovní náplně**
* **Pověřením k danému úkolu**
* **Vydefinováno dle pracovních pozic kompetencí – Harmonogramy**

### **Kritéria výsledků**

### **Kritérium 6: Zákazníci – výsledky**

*Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti* ***EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ****.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Měřítka vnímání** měří **„co si zákazníci o organizaci myslí“**. Měřítka vnímání lze získat z průzkumů spokojenosti zákazníků, z pochval a stížností nebo z toho, jak zákazníci hodnotí organizaci jako svého dodavatele. **Podstatné je, že se vždy musí jednat o zjištěné názory zákazníků.** | **Ukazatele výkonnosti** jsou interní měřítka, která organizace používá pro přímé měření oblastí, které podmiňují spokojenost zákazníků (například sledování spolehlivosti dodávek, rychlosti vyřizování objednávek, sledování reklamací a jejich řešení apod.). |

Pokud používáte více než 8 měřítek vnímání či více než 8 ukazatelů výkonnosti uveďte pouze těch osm měřítek, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější.

Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny a máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi, a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

| Zákazníci - Měřítka vnímání | Zákazníci - Ukazatele výkonnosti |
| --- | --- |
| 6.1 Měřítka vnímání | Trendy | Cíle | Srovnání | 6.2 Ukazatele výkonnosti | Trendy | Cíle | Srovnání |
| 1.Spokojenost zákazníků.- povědomí o org. CPOS MT  | X |  |  | 1. konkurenční schopnost- inovační aktivita- flexibilita- kvalita služby- náklady na pracovní sílu- kvalifikace zaměstnanců- péče o zákazníky- přístup k finančním zdrojům- jméno organizace- konkurenční boj- vyjednávací síla odběratelů, dodavatelů- zájem vstoupit do pracovního poměru- korupce- podpora státních org.- podpora místních orgánů Veřejné správy- trhy produktu – službyV současné době zavádíme a nemáme všechny výstupy k doložení, pouze označené zeleně. |  | x | x |
| 2. - celkové hodnocení org. respondenty | X |  |  | 2.loajalita zákazníků- *měření budoucích záměrů zákazníků* /dotazník spokojenosti zákaz. – stupeň věrnosti zákaz. / | x |  |  |
| 3.- spokojenost s kvalitou služby a způsobem poskytování | X |  |  | 3.- *měření efektivní loajality* /setrvání zákazníků/ podíl na trhu | x |  |  |
| 4.- charakteristika respondenta | X |  |  | 4. - *měření získávání a ztrát zákazníků* /míra fluktuace spokojených zákazníků; počet získaných/ztracených zákazníků a podíl získaných/ztracených zákaz. Ke všem zákazníkům CPOS MT/ | x |  |  |
| 5. - Zjišťování konkrétních nedostatků org. z pohledu vnímání klienta a návrhy ke zlepšení | X |  |  | 5. Uspokojení zakázky klienta /dotazník spokojenosti zákaz., Vývoj počtu uživatelů, vývoj prostředí poskytované péče klienta, struktury PnP, vývoj počtu personálu, odbornosti personálu, finanční zdroje org., / | x |  |  |
| 6.  |  |  |  | 6. Úspěšnost nabídkového řízení /získávání nových zákazníků, počet odmítnutých uzavřených smluv/ | x |  |  |
| 7.  |  |  |  | 7. Počet stížností k počtu uspokojených zákazníků | x |  |  |

**6.1 Zákazníci výsledky – měřítka vnímání**

6.1.1 Spokojenost zákazníků. - povědomí o org. CPOS MT

6.1.2 Celkové hodnocení org. respondenty

6.1.3 Spokojenost s kvalitou služby a způsobem poskytování

6.1.4 Charakteristika respondenta

6.1.5 Zjišťování konkrétních nedostatků org. z pohledu vnímání klienta a návrhy ke zlepšení

**6.1 Měřítka vnímání – návaznost na strategické cíle organizace**

* 6.1.1 Strategické cíle – Zvyšování povědomí o org.; Aktivizace nových zákazníků; Růst zisku (úhrady); Získat nové obce – nové území; Dostatek klientů – stárnutí populace; rozvinutá spolupráce se za inter. stranami;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***nové médium spot Rádio Hause (poslání org.)***
* ***od roku 2018 – 2019 – zpracované Vize rozvoje (nově sjednaná spolupráce Heřmanova Huť, Černoším, Vochov; v jednání zůstává Stříbro a Holýšov)***
* ***leden 2019 – nové rozdělení středisek a území. Posilnění komunikace se zaint. Stranami – setkání starostů, rozvinutější spolupráce spolky, kluby, nemocnice aj.***
* 6.1.2 Strategické cíle – Zkvalitnit výkon pečovatelek; Mít indiv. přístup ke klientům; Dobré vztahy v týmu; Samostatnost pečovatelek, znají své kompetence; Zvyšování kompetence koordinátorek; Zkvalitnit službu; Růst spokojenosti zákazníků.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Cílené další vzdělávání (posílení sociální práce, upevnění odbornosti pečovatelek – kvalifikační kurz, další odborné kurzy a semináře),***
* ***posílení týmu – technický pracovnic, vyšší spolupráce s odborníky na konkrétní oblast (personalistika, právnické služby, dotace EU aj).***
* ***revize pracovní náplně pečovatelek s rozšířenou kompetencí. Rok 2019 inovace hlavního procesu VERU APP (pracovní skupiny).***
* 6.1.3 Strategické cíle – Dostatek klientů – stárnutí populace; Efektivita služby.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Klíčová je informovanost o PS – změna letáků, inovace webu, udržení strategie FB a komunikace se zainter. stra.***
* ***úspěšnost financování na rok 2019 (žádost o dofinancování), žádost o navýšení úvazků v Základní síti PK, navýšení Vyrovnávací platby***
* ***Důkladná příprava žádosti o Dotace na rok 2020 v řijnu daného roku***
* ***Podrobná analýza úkonů péče a sledování změny potřebnosti u klientů včetně výše PnP***
* 6.1.4 Strategické cíle – Mít individ. Přístup ke klientům; Dostatek klientů – stárnutí populace. Ukazatele výkonnosti
* **Aktivity akčního plánu:**
* ***Podrobná analýza úkonů péče a sledování změny potřebnosti u klientů včetně výše PnP s porovnáním uplynulého období***
* ***Posílení pracovního týmu pečovatelek na základě klíčových hodnot vykázané péče/měsíc (inovace v přehledech VERU APP)***
* ***Příprava na případnou inspekci kvality, kontrola registračních podmínek***
* 6.1.5 Strategické cíle – Zlepšovat se – inovace a nové technologie; Růst hodnoty org. pro vlastníky.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***sebehodnocení EFQM***
* ***měřítka vnímání vnitřní a vnější hodnocení***
* ***včasné odhalování příčin neshod a rizik***
* ***proces Bilanční dny***

Při porovnání výsledků s rokem 2018 a 2017 nebyly zaznamenány žádné výrazné změny. Nutno podotknout, že v roce 2018 byly služby hodnoceny velmi kladně, a i vnitřní hodnocení organizace dopadlo výborně.

1. **Z hlediska vnějšího hodnocení klienty,** v porovnání s hodnocením z předchozích let je celkové hodnocení v roce 2019 o trochu horší než v roce 2018, ale ne výrazně. Přibylo klientů, kteří jsou v určité míře nespokojeni s CPOS MT (jde ale jen o jednotky klientů): přibylo klientů, kteří neví, zda by organizaci doporučili a těch kteří uvedli, že by organizaci doporučili jen pravděpodobně. Oproti roku 2018 více respondentů uvedlo u jednotlivých služeb známku 2 a několik (v řádu jednotek) uvedlo i známku 4, výsledné průměry hodnocení jsou tak u všech služeb horší než v předchozím roce (viz tabulka č 13), i přesto lze ale konstatovat, že poskytování služeb je stále na velmi dobré úrovni, více jak 85% u většiny služeb více jak 90% klientů totiž hodnotilo služby známkou 1. Oproti roku 2018 a 2017 považuje více respondentů služby za přínosné jen částečně (19% odpovědělo „Spíše ano“ oproti 11% v roce 2018). Oproti roku 2018 se v menší míře také zvýšil podíl respondentů, kteří cenu za služby považují jen za spíše přijatelnou a i těch, kteří ji považují za vyšší či vysokou. Jako spíše vysokou a vysokou ji vnímá celkem 6,1 % oproti 1,2 % v minulém roce.

Výraznější změna se projevila u hodnocení zaměstnanců: oproti předchozím rokům přibylo více klientů, kteří jsou s vedením a koordinátorkami organizace spokojeni jen průměrně (v řádu desítek). Příčinou může být to, že se klienti s koordinátorkami a vedením příliš nestýkají, dva klienti uvedli, že jim vadí malý zájem vedení o dění v DPS (střediska Vejprnicko a Stodsko). S péčí pečovatelek jsou klienti spokojeni, stejně jako v předchozích letech, a to velmi spokojeni.

**6.2 Ukazatele výkonnosti**

6.2.1. Konkurenční schopnost – trhy produktu – služby

6.2.2 Loajalita zákazníků – měření *budoucích záměrů zákazníků* /dotazník spokojenosti zákaz. – stupeň věrnosti zákaz. /

6.2.3 M*ěření efektivní loajality* /setrvání zákazníků/ podíl na trhu

6.2.4 M*ěření získávání a ztrát zákazníků* /míra fluktuace spokojených zákazníků; počet získaných/ztracených zákazníků a podíl získaných/ztracených zákaz. Ke všem zákazníkům CPOS MT/

6.2.5 Uspokojení zakázky klienta

6.2.5.1 Vývoj počtu personálu k vývoji mzdových nákladů

6.2.5.2 Vývoj finančních zdrojů na základní činnosti služby obsloužených klientů k mzdovému nákladu obcí

6.2.5.3 Vývoj počtu uživatelů k prostředí poskytované péče

6.2.5.4 Vývoj soběstačnosti klienta k stupni závislosti (PnP)

6.2.6 Úspěšnost nabídkového řízení /získávání nových zákazníků, počet odmítnutých uzavřených smluv/

6.2.7 Počet stížností k počtu uspokojených zákazníků

**6.2 Ukazatele výkonnosti – návaznost na strategické cíle organizace**

* 6.2.1 Strategické cíle – Zkvalitnit službu; Růst konkurenceschopnosti; Růst hodnoty org.; Růst zisku (úhrady); Zvyšování podílu na trhu
* **Aktivity akčního plánu:**
* ***Inovace roku 2019 VERU APP – hlavní proces = poskytování péče zákazníkovi, cílem je odhalovaní příčin časových rezerv – cesta ke klientovy, denní plány péče, zefektivnění administrativy, jiný systém vykazování a statistik (možný přehled kdykoli, ne, jen, po uplynutí měsíce = zpřehlednění výkonu péče u klienta, efektivní kontrola***
* ***Porovnání s konkurencí***
* ***Rozvinout spolupráci s poskytovateli – v rámci PK, setkávání ORP, Komunitní plánování, pracovní skupiny MPSV***
* 6.2.2 Strategické cíle – Růst spokojenosti zákazníka; Zkvalitnit služby; Zlepšování se – inovace a nové technologie; Zvyšování povědomí o org.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Viz. 6.2.1***
* ***Podrobná analýza vyhodnocení měřítek vnímání – zapracování do strategií 2020***
* ***Nový strateg. plán na další období – realizace 2020***
* 6.2.3 Strategické cíle – Růst spokojenosti zákazníka; Zkvalitnit služby; Zlepšování se – inovace a nové technologie; Zvyšování povědomí o org.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Sebehodnocení EFQM – klíčové výsledky a sledování odchylek, daných intervalů, optimálních požadovaných hodnot (ihned zapracovat a přistoupit ke změně strategie)***
* ***Viz. 6.2.1 a 2***
* 6.2.4 Strategické cíle – Růst spokojenosti zákazníka; Zkvalitnit služby; Zlepšování se – inovace a nové technologie; Zvyšování povědomí o org.

**Aktivity akčního plánu**

* ***viz předešlé***
* ***kvalitní poskytovaná péče – hlavní proces, Standardy kvality, aktualizace procesů org.***
* 6.2.5 Strategické cíle – Zkvalitnit výkon pečovatelek; Růst motivace zaměstnanců; Mít dostatek financí – finanční stabilita; Růst hodnoty org.; Efektivita služby; Zvyšování podílu na trhu

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Plán dalšího vzdělávání – zapracování potřeb pracovníků IVP***
* ***Analýza výsledku hodnocení měřítek vnímání***
* ***Veruapp – výstupy a analýzy péče***
* ***Posílení kontroly ve střediscích MK***
* 6.2.6 Strategické cíle - Zvyšování povědomí o org.; Rozvinutá spolupráce se zainter. stranami; Aktivizace nových zákazníků.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***posilnění role sociálního pracovníka (odborné další vzdělání na sociální práci – lektor)***
* ***registr zainteresovaných stran – aktualizace***
* ***setkávání vedení s klienty 2x ročně v každé obci***
* ***semináře s ředitelkou na téma Veřejný závazek, poslání, cíle, strategie, financování org.***
* 6.2.7 Strategické cíle – Růst spokojenosti zákazníka; Zkvalitnit služby; Zlepšování se – inovace a nové technologie; Rozvinutá spolupráce se zainter. stranami

**Aktivity akčního plánu:**

* ***EFQM – klíčové výsledky***

Ukazatele výkonnosti jsou zpracovávána s ohledem na vykazování v Dotaci MPSV a ukazateli Plzeňského kraje, kde se vykazuje předešlé období dvou let. Klíčem je průměrná hodnota za sledované období 2016-2017; sledujeme % podíl 2017 oproti průměru za sledované období; % podíl 2018 oproti průměru za sledované období; definujeme CÍLOVÁ HODNOTA % předpoklad podílu 2019 za sledované období nebo krizovou hodnotu maximálního dosažení či hodnotový interval. Vycházíme z klíčových výsledků předešlého roku (2017) kde byly identifikovány oblasti pro zlepšení nebo vylo zjištěny krizové hodnoty. **Oproti předpokladu jsme vykázali odchylku v očekávání:**

Ukazatele výkonnosti 6.2.5.4 Vývoj soběstačnosti klienta k stupni závislosti (PnP) – stupeň závislosti ve IV. Stupni PnP 148% podíl 2018 oproti průměru za sledované období, 31 osob.

Ukazatel 6.2.6 Úspěšnost nabídkového řízení kritická hodnota 0,10 – 2018 identifikace 0,3; 2017 identifikace 0,31 a 2016 identifikace 0,21.

### **Kritérium 7: Pracovníci – výsledky**

*Kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti* ***VLASTNÍCH PRACOVNÍKŮ****.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Měřítka vnímání** měří **„co si pracovníci o organizaci myslí“**. Lze je získat z průzkumů spokojenosti pracovníků, ze strukturovaných rozhovorů a hodnocení. | **Ukazatele výkonnosti** jsou interní měřítka, která měří to, **co je pro spokojenost pracovníků důležité** (např. sledování fluktuace, nemocnosti, účasti na školeních, využívání benefitů, počty pracovních úrazů).  |

Pokud používáte více než 8 měřítek vnímání či více než 8 ukazatelů výkonnosti, uveďte pouze těch osm, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější.

Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny a máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi, a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

| Pracovníci – Měřítka vnímání | Pracovníci - Ukazatele výkonnosti |
| --- | --- |
| 7.1 Měřítka vnímání | Trendy | Cíle | Srovnání | 7.2 Ukazatele výkonnosti | Trendy | Cíle | Srovnání |
| 1. Hodnocení vnitřního prostředí v organizaci.- spokojenost s jednotlivými aspekty práce | X |  |  | 1. Udržení zaměstnanců *– Počet neodpracovaných dnů zaměstnanců* /pracovní neschopnost, očr, úrazy aj./ | x |  |  |
| 2.- subjektivní vnímání práce a hodnotová orientace zaměstnanců | X |  |  | 2. Udržení zaměstnanců – Fluktuace *zaměstnanců*  | x |  |  |
| 3. - hodnocení pracovních podmínek a bezpečnosti práce | X |  |  | 3. Udržení zaměstnanců – Vývoj čerpání odměn. | x |  |  |
| 4. – hodnocení charakteru organizace práce | X |  |  | **4. Udržení zaměstnanců *– Využívání*** *poskytnutých benefitů. /měřítka vnímání 7.1.2/* | x |  |  |
| 5. – hodnocení odměňováním a možností vzdělávání | X |  |  | 5. Kompetencí a angažovanosti zaměst.- *Angažovanost zaměstnanců – podávání návrhů na zlepšování a inovace.*- *kvalifikace zaměstnanců. /měřítko vnímání 7.1.7/* | x |  |  |
| 6. - hodnocení komunikace vnitřních vztahů org. | X |  |  | 6. Kompetencí a angažovanosti zaměst.*Počet pracovních hodin věnovaných školení zaměst*. /souvisí s průzkumem spokojenosti zaměst. *měřítko vnímání 7.1.5* | x |  |  |
| 7. - míra identifikace zaměstnanců s org. | X |  |  | 7. spokojenost zaměstnanců = kvalita vykonané práce /kvalita pracovního prostředí; přesvědčení o užitečnosti vykonané práce; vztahy na pracovišti; ztotožnění se s rozhodováním vedoucích; podmínky výkonu práce; úroveň informovanosti a komunikace; možnost angažovat se a vyjádřit svůj názor; možnost osobního růstu a vzdělávání/ měření dotazníku Spokojenosti zaměstnanců *– index spokojenosti – měřítko vnímání 7.1.7/*  | X |  |  |
| 8. - připomínky k organizaci práce, návrhy na zlepšení, inovace. | X |  |  |  |  |  |  |

**7.1 Pracovníci výsledky – měřítka vnímání**

7.1.1 Hodnocení vnitřního prostředí v organizaci – spokojenost s jednotlivými aspekty práce

7.1.2- Subjektivní vnímání práce a hodnotová orientace zaměstnanců

7.1.3 -Hodnocení pracovních podmínek a bezpečnosti práce

7.1.4 Hodnocení charakteru organizace práce

7.1.5 Hodnocení odměňováním a možností vzdělávání

7.1.6 Hodnocení komunikace vnitřních vztahů org.

7.1.7 Míra identifikace zaměstnanců s org.

7.1.8 Připomínky k organizaci práce, návrhy na zlepšení, inovace

**7.1 Měřítka vnímání – návaznost na strategické cíle**

* 7.1.1 Strategické cíle – Zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance; Růst motivace zaměstnanců; Zlepšování se – inovace a nové technologie; Samostatnost pečovatelek, znají své kompetence; Zvyšování kompetence koordinátorek; Sdílení informací a komunikace

**Aktivity akčního plánu**

* ***Podrobná analýza měřítek vnímání s porovnáním předešlých let***
* ***Navýšení fondu FKSP (stravenka 70 kč od 2020 na 100 kč)***
* ***Týmová spolupráce – pracovní skupiny***
* ***Svěřené procesy (sebehodnocení EFQM, GPS, dodavatelé)***
* ***Revize kompetencí na všech úrovních***
* ***Kontrola interní procesů***
* ***Audit – vyšší spolupráce nad požadovaný rámec (využití k poradenství)***
* ***Ukončení projektu IROP poslední etapa – vozový park, termobedny***
* ***Nová pozice Technický pracovník (náplň práce+kompetece)***
* 7.1.2 Strategické cíle – Růst motivace zaměstnanců; Samostatnost pečovatelek, znají své kompetence; Zvyšování kompetence koordinátorek; Sdílení informací a komunikace

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Týmová spolupráce a interní komunikace – inovace TRELLO***
* ***Kontrola plnění úkolů, odpovědnost vlastníků***
* ***Decentralizace a delegování kompetencí (věřené úkoly, procesy, pracovní skupiny) – zásadní posílení v roce 2019 v přístupu vedení k pracovnímu týmu a získávání spolupráce a odpovědnosti za výsledek***
* 7.1.3 Strategické cíle – Dobré vztahy v týmu; Zaměstnanecké jistot a péče; Efektivita služby; Růst motivace zaměstnanců.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Analýza pracovního prostředí aktualizace***
* ***Systém porad***
* ***Komunikační médium TRELLO***
* ***Dobrá a špatná praxe napříč středisky s porovnáním s ostatními poskytovateli***
* 7.1.4 Strategické cíle – Růst motivace zaměstnanců; Zaměstnanecké jistot a péče; Efektivita služby; Růst hodnoty org. pro jeho vlastníky

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Revize pracovních náplní s porovnáním s klíčovými výstupy***
* ***Decentralizace vedení – koordinátorky – pečovatelky – účetní – technický pracovník + odborná pomoc odborníků (nákup služeb)***
* ***Využít všechny dostupné možnosti financování včetně výzev IROP***
* ***Analýza organizace práce - Veruapp***
* 7.1.5 Strategické cíle – Zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance; Růst motivace zaměstnanců; Řízení kvalifikace zaměstnanců; Zkvalitnit výkon pečovatelek; Růst odbornosti sociálních pracovníků; Zkvalitnit služby.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Finanční toky org. – plán rozpočtu a jeho dodržení, zapracování nepředpokládaných nákladů***
* ***Strategie Lidské zdroje – plán výše odměň a bonusů***
* ***Posílení procesů Plníme vaše nevyslovené přání, Drahokamy času, Ples CPOS (soudržnost a sounáležitost – společná aktivita)***
* ***Posílení role sociální práce a vzájemné spolupráce se zaint. Str.***
* ***Kontrola a nový systém odměňování***
* 7.1.6 Strategické cíle – Sdílení informací a komunikace; Dobré vztahy v týmu; Růst motivace zaměstnanců; Sdílení informací a komunikace

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Inovace interní komunikace TRELLO s vlivem na rychlejší přístup informací napříč úrovněmi***
* ***Péče o Duševní zdraví pracovníků ( zážitkový seminář v rámci nefin.benefitů, práce ve skupině)***
* ***Revize pracovních náplní a odpovědností***
* ***kontrola***
* 7.1.7 Strategické cíle – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Zkvalitnění služby; Růst spokojenosti zákazníka, Mít dostatek financí; Rozvinutá spolupráce se zaint. stranami.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***společná setkávání a vzájemná spolupráce***
* ***Sebehodnocení EFQM***
* 7.1.8 Strategické cíle – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Zkvalitnění služby; Růst spokojenosti zákazníka; Růst motivace zaměstnanců; Přitahovat odborníky do týmu.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Sebehodnocení EFQM***
* ***Strategický plán na další období***
	1. **Pracovníci výsledky – ukazatelé výkonnosti**

7.2.1 Udržení zaměstnanců *– Počet neodpracovaných dnů zaměstnanců* /pracovní neschopnost, očr, úrazy aj./

7.2.2 Udržení zaměstnanců – Fluktuace *zaměstnanců*

7.2.3 Udržení zaměstnanců – Vývoj čerpání odměn.

7.2.4 Udržení zaměstnanců *– Využívání poskytnutých benefitů. /měřítka vnímání 7.1.2/*

7.2.5 Kompetencí a angažovanosti zaměst. - *Angažovanost zaměstnanců – podávání návrhů na zlepšování a inovace.* - *kvalifikace zaměstnanců. /měřítko vnímání 7.1.7/*

7.2.6 Kompetencí a angažovanosti zaměst. *Počet pracovních hodin věnovaných školení zaměst*. /souvisí s průzkumem spokojenosti zaměst. *měřítko vnímání 7.1.5*

7.2.7 Spokojenost zaměstnanců = kvalita vykonané práce /kvalita pracovního prostředí; přesvědčení o užitečnosti vykonané práce; vztahy na pracovišti; ztotožnění se s rozhodováním vedoucích; podmínky výkonu práce; úroveň informovanosti a komunikace; možnost angažovat se a vyjádřit svůj názor; možnost osobního růstu a vzdělávání/ měření dotazníku Spokojenosti zaměstnanců *– index spokojenosti – měřítko vnímání 7.1.7/*

**7.2 Ukazatele výkonnosti – návaznost na strategické cíle**

* 7.2.1 až 4 Strategické cíle – Zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance; Růst motivace zaměstnanců; Sdílení informací a komunikace v rámci org.; Dobré vztahy v týmu

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Strategie Lidské zdroje – delegování personalistiky a nákup odborné pomoci, plánování a sledování výsledků + zajištění hlavního procesu a soulad s žádostí o Dotaci roku 2019 (odchylky +-20%, jinak se vrací část dotace), vliv na vyrovnávací platbu v Pověření Hospodářského zájmu***
* ***Personální strategie – tabulky Rozdělené úvazků dle obcí***
* ***Tabulka Kalkulace obcí (souhrn finančních toků org.) včetně plánu personálního zajištění***
* ***Tabulka personální zajištění dle obcí a pracovních pozic – podklad pro účetní (rozúčtování úvazků dle obcí)***
* 7.2.1 Strategické cíle – Přitahovat odborníky do týmu;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Strategie lidské zdroje – posílit nábor nových pracovníků spolupráce ÚP; podávání inzerátů na volné místa***
* ***Analýza měřítek vnímání***
* 7.2.2 Strategické cíle – Růst hodnoty org. pro jeho vlastníky; Růst konkurenceschopnosti

**Aktivity akčního plánu:**

* ***hlavní proces v požadované kvalitě – Personální plánování, změna evidence a kontrola výkonu***
* ***analýza měřítek***
* ***stabilní tým informovaný o Poslání a Hodnotách org.***
* ***firemní kultura – společné semináře napříč úrovněmi***
* 7.2.3 Strategické cíle –Zlepšování se – inovace a technologie; Zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance; Růst motivace zaměstnanců.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***sebehodnocení EFQM – analýza klíčových výsledků a měřítek vnímání***
* ***strategie financování org. a plán rozpočtu, dofinancování, výše vyrovnávací platby***
* 7.2.4 Strategické cíle –Řízení kvalifikace zaměstnanců, Zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance; Růst motivace zaměstnanců; Dobré vztahy v týmu

**Aktivity akčního plánu**

* ***sebehodnocení EFQM – analýza klíčových výsledků a měřítek vnímání***
* ***strategie financování org. a plán rozpočtu, dofinancování, výše vyrovnávací platby***
* 7.2.5 Strategické cíle – angažovanost zaměst - Zlepšování se – inovace a nové technologie; Řízení kvalifikace zaměst., Růst motivace zaměstnanců; Sdílení informací a komunikace v rámci org.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***společná témata porady týmů napříč středisky, zadání tématu od vedení***
* ***Společné aktivity – procesy na podporu vzájemné spolupráce***
* ***Měřítka vnímání návrhy na zlepšení pracovníků***
* ***Delegování kompetencí a svěření úkolů, procesu, podpora v roce 2019 pracovních skupin včetně prezentace výstupů a výsledků***
* ***Uznání od přímého nadřízeného***
* ***Společně oslavit případné úspěchy***
* 7.2.6 Strategické cíle – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Řízení kvalifikace zaměst.; Růst motivace zaměstnanců; Mít dostatek financí – finanční stabilita;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***IVP – analýza a dle rozpočtu a plánu zajištění požadovaného tématu na další vzdělávání, posílit sociální práci včetně začlenění pečovatelek***
* ***vyhodnotit kvalitu lektorů a vliv zavedení získaných znalostí a dovedností do praxe (přímá péče), prioritně posilovat komunikaci s klientem a Etický kodex¨***
* 7.2.7 Strategické cíle –Růst hodnoty org. pro jeho vlastníky; Mít dostatek financí – finanční stabilita; Růst konkurenceschopnosti

**Aktivity akčního plánu:**

* ***index spokojenosti – měřítko vnímání 7.1.7/***

### **Kritérium 8: Společnost – výsledky**

*Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování* ***POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ SVÉHO OKOLÍ*** *na místní, státní i mezinárodní úrovni.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Měřítka vnímání** se týkají **vnímání** organizace **společností/okolím**. Mohou být získána například z veřejných průzkumů, článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů společnosti, veřejných orgánů a podobně.  | **Ukazatele výkonnosti** jsou **interní měřítka**, která organizace používá pro přímé měření oblastí souvisejících s hodnocením organizace společností/okolím a pro zlepšování výkonnosti v těchto oblastech. |

Pokud používáte více než 8 měřítek vnímání či více než 8 ukazatelů výkonnosti uveďte osm, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější. Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za minimálně poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny, máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi, a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do příslušných sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

| Společnost - Měřítka vnímání | Společnost - Ukazatele výkonnosti |
| --- | --- |
| 8.1 Měřítka vnímání | Trendy | Cíle | Srovnání | 8.2 Ukazatele výkonnosti | Trendy | Cíle | Srovnání |
| 1. Vnější hodnocení vnímání org. spolupracujícími org., představiteli měst a obcí a povědomí o CPOS MT- jakým způsobem se jednotlivé skupiny o CPOS MT dozvěděli | X |  |  | 1. Soulad se zákonnými předpisy /kontroly, správní řízení, opravné prostředky, správní delikty/ | X |  |  |
| 2. – jak respondenti vnímají org. (kritéria váhy vnímání vlastností org.) | X |  |  | 2. Vývoj zaměstnanosti. | X |  |  |
| 3.- Vnímání celkové spolupráce s CPOS MT | X |  |  | 3. Spolupráce se zainteresovanými stranami v oblasti certifikace – kvality org. | X | X |  |
| 4. – Sběr námětů pro zlepšení vzájemné spolupráce | X |  |  | 4. Rozsah získaných ocenění.  | X |  |  |
| 5.  |  |  |  | 5.  |  |  |  |
| 6.  |  |  |  | 6.  |  |  |  |
| 7.  |  |  |  | 7.  |  |  |  |
| 8.  |  |  |  | 8.  |  |  |  |

* 1. **Společnost výsledky – měřítka vnímání**

8.1.1 Vnější hodnocení vnímání org. spolupracujícími org., představiteli měst a obcí a povědomí o CPOS MT – jakým způsobem se jednotlivé skupiny o CPOS MT dozvěděli

8.1.2 Jak respondenti vnímají org. (kritéria váhy vnímání vlastností org.)

8.1.3 Vnímání celkové spolupráce s CPOS MT

8.1.4 Sběr námětů pro zlepšení vzájemné spolupráce

* 1. **Měřítka vnímání – návaznost na strategické cíle organizace**
		1. Strategické cíle – Zvyšování povědomí o org.; Rozvinutá spolupráce se zainter. stranami;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Aktualizace Registru zainter. stran***
	+ 1. Strategické cíle – Růst konkurenceschopnosti; Zkvalitnit služby; Rozšířit síť navazujících služeb

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Váže se k veřejnému závazku a stanoveným cílům a posláním – pokud jsou identif. Odchylky oproti letům minulým, je nutné identifikovat a změnit strategie***
	+ 1. Strategické cíle – Zkvalitnit služby; Rozšířit síť navazujících služeb; Růst hodnoty org. pro vlastníky

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Váže se k veřejnému závazku a stanoveným cílům a posláním – pokud jsou identif. Odchylky oproti letům minulým, je nutné identifikovat a změnit strategie***
* ***Personální strategie a zajištění odbornosti personálu***
	+ 1. Strategické cíle – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Růst konkurenceschopnosti; Zkvalitnit služby; Přitahovat odborníky do týmu; Mít dostatek financí – finanční stabilita;
* ***sebehodnocení EFQM – výstupy a podněty ke zlepšení (porady, strategie).***

**8.2 Společnost výsledky – ukazatelé výkonnosti**

8.2.1 Soulad se zákonnými předpisy /kontroly, správní řízení, opravné prostředky, správní delikty/

8.2.2 Vývoj zaměstnanosti

8.2.3 Spolupráce se zainteresovanými stranami v oblasti certifikace – kvality org.

8.2.3.1 ZÁJEM MÉDIÍ O CPOS Město Touškov – neplacená reklama / PLACENÁ REKLAMA

8.2.3.2 VNÍMÁNÍ VEŘEJNOSTI CPOS Město Touškov

8.2.3.3 Partnerství a spolupráce CPOS Město Touškov se zainteresovanými stranami

8.2.4 Podpora veřejnosti – dary

8.2.5 Rozsah získaných ocenění.

8.2 Ukazatele výkonnosti – návaznost na strategické cíle organizace

* 8.2.1 Strategické cíle – Zkvalitnit služby; Lobbovat. kraj/MPSV – zákon o soc. služ.; Mít dostatek financí – finanční stabilita; Rozvinutá spolupráce se zainter. Stranami

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Aktualizace Registru zainter.stran a spolupráce – delegovat na tým včetně pečovatelek (kompetence a odbornost)***
* ***Silná role ředitelky a ekonomického úseku***
* ***Systém kontrol – analýza včetně implementace změn***
* ***Nákup odborných služeb***
* ***Rozvinout spolupráci s kolegy poskytovateli (získat podporu a pomoc), APSS***
* ***Aktualizace Procesů org.***
* 8.2.2 Strategické cíle – Efektivita služby; Zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance; Růst motivace zaměstnanců; Zkvalitnit služby; Lobbovat. kraj/MPSV – zákon o soc. služ.; Mít dostatek financí – finanční stabilita; Rozvinutá spolupráce se zainter. stranami.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***strategie Lidské zdroje – Aktivní zaměstnanost***
* ***Spolupráce s ÚP, Veřejná služba (smlouvy)***
* ***Prezentace a informovanost o službě***
* ***Firemní kultura***
* 8.2.3 Strategické cíle – Růst konkurenceschopnosti; Rozvinutá spolupráce se zainter. stranami; Zkvalitnit služby; Zlepšování se – inovace a nové technologie, Růst motivace zaměstnanců; Zvyšování povědomí o org.; Aktivizace nových zákazníků; Přitahovat odborníky do týmu; Zvyšování podílu na trhu; Rozšířit síť navazujících služeb ve spolupráci se soc. pracovníky.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Kvalita poskytované služby a veřejné mínění o CPOS MT***
* ***Analýza měřítek vnímání vnější hodnocení s porovnáním vnitřního hodnocení***
* ***Prezentace CPOS a vnímání veřejnosti***
* ***Veřejný závazek, poslání, cíle; Hodnoty; Firemní kultura***
* 8.2.4 Strategické cíle – Růst hodnoty org.; Mít dostatek financí – finanční stabilita; Lobbovat – kraj/MPSV; Růst konkurenceschopnosti; Lobbovat – kraj/MPSV; Zkvalitnit služby; Růst motivace zaměstnanců; Sdílení informací a komunikace v rámci org.

**Aktivity akčního plánu:**

* **Spolupráce se zainter. stranami**
* ***Kvalita poskytované služby a veřejné mínění o CPOS MT***
* ***Analýza měřítek vnímání vnější hodnocení s porovnáním vnitřního hodnocení***
* ***Prezentace CPOS a vnímání veřejnosti***
* ***Veřejný závazek, poslání, cíle; Hodnoty; Firemní kultura***
* 8.2.5 Strategické cíle – Růst hodnoty org.; Mít dostatek financí – finanční stabilita; Lobbovat – kraj/MPSV; Růst konkurenceschopnosti; Lobbovat – kraj/MPSV; Zkvalitnit služby; Růst motivace zaměstnanců; Sdílení informací a komunikace v rámci org.

**Aktivity akčního plánu:**

### ***sebehodnocení EFQM***

* ***Klíčové výsledky (sledování odchylek dle očekávání)***

### **Kritérium 9: Ekonomické výsledky**

*Kritérium se týká výsledků, jakých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům své strategie.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Ekonomické výstupy** jsou klíčové výsledky, definované a odsouhlasené ve strategii organizace. Jedná se zejména o **výsledky finanční**, případně o **výsledky strategických nefinančních měřítek.** | **Ekonomické ukazatele výkonnosti** jsou zejména měřítka provozní, která organizace používá pro plánování ekonomických výsledků a pro **monitorování a chápání výkonnosti svých klíčových procesů**. |

Pokud používáte více než 8 měřítek výstupů výkonnosti nebo více než 8 ukazatelů výkonnosti uveďte pouze těch osm, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější. Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny, máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

| Ekonomické výstupy | Ekonomické ukazatele výkonnosti |
| --- | --- |
| 9.1 Výstupy výkonnosti | Trendy | Cíle | Srovnání | 9.2 Ukazatele výkonnosti | Trendy | Cíle | Srovnání |
| 1.objem poskytovaných klíčových procesů /návaznost na úkony/ a ukazatel výkonnosti 9.2.4. a spolehlivostí a platností nabídky zákazníkům. Objem poskytovaných úkonů (počet hodin setkání) péče vůči finanční nákladovosti služby a celkovým počtem úvazků v přímé péči. | x | x | x | 1. Získávání nových zákazníků /zvyšování podílu na trhu/. Souvisí s *ukazatelem 8.2.2 Vývoj zaměstnanosti ukazatelem 6.2.4 Měření získávání a ztrát zákazníků.* Je to ident. oblast pro další zlepšení v cílech Zvyšování podílu na trhu; Aktivizace nových zákazníků. | x | x |  |
| 2. Vývoj rozpočtu a jeho dodržení /úhrady uživatelů, příspěvky od obcí, dotace PK, dotace MPSV, celkové náklady na službu/ | x | x | X částečně | 2. Ekonomické výstupy – Ukazatele obvyklých nákladů a obvyklých výnosů PS *- Celkové úvazky všech pracovníků v přímé péči (průměrná měsíční výše úvazků za kalend. rok)* | x | x | x |
| 3. Náklady na 1 uživatele v porovnání Podíl na trhu /Plzeňský kraj/ dotace na 1 uživ tabulka č. 2. Porovnání hodnoty platby na 1 úvazek pracovníka měsíčně s PS – Plzeňským krajem / Ukazatel pro výpočet Vyrovnávací platby/ Stanovená kritická hodnota: 2 % tabulka č. 1. | X | x | x | 3. - *Úhrady od uživ. za poskytování úkonů základní činnosti, u kterých je stanovena max. výše hodinové úhrady dle vyhl. 505/2006 Sb.* | X | X | X |
| 4. A \* Celkový počet hodin výkonu služby na 1 úvazek pracovníka v přímé péči za dané období/rok přepočteno na měsíc, dle úvazků v daném období | X | X | x | 4.- Celkový *počet hodin setkání (počet hodin poskytování úkonů základních činností, u kterých je stanovena max. výše hodinové úhrady dle vyhlášky 505/2006 Sb.) / monitorovací ukazatel kraje* | X | x | X |
| 5.. B \* Počet klientů na 1 pracovníka za sledovaný rok (počet hodin setkání/počet uživatelů) - *Stanovena optimální hodnota 50.* |  | X |  | 5.- Celkové *náklady na službu / monitorovací ukazatel Plzeňského kraje* | X | x | X |
| 6 C \* Počet hodin strávený realizací úkonů služby na 1 pracovníka v přímé péči / optimální číslo je 4,5 h/1 pracovník Ukazatel PK | x | X |  | 6.- Průměrná *měsíční plat/mzda za všechny soc. prací. a prací. v soc. službách* | X |  |  |
| 7. D \* Výsledná hodnota platby na 1 úvazek pracovníka měsíčně pro PS /Ukazatel pro výpočet Vyrovnávací platby/ | X | X |  | 7. - *Průměrný základní měsíční tarif za všechny soc. prací. a prací. v soc. službách* | x |  |  |
| **8.**  |  |  |  | 8.  |  |  |  |

**9.1 Ekonomické výsledky – ekonomické výstupy**

9.1.1 Objem poskytovaných klíčových procesů /návaznost na úkony/ a ukazatel výkonnosti 9.2.4. a spolehlivostí a platností nabídky zákazníkům. Objem poskytovaných úkonů (počet hodin setkání) péče vůči finanční nákladovosti služby a celkovým počtem úvazků v přímé péči.

9.1.2 Vývoj rozpočtu a jeho dodržení /úhrady uživatelů, příspěvky od obcí, dotace PK, dotace MPSV, celkové náklady na službu/

9.1.3 Náklady na 1 uživatele v porovnání Podíl na trhu /Plzeňský kraj/ dotace na 1 uživ tabulka č. 2. Porovnání hodnoty platby na 1 úvazek pracovníka měsíčně s PS – Plzeňským krajem / Ukazatel pro výpočet Vyrovnávací platby/ Stanovená kritická hodnota: 2 % tabulka č. 1.

9.1.4 A \* Celkový počet hodin výkonu služby na 1 úvazek pracovníka v přímé péči za dané období/rok přepočteno na měsíc, dle úvazků v daném období

9.1.5.B \* Počet klientů na 1 pracovníka za sledovaný rok (počet hodin setkání/počet uživatelů) - *Stanovena optimální hodnota 50.*

9.1.6 C \* Počet hodin strávený realizací úkonů služby na 1 pracovníka v přímé péči / optimální číslo je 4,5 h/1 pracovník Ukazatel PK

9.1.7 D \* Výsledná hodnota platby na 1 úvazek pracovníka měsíčně pro PS /Ukazatel pro výpočet Vyrovnávací platby/

**9.1 Výstupy výkonnosti – návaznost na strategické cíle**

* 9.1.1 Strategické cíle – Spolehlivost a platnost nabídky (zakázky); Růst zisku; Růst hodnoty org. pro vlastníky; Růst spokojenosti zákazníka; Zvyšování kompetence koordinátorek; Růst odbornosti sociálních pracovníků; Růst konkurenceschopnosti org.; Dostatek financí – finanční stabilita;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***nový proces – Bilanční dny (včetně inovace výstupů - tabulky***
* ***Inovace roku 2019 VERU APP – hlavní proces = poskytování péče zákazníkovi, cílem je odhalovaní příčin časových rezerv – cesta ke klientovy, denní plány péče, zefektivnění administrativy, jiný systém vykazování a statistik (možný přehled kdykoli, ne, jen, po uplynutí měsíce = zpřehlednění výkonu péče u klienta, efektivní kontrola***
* ***Porovnání s konkurencí***
* 9.1.2 Strategické cíle – Růst konkurenceschopnosti org.; Dostatek financí – finanční stabilita; Růst hodnoty org. pro vlastníky; Zvyšování podílu na trhu; Aktivizace nových zákazníků

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Finanční toky org. – plán rozpočtu a jeho dodržení, zapracování nepředpokládaných nákladů***
* ***Podání žádosti o dofinancování + další zdroje IROP***
* ***Sledování ukazatele výše úhrad (příjem ze základní činnosti)***
* ***Využitelnost personálu – vzájemná spolupráce napříč středisky***
* 9.1.3 Strategické cíle – Růst konkurenceschopnosti org.; Efektivita služby; Zvyšování podílu na trhu;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***optimalizace Nákladů s vlivem na kontrolu (nakládání s drogérií, vozový park – náklady aj. nová pozice Technického pracovníka správa GPS (virtuální garáž), kontrola odchylek***
* ***zavedení GPS do všech vozidel***
* ***Využitelnost personálu – vzájemná spolupráce napříč středisky a sledování Statistik péče VERUAPP (nové ukazatele odvedené péče/den) = lepší a efektivnější plány péče***
* ***Udržet spolupráci s obcemi – optimalizace N***
* ***Nesnižovat N na podporu odbornosti personálu a odměňování pracovníků***
* 9.1.4 Strategické cíle – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Růst spokojenosti zákazníka; Zvyšování kompetence koordinátorek; Růst odbornosti sociálních pracovníků; Růst konkurenceschopnosti org.

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Inovace roku 2019 VERU APP – hlavní proces = poskytování péče zákazníkovi, cílem je odhalovaní příčin časových rezerv – cesta ke klientovy, denní plány péče, zefektivnění administrativy, jiný systém vykazování a statistik (možný přehled kdykoli, ne, jen, po uplynutí měsíce = zpřehlednění výkonu péče u klienta, efektivní kontrola***
* ***Porovnání s konkurencí***
* 9.1.5 Strategické cíle – Efektivita služby; – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Růst konkurenceschopnosti org.;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Personální strategie analýza***
* ***Veřejný závazek, poslání, cíle služby a strateg. cíle org. – vyhodnocení a příprava na nový strateg. plán na další období 2020 – 23***
* 9.1.6 Strategické cíle – Efektivita služby; – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Růst konkurenceschopnosti org.;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Inovace roku 2019 VERU APP – hlavní proces = poskytování péče zákazníkovi, cílem je odhalovaní příčin časových rezerv – cesta ke klientovy, denní plány péče, zefektivnění administrativy, jiný systém vykazování a statistik (možný přehled kdykoli, ne, jen, po uplynutí měsíce = zpřehlednění výkonu péče u klienta, efektivní kontrola***
* ***Struktura klientů PnP a stárnuté populace, metodiky PK a MPSV, strategie státu a jeho priority***
* ***Porovnání s konkurencí***
* 9.1.7 Strategické cíle – Efektivita služby; – Zlepšování se – inovace a nové technologie; Růst konkurenceschopnosti org.;
* ***Sebehodnocení EFQM – klíčové výsledky a výstupy***
	1. **Ekonomické výsledky – ekonomické ukazatele výkonnosti**

9.2.1 Získávání nových zákazníků /zvyšování podílu na trhu/. Souvisí s *ukazatelem 8.2.2 Vývoj zaměstnanosti ukazatelem 6.2.4 Měření získávání a ztrát zákazníků.* Je to ident. oblast pro další zlepšení v cílech Zvyšování podílu na trhu; Aktivizace nových zákazníků.

9.2.2 Ekonomické výstupy – Ukazatele obvyklých nákladů a obvyklých výnosů PS

*- Celkové úvazky všech pracovníků v přímé péči (průměrná měsíční výše úvazků za kalend. rok)*

9.2.3 *Úhrady od uživ. za poskytování úkonů základní činnosti, u kterých je stanovena max. výše hodinové úhrady dle vyhl. 505/2006 Sb.*

9.2.4 Celkový *počet hodin setkání (počet hodin poskytování úkonů základních činností, u kterých je stanovena max. výše hodinové úhrady dle vyhlášky 505/2006 Sb.) / monitorovací ukazatel kraje*

9.2.5 Celkové *náklady na službu / monitorovací ukazatel Plzeňského kraje*

9.2.6 Průměrná *měsíční plat/mzda za všechny soc. prací. a prací. v soc. službách*

9.2.7 *Průměrný základní měsíční tarif za všechny soc. prací. a prací. v soc. službách*

**9.2 Ukazatele výkonnosti – návaznost na strategické cíle organizace**

* 9.2.1 Strategické cíle – Zvyšování podílu na trhu; Aktivizace nových zákazníků

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Informovanost o službě, prezentace služby – inovace (nové média, změna letáku, posílení osobních setkávání aj.)***
* ***Analýza Konkurenčního prostředí***
* ***Struktura klientů PnP a stárnuté populace, metodiky PK a MPSV, strategie státu a jeho priority***
* ***Měřítka vnímání analýza vnitřní i vnější hodnocení CPOS MT – identifikace odchylek s porovnáním let minulých a kritických hodnot (strateg. plán)***
* ***Inovace roku 2019 VERU APP – hlavní proces = poskytování péče zákazníkovi, cílem je odhalovaní příčin časových rezerv – cesta ke klientovy, denní plány péče, zefektivnění administrativy, jiný systém vykazování a statistik (možný přehled kdykoli, ne, jen, po uplynutí měsíce = zpřehlednění výkonu péče u klienta, efektivní kontrola***
* 9.2.2 Strategické cíle – Efektivita služby; Růst hodnoty org.; Růst motivace zaměstnanců; Zvyšování podílu na trhu;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Hlavní proces = zisk (výše úhrad) = počet personálního zajištění = Standardy kvality (inspekce kvality) v požadované kvalitě a v souladu s Vizí a cíli org.***
* ***Porovnání s ostatními poskytovateli***
* 9.2.3 Strategické cíle – Růst zisku (úhrady), Růst spokojenosti zákazníka

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Přímý vliv na získanou Dotaci MPSV a Vyrovnávací platbu (případná vratka, která souvisí s příjmy org. ze základní činnosti)***
* ***Eliminace neshod a ohrožení, kritických hodnot dle výstupů EFQM VÝSLEDKY***
* ***Měřítka vnímání analýza vnitřní i vnější hodnocení CPOS MT – identifikace odchylek s porovnáním let minulých a kritických hodnot (strateg. plán)***
* ***Inovace roku 2019 VERU APP – hlavní proces = poskytování péče zákazníkovi, cílem je odhalovaní příčin časových rezerv – cesta ke klientovy, denní plány péče, zefektivnění administrativy, jiný systém vykazování a statistik (možný přehled kdykoli, ne, jen, po uplynutí měsíce = zpřehlednění výkonu péče u klienta, efektivní kontrola***
* ***Porovnání s ostatními poskytovateli***
* 9.2.4 Strategické cíle – Růst zisku; Efektivita služby; Zlepšování se – inovace a nové technologie; Aktivizace nových zákazníků; Růst konkurenceschopnosti org.;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Viz 9.2.3***
* ***Výstup hlavního procesu a metoda EFQM***
* ***Porovnání s ostatními poskytovateli***
* 9.2.5 Strategické cíle – Efektivita služby; Zlepšování se – inovace a nové technologie; Mít dostatek financí – finanční stabilita; Růst konkurenceschopnosti org.; Zaměstnanecké jistoty a péče o zaměstnance; Růst motivace zaměstnanců;

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Viz 9.2.3***
* ***Optimalizace N provozních a udržení výše odměňování pracovníků***
* ***Výstup hlavního procesu a metoda EFQM***
* ***Porovnání s ostatními poskytovateli***
* 9.2.6 Strategické cíle – Efektivita služby; Růst motivace zaměstnanců; Zvyšování podílu na trhu; Dostatek financí – finanční stabilita

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Plán střednědobého plánu PK a aktualizace Základní a rozvojové sítě (výše úvazků s přímým vlivem na žádost o Dotaci), max možná výše mzdového N stanovena Pk – podat žádost o aktualizaci***
* ***Strategie Lidské zdroje a udržení zaměstnanců, včetně motivace a eliminace fluktuace,***
* ***Požadovaný výstup EFQM – v souladu s plánovanou kvalitou poskytované služby (výsledky) k spokojenosti klientů a získávání nových zákazníků***
* ***Kontrola Veruapp***
* 9.2.7 Strategické cíle – Efektivita služby; Růst motivace zaměstnanců; Zvyšování podílu na trhu; Dostatek financí – finanční stabilita

**Aktivity akčního plánu:**

* ***Plán střednědobého plánu PK a aktualizace Základní a rozvojové sítě (výše úvazků s přímým vlivem na žádost o Dotaci), max možná výše mzdového N stanovena Pk – podat žádost o aktualizaci***
* ***Strategie Lidské zdroje a udržení zaměstnanců, včetně motivace a eliminace fluktuace,***
* ***Požadovaný výstup EFQM – v souladu s plánovanou kvalitou poskytované služby (výsledky) k spokojenosti klientů a získávání nových zákazníků***
* ***Kontrola Veruapp***

*NÁVAZNOST na procesy organizace (mapa procesů).*

*Vyhodnocení: celková samohodnotící zpráva dle modelu Radar EFQM.*