

„Optimalizace sítě pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina“

Projekt je kofinancován z Evropské unie, Evropského sociálního fondu,
Operačního programu Zaměstnanost. Reg. č. projektu CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0006477.

Souhrnný dokument Výstupy klíčové aktivity 2




Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



OBSAH:

KA 2.1 Analýza současného stavu personálního zabezpečení poskytování pobytových sociálních služeb a provozu zařízení (Vstupní analýza LZ) a návrh personálního standardu (Optimalizace LZ).....	snímek č. 3
Analytická část.....	snímek č. 8
Návrhová část.....	snímek č. 27

ANALYTICKÁ ČÁST KLÍČOVÉ AKTIVITY ZAHRNOVALA:

- Fyzická návštěva v každé zřizované organizaci za účasti zástupce určeného zadavatelem. Řízené rozhovory s řediteli i dalšími pracovníky organizace i dotazníkové šetření se zaměstnanci organizace.
 - Analýza stávajícího stavu personálního zabezpečení v přímé péči, provozu a managementu a struktury funkčních míst v organizacích dle typologie poskytovaných služeb v organizacích s provázáním na základní činnosti, cílové skupiny (druh služby a struktura klientů z hlediska potřeby péče vč. stupně příspěvku na péči) a náročnost služby/klient.
 - Popis personálního zajištění (včetně nastavení kompetencí a provedení analýzy funkčních míst a pracovních náplní, vnitřní organizace práce atd.), popis systému zařazování dle katalogu prací, odměňování a postupu zvyšování kvalifikace zaměstnanců, motivačních prvků a zavedených systémů hodnocení zaměstnanců v jednotlivých organizacích.
 - Popis personálního řízení organizace ve vazbě na standard vycházející ze zákona o sociálních službách, nástroje nad rámec zákona; s rozlišením pracovníků v přímé péči (včetně určování tzv. klíčových pracovníků), v provozu zařízení a managementu.
 - Analýza a popis používaných modelů kvalifikace pracovníků.
 - Dílčím výstupem analytické části KA 2.1 byla **Analýza lidských zdrojů:**
- 
- Bylo vytvořeno **19 analýz** pro jednotlivé poskytovatele pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina, **4 analýzy** pro vybrané nezřizované organizace a **1 komparativní analýza** shrnující výsledky všech analyzovaných organizací.
- **Dále se uskutečnilo také pilotní testování klimatu 3 vybraných organizací.** Kromě samotného měření a facilitovaných workshopů s těmito organizacemi byl vytvořen výstup ve formě Metodiky měření klimatu organizace vč. zjišťovacího nástroje.

NÁVRHOVÁ ČÁST KLÍČOVÉ AKTIVITY ZAHRNOVALA:

- Obecný návrh optimalizace LZ pro všechny zřizované organizace Kraje Vysočina.
- Návrh Optimalizace LZ pro každou zřizovanou organizaci.
- Obecný návrh Optimalizace LZ pro **všechny zřizované organizace** obsahuje:
 - optimální stav personálního zabezpečení za stávajících podmínek,
 - stav při zohlednění výstupů KA 1 (optimalizace sítě, opatření k dosažení M-T standardu a návrh optimalizace služeb a nákupů) a KA 3 (optimalizace organizační struktury a systému řízení). V této variantě je zohledněn i očekávaný vývoj legislativy a jiných opatření ze strany státu (personální standard),
 - vhodná opatření k uplatňování zřizovatelských kompetencí a fungování řídicích opatření zadavatele jakožto zřizovatele v personální oblasti a oblasti podpory organizací,
 - obecný návrh Optimalizace LZ je porovnán s příklady „dobré praxe“ v rámci vybraných krajů ČR a vybraných sousedních států.

NÁVRHOVÁ ČÁST KLÍČOVÉ AKTIVITY ZAHRNOVALA:

- Návrh Optimalizace LZ pro **každou zřizovanou organizaci** v členění:
 - personální standard jako návrh optimálního počtu zaměstnanců v závislosti na druhu a základních činnostech sociální služby, počtu lůžek a dalších identifikovaných faktorech,
 - návrh optimalizace kompetencí (kompetenční model), doporučení struktury a popisu funkčních míst,
 - stanovení optimální „velikosti „stanice“ (oddělení) se zřetelem na denní a noční provoz, a to na jeden tým dle pracovní náplně a počet a složení klientů/lůžek (provázáno zejm. s výsledky KA 3),
 - doporučení v katalogovém a platovém zařazování pracovníků s ohledem na vykonávané činnost,
 - doporučení k formám uzavíraných pracovněprávních vztahů a výši úvazků,
 - doporučení k systému odměňování, doporučené možnosti motivačních nástrojů s vyhodnocením rozpočtových dopadů,
 - doporučení k systému vzdělávání.
- Dílčím výstupem návrhové části KA 2.1 byl **Návrh personálního standardu:**



Bylo vytvořeno **19 návrhů** pro jednotlivé poskytovatele pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina a **1 obecný návrh personálního standardu** pro všechny zřizované organizace.

- **Východiskem pro naplnění cílů klíčové aktivity byl tzv. integrovaný metodologický přístup, tedy kombinace více metodologických přístupů a technik pro zajištění relevantních dat, tj. desk research, kvantitativní i kvalitativní výzkumné strategie.**
- **Desk research (analýza sekundárních dat)**
 - Informace z registru poskytovatelů sociálních služeb, webových stránek.
 - Podklady poskytnuté od zadavatele, analyzovaných organizací.
- **Místní šetření (osobní inspekce)**
 - Místní šetření proběhlo za účasti zástupců Kraje Vysočina, zástupců poskytovatele a odborných zástupců firmy AUGUR Consulting.
 - Časová dotace místního šetření byla cca 3 hodiny.
 - Předání zbývajících dokumentace a sdělení dalších souvisejících informací ze strany představitele poskytovatele.
- **Analýza a syntéza všech poznatků – analytická část**
 - Proběhla analýza stávajícího stavu personálního zabezpečení v přímé péči, provozu a managementu i struktury funkčních míst v organizacích.
 - Uskutečnila se interpretace a prezentace analytických zpráv členům pracovní skupiny KA 2.1.
- **Analýza a syntéza všech poznatků – návrhová část**
 - Vypracování návrhových zpráv, jejich interpretace a prezentace členům pracovní skupiny.
 - Projednání návrhů opatření se členy pracovní skupiny KA 2.1 a jejich konečné schválení pracovní skupinou.

PRŮBĚH MÍSTNÍHO ŠETŘENÍ:

- Představení účastníků místního šetření.
- Rekapitulace cílů a rozsahu šetření.
- Odsouhlasení časového harmonogramu šetření a jednotlivých rozhovorů s pracovníky zařízení - ředitel, personalistka, ekonom, hlavní sociální pracovníci (podle časových možností pracovníků zařízení).
- Nahlédnutí do vybraných dokumentací.
- Podání informací a zodpovězení dotazů souvisejících s klíčovou aktivitou.
- Realizace rozhovorů.
- Závěrečná rekapitulace a dohoda na dalším postupu a spolupráci.

SLEDOVANÉ INDIKÁTORY:

- Dotazy k organizační struktuře.
- Poskytování přímé péče klientům.
- Požadavky na kvalifikaci a kompetence zaměstnanců.
- Způsob řízení a hodnocení výkonnosti.
- Řízení kariérního rozvoje a vzdělávání. Motivační a stimulační nástroje.
- Nábor a výběr pracovníků. Fluktuace pracovníků a její vývoj.
- Vnitřní řídicí a kontrolní systém.

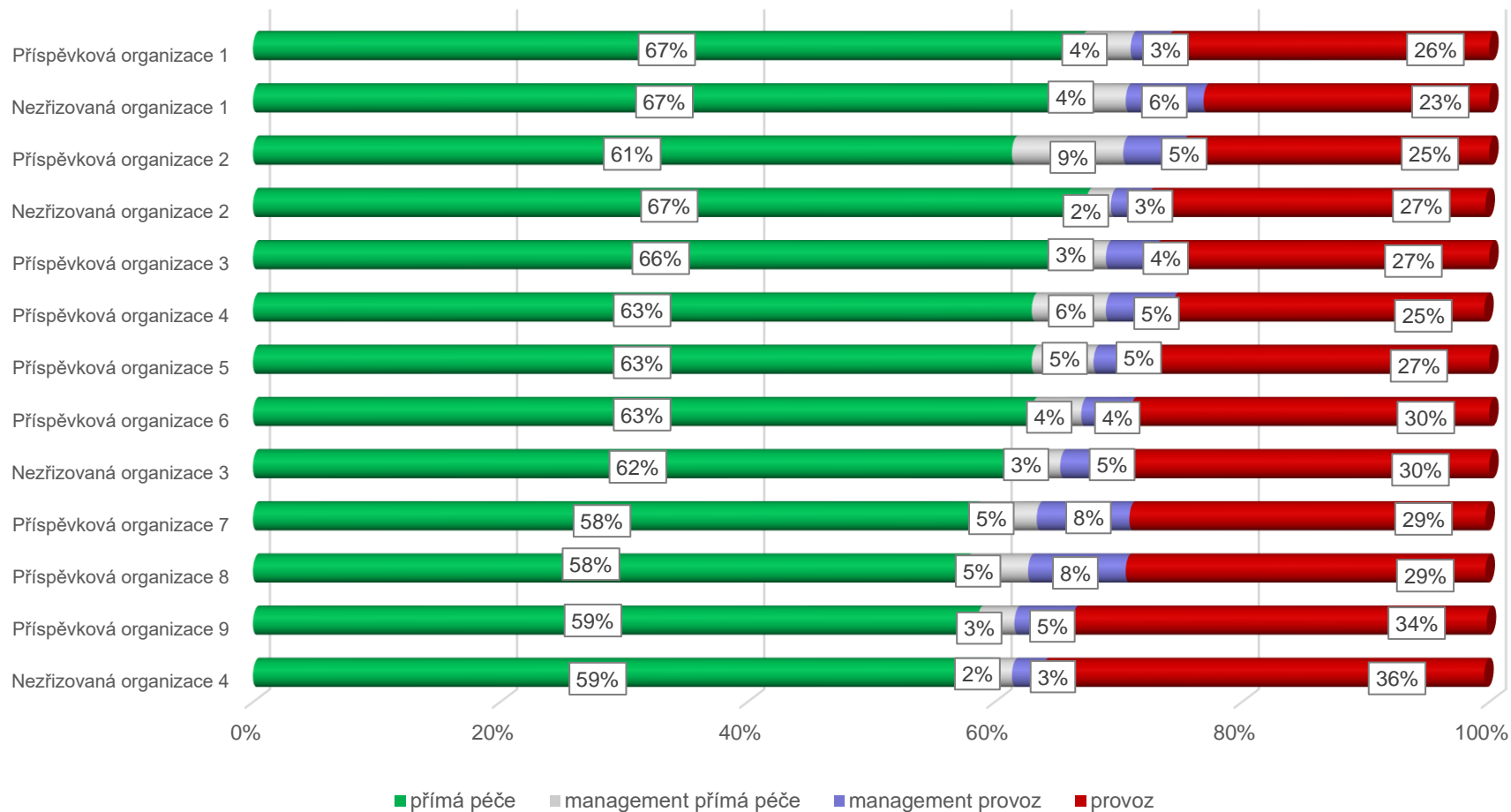
PERSONÁLNÍ UKAZATELE ZOHLEDŇUJÍCÍ EFEKTIVITU FUNGOVÁNÍ SLUŽEB ORGANIZACE:

- Následující grafické rezultáty dokumentují již agregované ukazatele, které se mj. vztahují k personálním ukazatelům zohledňujícím efektivitu fungování služeb, či nákladům souvisejícím s poskytováním sociální služby v rozsahu stanoveném základními činnostmi organizace.
- Vzhledem k nejednotnému vykazování úvazků v rámci datového skladu Kraje Vysočina byly v souvislosti s požadavkem technické specifikace klíčové aktivity jednotlivé pracovní pozice pro účely srovnání kategorizovány do 4 konkrétních skupin zaměstnanců. Skupiny byly vytvořeny dle dohody se členy pracovní skupiny:
 - **Přímá péče** – pracovní pozice dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, nelékařští zdravotničtí pracovníci a pedagogičtí pracovníci).
 - **Management přímá péče** – pracovní pozice dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, které současně zastávají pozice vedoucích pracovníků úseků či oddělení.
 - **Management provoz** – ostatní pracovní pozice vykonávající nepřímou péči, které současně zastávají pozice vedoucích pracovníků úseků či oddělení.
 - **Provoz** – ostatní pracovní pozice vykonávající nepřímou péči.

SLUŽBA DOMOV PRO SENIORY:

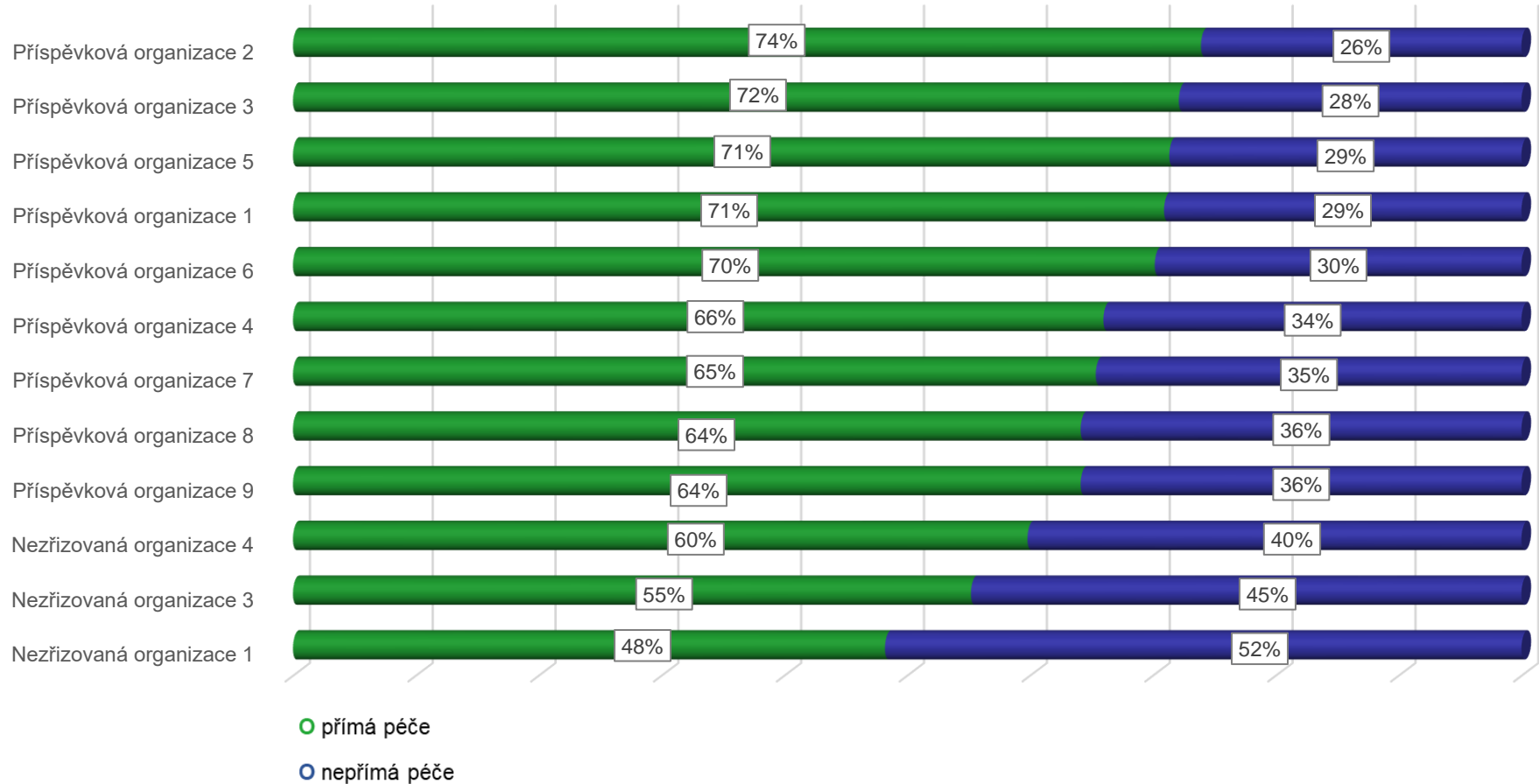
- U organizací poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina – služby **domov pro seniory** činil v roce 2018 celkový průměrný počet lůžek 945 lůžek. Celková průměrná obloženost byla 97,5 %.
- **Následující graf** dokumentuje podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců ve službě se srovnáním s ostatními analyzovanými organizacemi poskytujícími službu domov pro seniory.
 - Podíl skupiny zaměstnanců přímé péče na celkové struktuře zaměstnanců byl v rámci analyzovaných organizací průměrně 64 %, podíl skupiny zaměstnanců nepřímé péče byl průměrně 29 %.
 - Podíl skupiny zaměstnanců managementu přímé péče byl průměrně 3 % a nepřímé péče 4 %.
 - V rámci výsledků nebyly zjištěny výrazné nuance, podíl přímé péče v analyzovaných organizacích (včetně managementu) se pohybuje v rozmezí od 61 % do 71 %.
 - Největší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 1 (61 % ku 39 %) a nezřizovaná organizace 1 (70 % ku 30 %).
 - Nejmenší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 9 (62 % ku 38 %) a nezřizovaná organizace 4 (61 % ku 39 %).

Podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců - domovy pro seniory



- **Následující graf** dokumentuje podíl osobních nákladů pracovníků přímé a nepřímé péče u služby domov pro seniory.
 - Podíl průměrných ročních osobních nákladů na přímou péči a nepřímou péči u příspěvkových organizací kraje činil v roce 2018 průměrně 69 % ku 31 %.
 - Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky přímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 2. Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky nepřímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 9.
 - Pokud do srovnání zahrneme zástupce nezřizovaných organizací, je možné si všimnout, že podíl ročních osobních nákladů na nepřímou péči narůstá oproti podílu ročních osobních nákladů na přímou péči u zřizovaných organizací. Znamená to, že podíl ročních osobních nákladů na nepřímou péči v roce 2018 je u nezřizovaných organizací vyšší (zároveň podíl osobních nákladů na přímou péči je nižší) než u příspěvkových organizací (viz graf na následujícím snímku).
 - Vysvětlení jsou v rámci organizací různá. Kupříkladu v nezřizované organizaci 4 DS je zaměstnáno 10 úvazků kuchařů. Z toho důvodu je podíl pracovníků nepřímé péče vyšší než pracovníků přímé péče. Jiný zřizovatel také může finančně lépe ohodnotit pracovníky nepřímé péče. Jedná se tedy zpravidla o počty a/nebo o výši finančního ohodnocení pracovníků nepřímé péče.

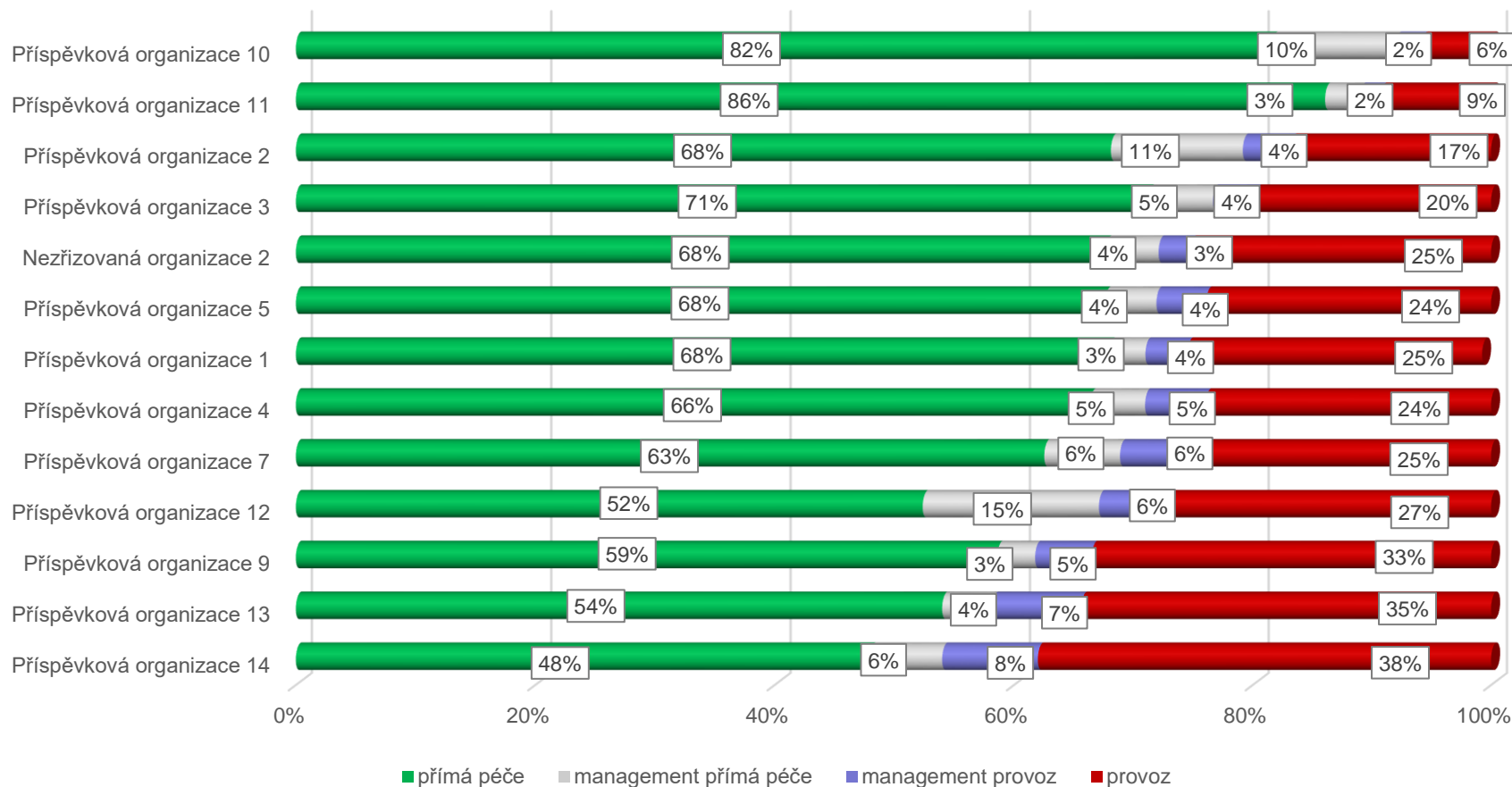
Podíl osobních nákladů na přímou péči a na nepřímou péči - domov pro seniory



SLUŽBA DOMOV SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM:

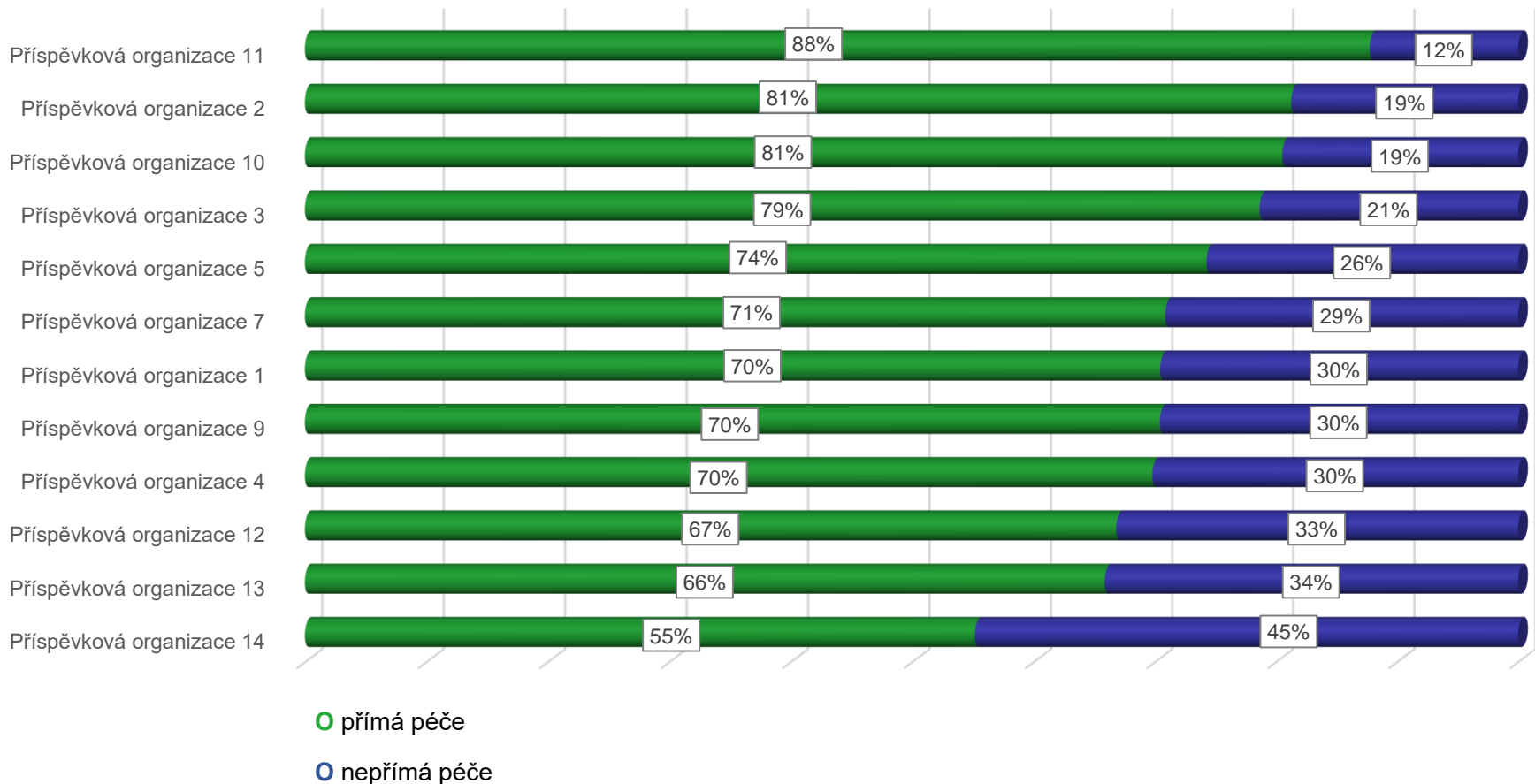
- U organizací poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina – služby **domov se zvláštním režimem** činil v roce 2018 celkový průměrný počet lůžek 517 lůžek. Celková průměrná obloženost byla 98,04 %.
- **Následující graf** dokumentuje podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců ve službě se srovnáním s ostatními analyzovanými organizacemi poskytujícími službu domov se zvláštním režimem.
 - Podíl skupiny zaměstnanců přímé péče na celkové struktuře zaměstnanců byl v rámci analyzovaných organizací průměrně 66 %, podíl skupiny zaměstnanců nepřímé péče byl průměrně 23 %.
 - Podíl skupiny zaměstnanců managementu přímé péče byl průměrně 6 % a nepřímé péče 5 %.
 - V rámci výsledků byly zjištěny výrazné rozdíly, podíl přímé péče v analyzovaných organizacích (včetně managementu) se pohybuje v rozmezí od 54 % do 92 %.
 - Nejvyšší podíl přímé péče se nachází u organizací, které prochází či prošly transformačním procesem. Jedná se o příspěvkovou organizaci 11 (89 %) a příspěvkovou organizaci 10 (92 %).
 - Největší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 10 (92 % ku 8 %). Nejmenší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 14 (54 % ku 46 %).

**Podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců -
domovy se zvláštním režimem**



- **Následující graf** dokumentuje podíl osobních nákladů pracovníků přímé a nepřímé péče u služby domov se zvláštním režimem.
 - Podíl ročních osobních nákladů na přímou péči a nepřímou péči u příspěvkových organizací kraje činil v roce 2018 průměrně 73 % ku 27 %.
 - Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky přímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 11. Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky nepřímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 14.
 - Výsledky podílu osobních nákladů organizace na pracovníky přímé a nepřímé péče se ve velké míře shodují s vypočteným podílem úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců (management přímá péče, přímá péče, management provoz, provoz).

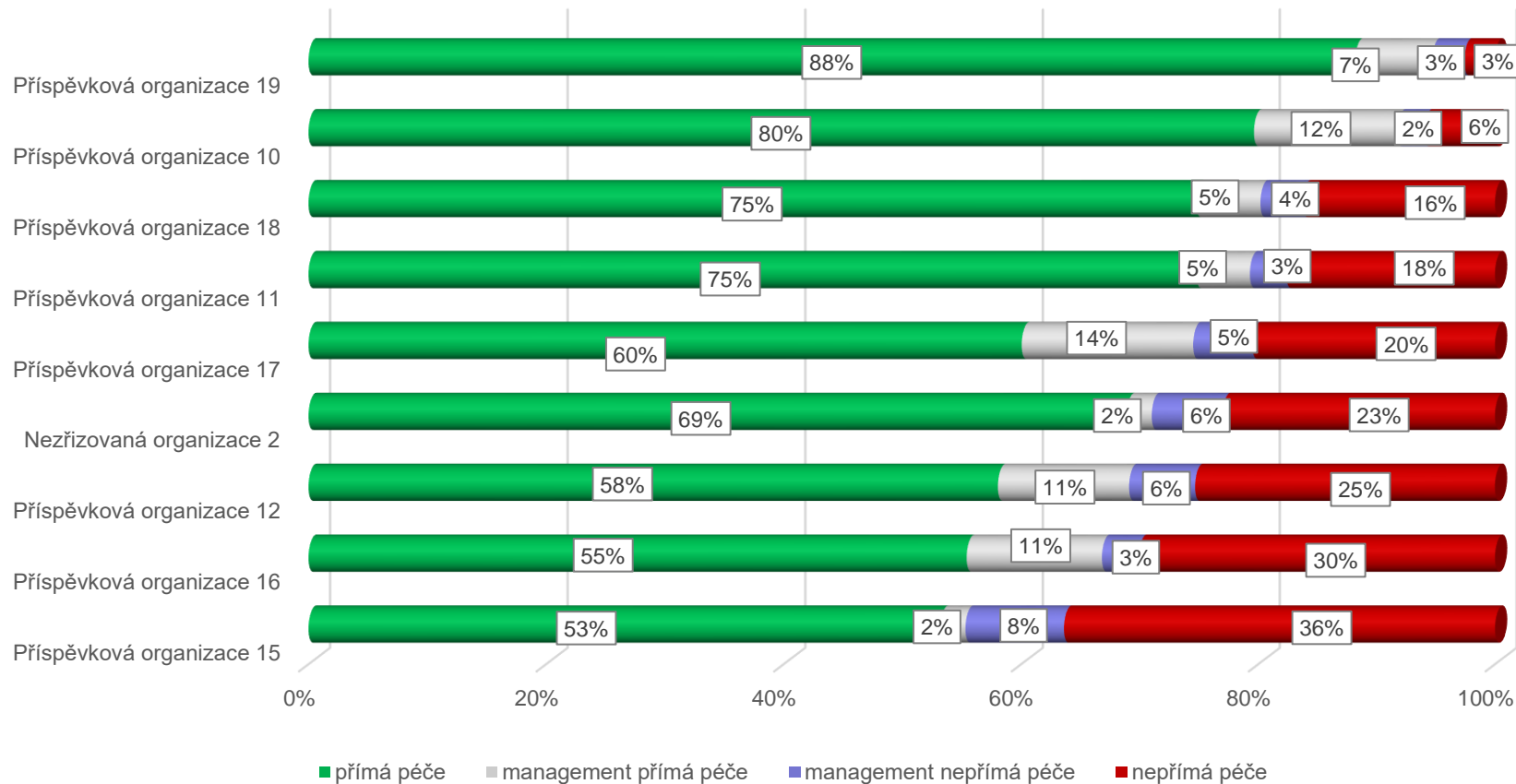
**Podíl osobních nákladů na přímou péči a na nepřímou péči
- domov se zvláštním režimem**



SLUŽBA DOMOV PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM:

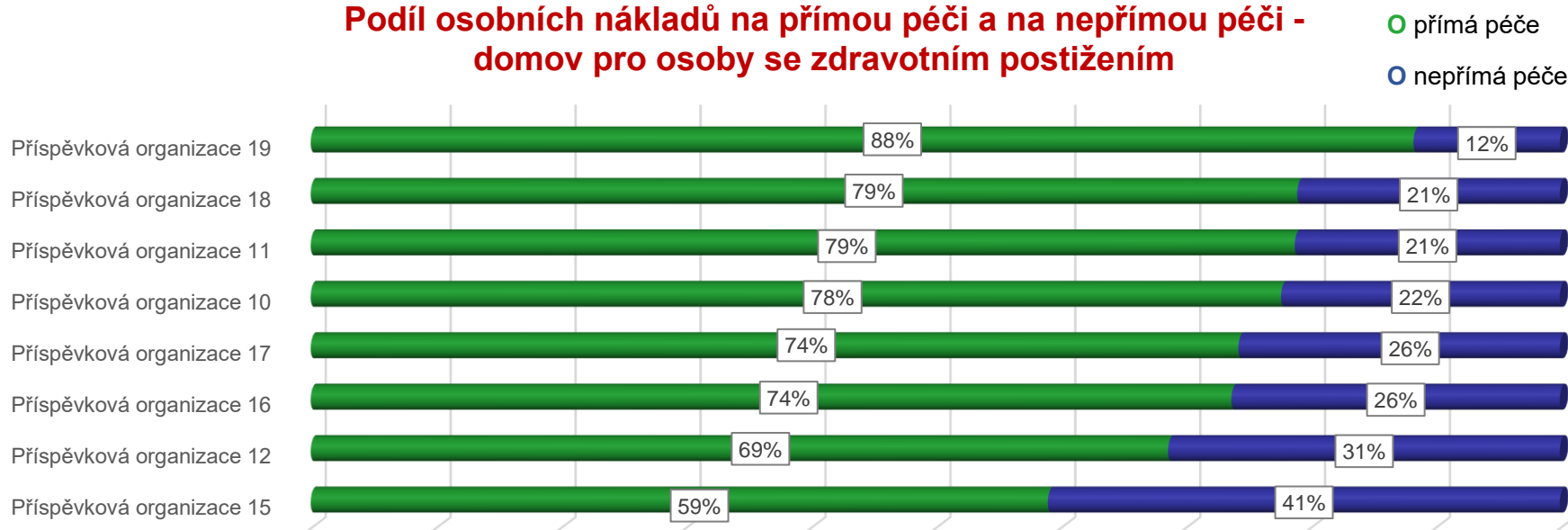
- U organizací poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina – služby domov pro osoby se zdravotním postižením činil v roce 2018 celkový průměrný počet lůžek 551 lůžek. Celková průměrná obloženost byla 97,97 %.
- **Následující graf** dokumentuje podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců ve službě se srovnáním s ostatními analyzovanými organizacemi poskytujícími službu **domov pro osoby se zdravotním postižením**.
 - Podíl skupiny zaměstnanců přímé péče na celkové struktuře zaměstnanců byl v rámci analyzovaných organizací průměrně 66 %, podíl skupiny zaměstnanců nepřímé péče byl průměrně 23 %.
 - Podíl skupiny zaměstnanců přímé péče na celkové struktuře zaměstnanců byl v rámci analyzovaných organizací průměrně 69 %. Podíl skupiny zaměstnanců nepřímé péče byl průměrně 19 %.
 - Podíl skupiny zaměstnanců managementu přímé péče byl průměrně 8 % a nepřímé péče 4 %.
 - V rámci výsledků byly zjištěny výraznější odchylky, podíl přímé péče v analyzovaných organizacích (včetně managementu) se pohybuje v rozmezí od 55 % do 95 %.
 - Nejvyšší podíl přímé péče se nachází u organizací, které prošly transformačním procesem. Jedná se o příspěvkovou organizaci 10 (92 %) a příspěvkovou organizaci 19 (95 %).
 - Největší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 19 (95 % ku 5 %). Nejmenší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 15 (55 % ku 45 %).

**Podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců -
domov pro osoby se zdravotním postižením**



- **Následující graf** dokumentuje podíl osobních nákladů pracovníků přímé a nepřímé péče u služby domov pro osoby se zdravotním postižením.
 - Podíl ročních osobních nákladů na přímou péči a nepřímou péči u příspěvkových organizací kraje činil v roce 2018 průměrně 75 % ku 25 %.
 - Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky přímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 19.
 - Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky nepřímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 15.

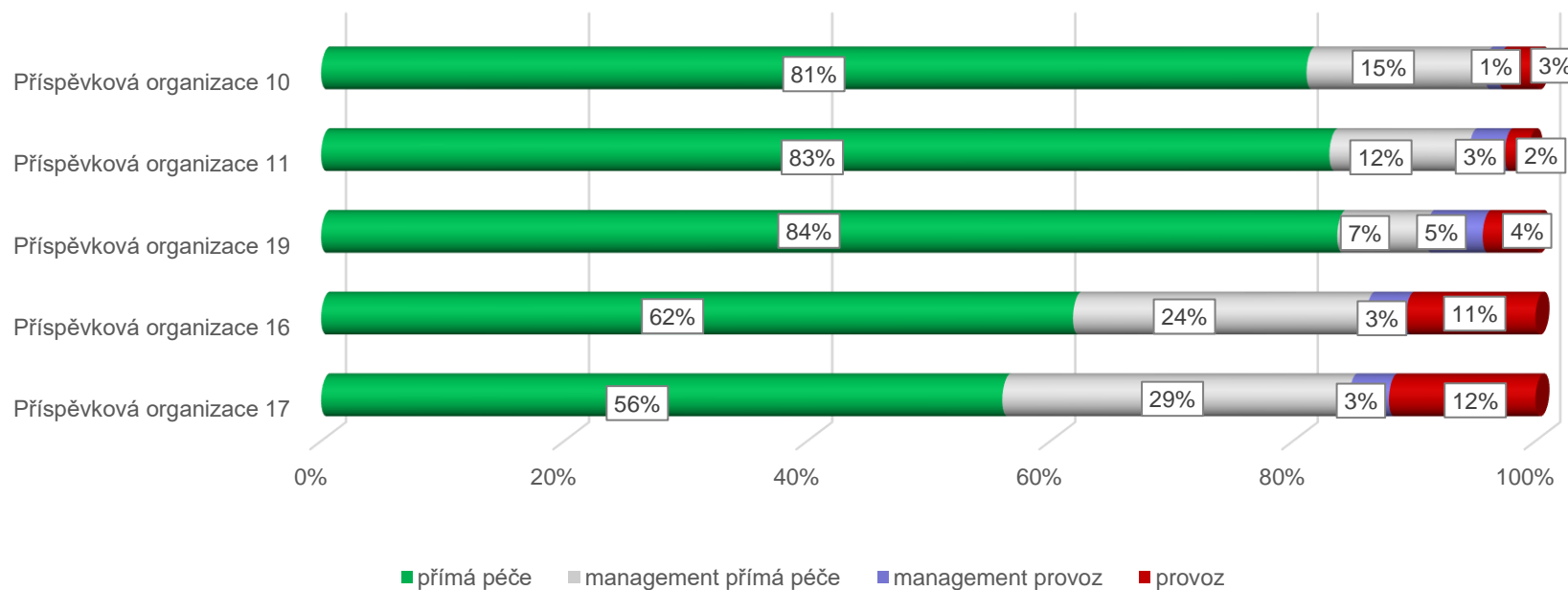
**Podíl osobních nákladů na přímou péči a na nepřímou péči -
domov pro osoby se zdravotním postižením**



SLUŽBA CHRÁNĚNÉ BYDLENÍ:

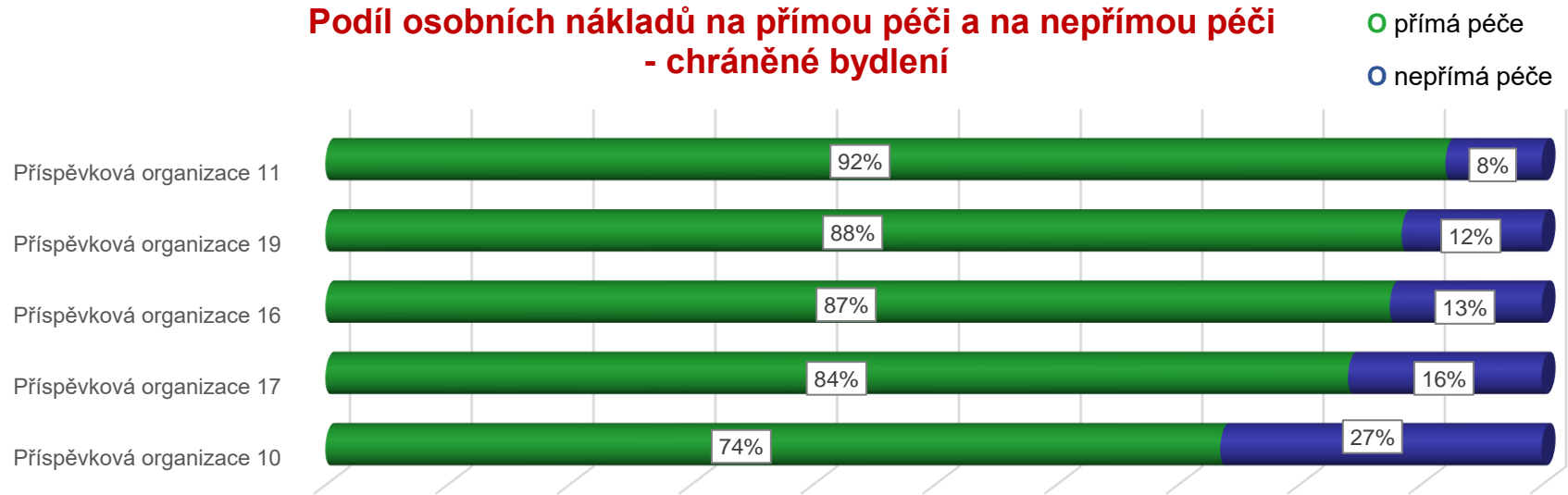
- U organizací poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina – služby **chráněné bydlení** činil v roce 2018 celkový průměrný počet lůžek 150 lůžek. Celková průměrná obloženost byla 99,8 %.
- **Následující graf** dokumentuje podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců ve službě se srovnáním s ostatními analyzovanými organizacemi poskytujícími službu **chráněné bydlení**.
 - Podíl skupiny zaměstnanců přímé péče na celkové struktuře zaměstnanců byl v rámci analyzovaných organizací průměrně 74 %, podíl skupiny zaměstnanců nepřímé péče byl průměrně 6 %.
 - Podíl skupiny zaměstnanců managementu přímé péče byl průměrně 17 % a nepřímé péče 3 %.
 - V rámci výsledků nebyly zjištěny výraznější odchylky, podíl přímé péče v analyzovaných organizacích (včetně managementu) se pohybuje v rozmezí od 85 % do 96 %.
 - Největší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 10 (96 % ku 4 %). Nejmenší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 17 (85 % ku 15 %).

**Podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců -
chráněné bydlení**



- **Následující graf** dokumentuje podíl osobních nákladů pracovníků přímé a nepřímé péče u služby chráněné bydlení.
 - Podíl ročních osobních nákladů na přímou péči a nepřímou péči u příspěvkových organizací kraje činil v roce 2018 průměrně 85 % ku 15 %.
 - Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky přímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 11. Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky nepřímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 10.

**Podíl osobních nákladů na přímou péči a na nepřímou péči
- chráněné bydlení**

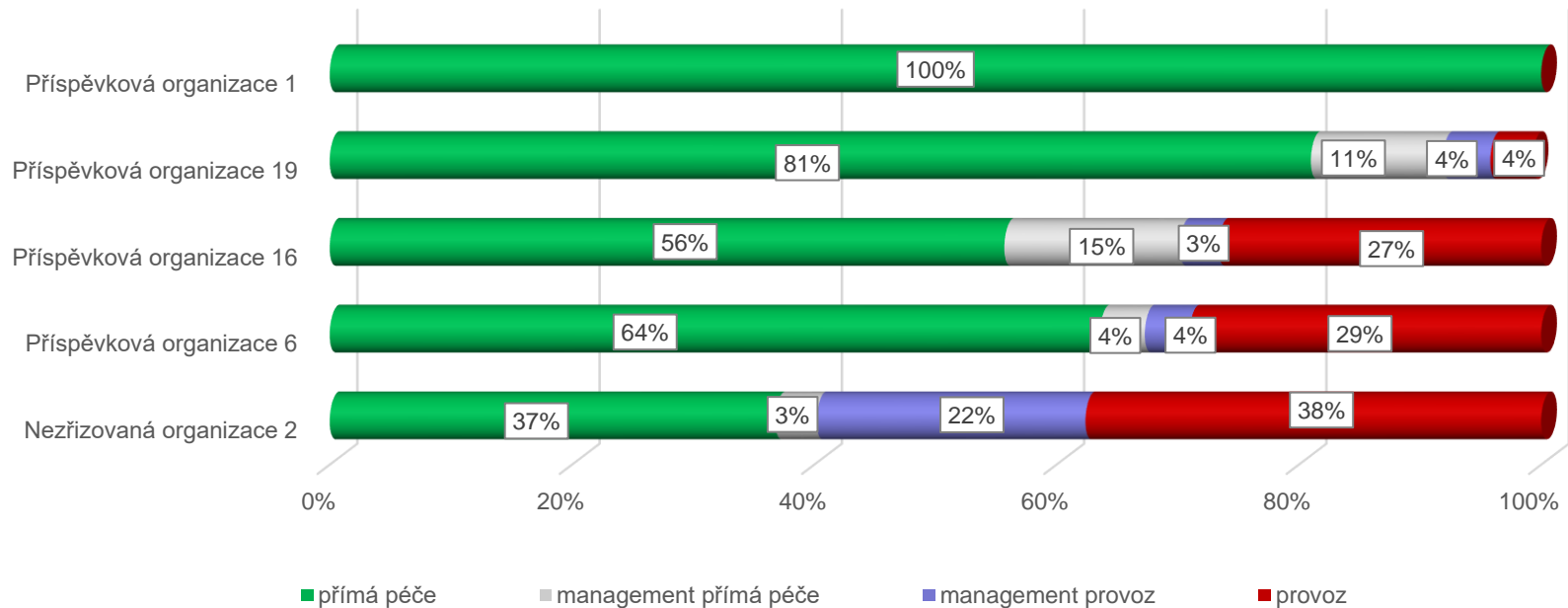


SLUŽBA ODLEHČOVACÍ SLUŽBA:

- U organizací poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina – **odlehčovací služby** činil v roce 2018 celkový průměrný počet lůžek 17 lůžek. Celková průměrná obloženost byla 53,86 %.
- **Následující graf** dokumentuje podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců ve službě se srovnáním s ostatními analyzovanými organizacemi poskytujícími službu **odlehčovací služba**.
 - Podíl skupiny zaměstnanců přímé péče na celkové struktuře zaměstnanců byl v rámci analyzovaných organizací průměrně 67 %, podíl skupiny zaměstnanců nepřímé péče byl průměrně 7 %.
 - Podíl skupiny zaměstnanců managementu přímé péče byl průměrně 7 % a nepřímé péče 19 %. **V rámci výsledků byly zjištěny výrazné odchylky.**
 - Největší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje příspěvková organizace 19 (92 % ku 8 %). Nejmenší poměr zaměstnanců přímé péče k péči nepřímé vykazuje nezřizovaná organizace 2 (40 % ku 60 %).

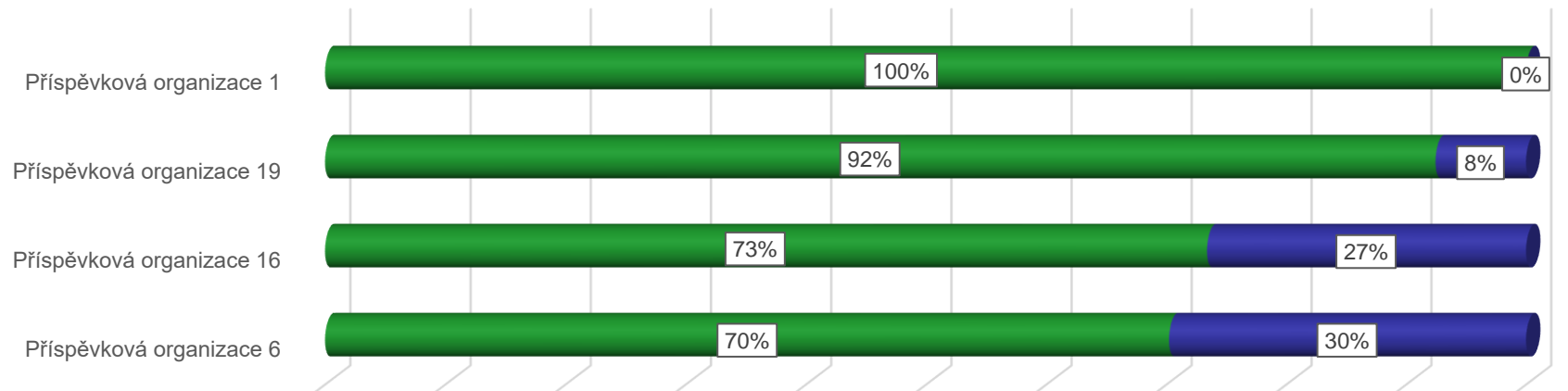
- Příspěvková organizace 1 nevykázala v roce 2018 žádný úvazek pracovníků nepřímé péče u odlehčovací služby. **Doporučujeme zvážení úpravy úvazků a alespoň minimální navýšení úvazku některých pracovníků nepřímé péče u tohoto druhu služby.** Přes nízkou kapacitu služby (2 lůžka) je i v tomto případě nutný zástup úvazků např. ředitele, ekonoma, či např. pracovníků prádelny aj.

**Podíl úvazků jednotlivých skupin zaměstnanců -
odlehčovací služba**



- **Následující graf** dokumentuje podíl osobních nákladů pracovníků přímé a nepřímé péče u služby odlehčovací služba.
 - Podíl ročních osobních nákladů na přímou péči a nepřímou péči u příspěvkových organizací kraje činil v roce 2018 průměrně 84 % ku 16 %. Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky přímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 1, a to z důvodů popsaných výše. Nejvyšší podíl ročních osobních nákladů na pracovníky nepřímé péče na celkové roční osobní náklady organizace měla v roce 2018 příspěvková organizace 6.

**Podíl osobních nákladů na přímou péči a na nepřímou péči
- odlehčovací služba**



SLUŽBA TÝDENNÍ STACIONÁŘ:

- Službu týdenní stacionář v rámci analyzovaných organizací poskytuje pouze příspěvková organizace 16 s průměrným počtem 12 lůžek a obložeností 75,65 %.
- Podíl zaměstnanců přímé péče v organizaci je standardní, jedná se o 76 % zaměstnanců přímé péče (z toho 18 % vedoucích pracovníků a 58 % řadových pracovníků) ku 24 % zaměstnanců nepřímé péče (z toho 2 % vedoucích pracovníků a 22 % řadových pracovníků).
- Podíl osobních nákladů na pracovníky přímé péče na celkové osobní náklady příspěvkové organizace 16 v roce 2018 dosahoval 80 %. Podíl osobních nákladů na pracovníky nepřímé péče na celkové osobní náklady organizace dosahoval 20 %.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – OPTIMÁLNÍ PERSONÁLNÍ STANDARD:

- Klíčová aktivita 2.1 probíhala v době, kdy Ministerstvo práce a sociálních věcí připravilo „**Návrh novely zákona, kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů**“, a některé související zákony“.
- Součástí tohoto návrhu je také problematika personálního zabezpečení jednotlivých sociálních služeb, tzv. **personální standard**, který je optimálním nastavením personálního zabezpečení služeb na příslušný počet klientů, včetně dostatečného časového fondu pro výkon jednotlivých činností, tak, aby byla zajištěna kvalita poskytovaných služeb.
- **Matematická aplikace personálního standardu tedy vyjadřuje závislost počtu úvazků konkrétní specializace na garantované kapacitě služby.**
- V rámci závěrečné zprávy je uveden **personální standard** pro **pracovníky v sociálních službách a sociální pracovníky** se srovnáním jednotlivých organizací poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina.
- Při stanovení personálního standardu je zohledněna tzv. dobrá praxe výkonu sociální služby, tedy kolik lůžek připadá na jednoho pracovníka (PSS či SP) ve směně.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – STANOVENÍ DOBRÉ PRAXE:

- Podkladem pro výpočet personálního standardu služby domov pro seniory byl návrh **dobré praxe** ze strany MPSV.
- Dobrá praxe výkonu jednotlivých sociálních služeb byla stanovena po dohodě v rámci pracovní skupiny klíčové aktivity 2.1. Jedná se o primární nastavení dobré praxe, jejíž podoba se v rámci konečné verze novely zákona může, stejně jako v případě ostatních druhů služeb, lišit.
 - U služby **domov pro seniory** byla stanovena dobrá praxe v počtu **20 klientů na 1 pracovníka v sociálních službách ve směně**.
 - U služby **domov se zvláštním režimem** byla stanovena dobrá praxe v počtu **16 klientů na 1 pracovníka v sociálních službách ve směně**.
 - U služby **domov pro osoby se zdravotním postižením** byla s ohledem na stávající stav v rámci pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina zvolena dobrá praxe v počtu **14 klientů na 1 pracovníka v sociálních službách ve směně**.
 - U služby **chráněné bydlení** byla s ohledem na stávající stav v rámci pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina zvolena dobrá praxe v počtu **14 klientů na 1 pracovníka v sociálních službách ve směně**.
 - U služby **odlehčovací služba** byla s ohledem na stávající stav v rámci pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina zvolena dobrá praxe v počtu **14 klientů na 1 pracovníka v sociálních službách ve směně**.
 - U služby **týdenní stacionář** byla s ohledem na stávající stav v rámci pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina zvolena dobrá praxe v počtu **10 klientů na 1 pracovníka v sociálních službách ve směně**.
- Dobrá praxe pro všechny analyzované služby a specializaci sociální pracovník (SP) byla zvolena s ohledem na stávající stav v rámci pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina v počtu **45 klientů na 1 sociálního pracovníka**.

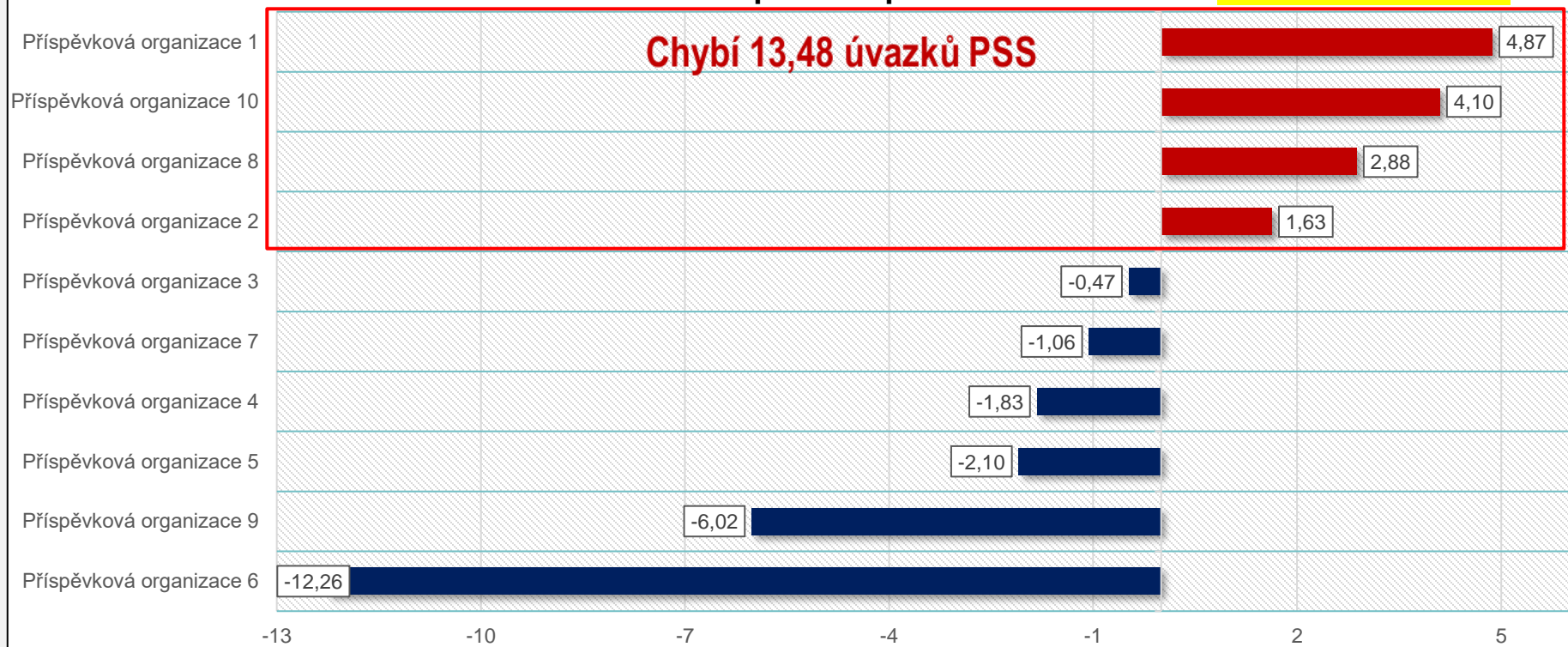
OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH:

- V případě dosažení **optimálního personálního standardu** v organizacích poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina je potřeba zvážit navýšení celkového počtu úvazků pracovníků v sociálních službách o cca **78,71 úvazků PSS**.
 - U pracovníků v sociálních službách u **služby domov pro seniory** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (20 klientů na 1 PSS ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **13,48 úvazků PSS**.
 - U pracovníků v sociálních službách u **služby domov se zvláštním režimem** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (16 klientů na 1 PSS ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **27,48 úvazků PSS**.
 - U pracovníků v sociálních službách u **služby domov pro osoby se zdravotním postižením** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (14 klientů na 1 PSS ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **31,47 úvazků PSS**.
 - U pracovníků v sociálních službách u **služby chráněné bydlení** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (14 klientů na 1 PSS ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **1,88 úvazků PSS**.
 - U pracovníků v sociálních službách u **služby odlehčovací služba** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (14 klientů na 1 PSS ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **3,75 úvazků PSS**.
 - U pracovníků v sociálních službách u **služby týdenní stacionář** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (10 klientů na 1 PSS ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **0,65 úvazků PSS**.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V DS

Odchylka od personálního standardu –
domov pro seniory 2019 (pracovníci v sociálních službách)

Optimální personální standard - 20 klientů na 1 PSS



OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK:

- V případě dosažení **optimálního personálního standardu** v organizacích poskytovatelů pobytových sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina je potřeba zvážit navýšení celkového počtu úvazků sociálních pracovníků o cca **20,51 úvazků SP**.
 - U sociálních pracovníků u **služby domov pro seniory** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (45 klientů na 1 SP ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **8,60 úvazků SP**.
 - U sociálních pracovníků u **služby domov se zvláštním režimem** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (45 klientů na 1 SP ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **5,13 úvazků SP**.
 - U sociálních pracovníků u **služby domov pro osoby se zdravotním postižením** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (45 klientů na 1 SP ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **5,41 úvazků SP**.
 - U sociálních pracovníků u **služby chráněné bydlení** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (45 klientů na 1 SP ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **0,88 úvazků SP**.
 - U sociálních pracovníků u **služby odlehčovací služba** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (45 klientů na 1 SP ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **0,45 úvazků SP**.
 - U sociálních pracovníků u **služby týdenní stacionář** v roce 2019 by bylo potřeba v případě uplatnění personálního standardu (45 klientů na 1 SP ve službě) navýšit počet úvazků v Kraji Vysočina o **0,04 úvazků SP**.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – NELÉKAŘSKÝ ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL:

- **Personální standard je dle připravovaného návrhu zákona**, kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé související zákony, určen **výhradně pro poskytování přímé péče**, a proto je kalkulován pro sociální pracovníky, odborné a specializované pracovníky a pracovníky v sociálních službách.
- Výše uvedený návrh personálního standardu však z důvodu dosavadní **nepropojenosti systému pečovatelské a ošetrovatelské péče, není určen pro zdravotnický personál**. Pro zařízení sociálních služeb však žádný personální standard upravující optimální počet nelékařského zdravotnického personálu v české legislativě neexistuje.
- Pro výpočet optimálního počtu **úvazků všeobecných sester** také nelze jednoduše použít koeficient personálního standardu, který byl využit pro výpočet optimálního počtu úvazků PSS a SP, neboť **základními faktory, které potřebnost zdravotnického personálu a jeho počet ovlivňují jsou:**
 - Individuální potřeby klientů vyplývající ze zdravotního stavu a rozsah zdravotnických úkonů.
 - Počet klientů, kteří tuto péči potřebují.
 - Typ směnného provozu – jednosměnný, dvousměnný, nepřetržitý.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – NELÉKAŘSKÝ ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL:

- Dále je nutné především vycházet ze:
 - Smlouvy se zdravotní pojišťovnou (např. zvláštní smlouva u VZP), která stanoví rozsah a úhradu za ošetrovatelskou péči.
 - Přílohy zvláštní smlouvy, která specifikuje pracoviště, kde je ošetrovatelská péče poskytována:
 - seznam nasmlouvaných úkonů, které budou příspěvkové organizaci hrazeny,
 - kapacita organizace – počet klientů, od kterého se odvíjí výpočtový vzorec.
 - Dodatků ke zvláštní smlouvě.
- **Doporučujeme, aby optimalizace úvazků nelékařských zdravotnických pracovníků v rámci jednotlivých organizací byla provedena v přímé návaznosti na cílovou skupinu klientů příspěvkových organizací Kraje Vysočina, konkrétně na míru podpory poskytovanou cílové skupině ze strany NZP.**
- Příspěvkovým organizacím Kraje Vysočina **nedoporučujeme zařazovat pracovní pozice sanitář/ka**, jelikož tuto není možné hradit z dotace na sociální služby a zdravotní pojišťovny je taktéž neproplácí. Pozice sanitáře může být nahrazena pozicí pracovník v sociálních službách.

AUDITY ZDRAVOTNÍ PÉČE

- **Ve všech zřizovaných příspěvkových organizacích Kraje Vysočina proběhly audity zdravotní péče z důvodu požadavku Zadavatele (Kraje Vysočina) na získání odborné služby v oblasti optimalizace poskytování zdravotnických (ošetřovatelských) služeb v pobytových zařízeních, která doplní výstupy z projektu Optimalizace sítě pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina.**
- **Předmětem plnění veřejné zakázky bylo vypracování auditu současného stavu poskytování ošetřovatelských služeb v 19 pobytových zařízeních sociálních služeb Kraje Vysočina a vypracování 2 metodik a návrhu personálního standardu. Na základě auditu aktuálního stavu a se zohledněním specifik či odchylek praxe v jednotlivých zřizovaných organizacích tedy byla vytvořena:**
 - metodika vedení ošetřovatelské dokumentace v pobytových sociálních službách,
 - metodika vykazování zdravotní péče zdravotním pojišťovnám v odbornosti 913,
 - návrh doporučeného personálního standardu obsahující návrh optimálního počtu všeobecných sester, a to s ohledem na specifika každého z 19 zařízení.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – STRAVOVACÍ PROVOZ:

- V rámci analytické části klíčové aktivity 2.1 a 1.3 (Analýza současného stavu obslužných služeb a návrh na optimalizaci služeb a nákupů) byla provedena analýza personálního zabezpečení stravovacího provozu v organizacích za rok 2018. Byly analyzovány úvazky pracovníků zajišťujících stravovací provoz v organizaci a dle rozboru náplní práce byly do analýzy zařazeni pouze pracovníci, kteří se reálně podíleli na stravovacím provozu (nebyli počítáni vedoucí stravovacího provozu, kteří se dle náplně práce nepodílí na přípravě stravy). Současně byly analyzovány údaje o zabezpečení stravovacího provozu, primárně se jednalo o propočty množství vydaných porcí za rok či množství jednotlivých porcí během dne.
- **Na 1 přepočtený úvazek zaměstnance zajišťujícího stravovací provoz připadalo v roce 2018 v průměru 2 799 porcí měsíčně, tedy 33 584 porcí ročně.** Konkrétně se interval za všechny pobytové sociální služby zřizované Krajem Vysočina, které zajišťují stravovací provoz, pohyboval v roce 2018 mezi 1 677 a 4 141 porcemi měsíčně. Do počtu porcí jsou započítány všechny porce vydané organizací, tedy nejen porce vydané klientům, ale také zaměstnancům a ostatním strávnickům. V průměru 90 % ze všech vydaných porcí v jednotlivých organizacích bylo vydáno klientům.
- **Na základě těchto zprostředkovaných dat je možné konstatovat, že existují zásadní rozdíly v agregovaných ukazatelích, které souvisí s efektivitou provozu, v tomto případě kuchyně. Jedním z ukazatelů, který bylo možné zprostředkovat, je počet porcí na 1 úvazek pracovníka zajišťujícího stravovací provoz. Upozorňujeme však, že se jedná o hrubý ukazatel, který nezohledňuje celou řadu specifik, například technickou vybavenost jednotlivých kuchyní, skladbu jednotlivých porcí (např. počty specifických diet) apod.**

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – STRAVOVACÍ PROVOZ:

- Stravovací provoz se v jednotlivých organizacích zásadním způsobem liší – vybavením a kapacitou kuchyně, automatizací jednotlivých provozů (některé kuchyně byly modernizovány), pracovními náplněmi pracovníků, množstvím porcí vydaných pro jednotlivé skupiny strávníků apod. V provozu, kde je potřeba větší podíl manuální práce, je potřeba také více úvazků (např. pomocný personál).
- V jednotlivých závěrečných zprávách KA 2.1 jsou uvedeny návrhy optimalizace pracovníků stravovacího provozu v návaznosti na množství obvykle vydaných porcí za jednotku času (měsíc, rok).
- **V případě stravování by se dalo také uvažovat o sdílení stravovacích kapacit u pěti příspěvkových organizací Kraje Vysočina s jinými příspěvkovými organizacemi Kraje Vysočina mimo oblast sociálních služeb. Tyto organizace uvedly, že by byly schopny navýšit produkci obědů o celkový počet 280–330 porcí denně. Podrobněji se problematikou zabývá analytická část klíčové aktivity 1.3 Analýza současného stavu obslužných služeb a návrh na optimalizaci služeb a nákupů.**

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – ÚKLIDOVÝ PROVOZ:

- V souvislosti s analýzou pracovníků úklidového provozu vyplývají mezi jednotlivými příspěvkovými organizacemi značné odlišnosti, a to v celé řadě parametrů. Celkové náklady na úklid i počet zaměstnanců zajišťujících úklid se v jednotlivých organizacích výrazně liší na základě 2 proměnných: zda se jedná o organizaci, která je v procesu transformace a zda organizace částečně využívá či nevyužívá externí subjekty pro úklid.
- Zabezpečení úklidového provozu se primárně liší mezi organizacemi netransformovanými a organizacemi, které prošly transformačním procesem. V těchto organizacích zabezpečují úklid na domácnostech sami klienti s dopomocí pracovníků v sociálních službách, v sídle organizace či prostorách pro provozování ambulantních služeb bývají zaměstnávání zpravidla pracovníci na dohodu o provedení práce či provedení činnosti. Také v některých netransformovaných organizacích zabezpečují úklid částečně i klienti organizace, např. v souvislosti s jejich aktivizací.
- Každá organizace je dále specifická velikostí prostor a počtem budov, ve kterých je služba poskytována. Jednotliví poskytovatelé se liší v počtu úvazků pracovníků úklidu, a to především v přepočtu na celkovou úklidovou plochu. V průměru se jedná o 715 m² podlahové plochy na 1 úvazek pracovníka úklidu. Zatímco však 1 úvazek pracovníka úklidu u některých organizací uklízí denně okolo 400 m² podlahové plochy, v jiných organizacích je to více než 1 000 m² podlahové plochy.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – ÚKLIDOVÝ PROVOZ:

- Dovolujeme si však upozornit, že existují rozdíly v jednotlivých typech podlahových ploch, které jsou určeny k úklidu, a také v počtech pracovníků na výpomoc zaměstnaných na dohodu o provedení práce či provedení činnosti. Těmito pracovníky může být personální zabezpečení úklidu dorovnáno. Současně zabezpečují určité činnosti úklidu v některých případech také pracovníci v sociálních službách. Jedná se např. o úklid kuchyňské linky či vytírání podlahových krytin (např. v případě rozlité tekutiny apod.). Proto zprostředkovaný agregovaný ukazatel vnímejte jako orientační.
- Současně si dovoluujeme upozornit, že jednotliví pracovníci úklidu zabezpečují celou řadu dalších činností, které vyplývají ze specifík jednotlivých budov a potřeb zabezpečení chodu organizace. Nelze proto vytíženost pracovníků úklidu hodnotit pouze z hlediska velikosti podlahové plochy organizace. Jedná se například o vysávání koberců, mytí a dezinfekci sociálních zařízení a obkladů sociálních zařízení, mytí schodišť, utírání dostupných povrchů, mytí oken, žaluzií, parapetů, mytí zrcadel, vynášení košů, dezinfekci klik u dveří, mytí výtahů a jejich ovládacích panelů, mytí stolů a židlí v jídelnách, mytí osvětlovacích těles apod.
- Zásadní rozdíly jsou také ve frekvenci úklidu. Zatímco některé činnosti jsou zabezpečovány např. jednou za půl roku, v jiných případech je to i několikrát měsíčně, týdně i několikrát denně. Současně může být často také jedna činnost zabezpečována různými četnostmi, např. pokud část odpadkových košů je vynášena denně a část jednou týdně, vnitřní parapety jsou utírány jednou měsíčně a vnější jednou za půl roku. Toto se týká také jídelen, kdy stoly jsou zpravidla utírány minimálně jednou denně, ale židle či lavice např. jednou týdně. Některé organizace nemají jídelny či koberce, jiné zabezpečují některé činnosti externě (např. mytí oken).
- V jednotlivých závěrečných zprávách KA 2.1 jsou uvedeny návrhy optimalizace pracovníků úklidu v návaznosti na přibližnou úklidovou plochu (v m²) a artikulované potřeby samotných organizací.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – PRÁDELENSKÝ PROVOZ:

- V rámci analytické části klíčové aktivity 2.1 a 1.3 (Analýza současného stavu obslužných služeb a návrh na optimalizaci služeb a nákupů) byla provedena analýza personálního zabezpečení prádelenského provozu v organizacích za rok 2018.
- Bylo zjištěno, že praní a opravy prádla jsou v organizacích zajišťovány interně, tedy prostřednictvím vlastních zaměstnanců, externě (za využití služeb externího subdodavatele) nebo kombinací služeb externího dodavatele a interních zaměstnanců. Vyjádření celkových nákladů na praní a opravy prádla za rok 2018 je problematické. Organizace často nemohou rozklíčovat náklady na spotřebu vody a elektrické energie, nelze je vyseparovat na praní prádla. Dalším problematickým ukazatelem byl objem prádla za určité období, organizace tento údaj nesledují a často se uchýlily k odhadování objemu na základě vypraných praček a jejich objemu.
- Celkové náklady na praní a opravy prádla i počet zaměstnanců zajišťujících praní a opravy prádla se v jednotlivých organizacích výrazně liší na základě 2 proměnných:
 - Zda se jedná o organizaci, která je v procesu transformace. Organizace, které prochází procesem transformace nebo již jsou zcela transformované, jsou v oblasti praní a opravy prádla specifické. Často je v nich kladen důraz na minimalizaci personálu a dbá se na učení samostatnosti klientů i v oblasti praní a opravy prádla. Příspěvková organizace 10 a příspěvková organizace 19 nezaměstnávaly v roce 2018 pracovníky prádelny, klienti si perou sami na domácnostech s dopomocí pracovníků v sociálních službách.
 - Zda organizace využívá či nevyužívá částečně externí subjekty pro praní a opravy prádla. V této souvislosti jsou značné rozdíly také v typu prádla a poměru prádla vypraného externě a interně.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – PRÁDELENSKÝ PROVOZ:

- Na 1 přepočtený úvazek zaměstnance zajišťujícího prádelenský provoz připadlo v roce 2018 v průměru 1 711 kg vypraného prádla měsíčně, tedy 20 528 kg vypraného prádla ročně. Konkrétně se interval za všechny pobytové sociální služby zřizované Krajem Vysočina, které zaměstnávají pracovníky prádelenského provozu, pohyboval v roce 2018 v rozmezí od 400 kg do 4 200 kg měsíčně. Upozorňujeme však, že se jedná o hrubý ukazatel, který nezohledňuje celou řadu specifik, například technickou vybavenost jednotlivých prádelen, další činnosti těchto pracovníků dle náplní práce apod.
- Na základě těchto zprostředkovaných dat je možné konstatovat, že existují zásadní rozdíly v agregovaných ukazatelích, které souvisí s efektivitou provozu, v tomto případě prádelny. Jedním z ukazatelů, který bylo možné zprostředkovat, je počet kilo vypraného prádla na 1 úvazek pracovníka zajišťujícího prádelenský provoz.
- V jednotlivých závěrečných zprávách KA 2.1 jsou uvedeny návrhy optimalizace pracovníků prádelenského provozu v návaznosti na množství vypraného prádla (kg).
- **Optimalizaci úvazků pracovníků prádelenského provozu necháváme na zvážení u organizací, které se výrazně odchyľují od průměrného množství vypraného prádla, a to současně v souvislosti s poměrem prádla, které je práno externě ku poměru prádla praného interními zaměstnanci.**
- Praní a opravy prádla klientů doporučujeme spíše řešit interním způsobem (výjimkou mohou být lůžkoviny). Dále necháváme na zvážení vytvoření interního předpisu, který bude řešit problematiku využívání kombinace externích služeb s interními a jasně vymezí provázanost a kompetence jednotlivých pracovníků.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – PROVOZ ÚDRŽBY:

- V souvislosti s analýzou pracovníků provozu údržby vyplývají mezi jednotlivými příspěvkovými organizacemi značné odlišnosti, a to v celé řadě parametrů – především pracovními náplněmi pracovníků. Každá organizace je dále specifická velikostí prostor a počtem budov ve kterých je služba poskytována, i velikostí přilehlých zahrad a parků, které jsou součástí areálů organizací.
- Zabezpečení provozu údržby se primárně liší mezi organizacemi netransformovanými, včetně organizací, které transformačním procesem teprve procházejí, a organizacemi, které transformační proces již ukončily. V budovách netransformovaných organizací či v prostorách pro provozování ambulantních služeb bývají zaměstnáváni řadoví pracovníci (údržbáři). Počet těchto pracovníků i jejich náplně práce úzce souvisí s velikostí a počtem objektů a přilehlých pozemků areálu organizace. V některých příspěvkových organizacích navíc ročně v rámci pomocných údržbových prací (např. údržba parku) vypomáhají také pracovníci na DPP.
- V transformovaných organizacích zabezpečují drobnou údržbu (např. výměnu žárovky) na domácnostech sami klienti s dopomocí pracovníků v sociálních službách. Dobrou praxí je pak zajištění rozsáhlejší údržby pracovníkem vykonávajícím činnost na základě dohody o provedení práce (tzv. hodinový manžel). Tento pracovník přichází jen v případě naléhavé nutnosti opravy, popř. posekání trávy atd. V těchto organizacích bývá také zaměstnán provozně-technický pracovník, který provádí některé drobné úkony při pravidelných kontrolách budov. Ten má také na starosti organizaci veškerých revizí a složitějších oprav.

OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ – PROVOZ ÚDRŽBY:

- Pracovníci údržby pracují zpravidla v jednosměnném provozu (40hodinová týdenní pracovní doba). V případě pořádání kulturních a společenských akcí nebo v případě mimořádných situací je možná jiná úprava pracovní doby. V některých příspěvkových organizacích, např. v příspěvkové organizaci 2 či příspěvkové organizaci 13, slouží pracovníci údržby noční pohotovost, mají k dispozici služební telefon, popř. služební vozidlo. V organizacích, kde je potřeba větší podíl manuální práce v rámci údržby objektů (např. starší budovy zámků), je potřeba také větší počet úvazků pracovníků údržby, než je tomu u novostaveb.
- V souvislosti s analýzou personálního zajištění se v příspěvkových organizacích personální obsazení provozu údržby jevílo v roce 2018 zpravidla jako optimální, a to s ohledem na velikost objektů, zahrad a parků, ve kterých příspěvkové organizace působí.
- Nedostatek pracovníků údržby vyjádřila pouze příspěvková organizace 16, a to z důvodu velikosti prostor a přilehlé zahrady.

OPATŘENÍ K UPLATŇOVÁNÍ ZŘIZOVATELSKÝCH KOMPETENCÍ A FUNGOVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH OPATŘENÍ ZADAVATELE JAKOŽTO ZŘIZOVATELE V PERSONÁLNÍ OBLASTI A OBLASTI PODPORY ORGANIZACÍ:

- Opatření k uplatňování zřizovatelských kompetencí a fungování řídicích opatření zadavatele by mělo mj. být:
 - Rozptýlení poznatků z projektu Optimalizace sítě pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina formou workshopů.
 - Poznanky z projektu Optimalizace sítě pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina dále rozvíjet a implementovat v rámci příspěvkových organizací prostřednictvím návazných projektů. Kraj Vysočina kupříkladu plánuje centrálně vybrat dodavatele supervizí a zavést sdílenou službu pro všechny příspěvkové organizace v sociální oblasti v Kraji Vysočina. Nově vytvořená sdílená služba by měla zefektivnit stávající provázanost řízení příspěvkových organizací. Zadavatel by měl mít dohled nad kvalitou supervize a měl by moci systémově pracovat se zprávami ze supervizí. Doporučujeme příspěvkovým organizacím v sociální oblasti se do připravovaného projektu zapojit a sdílenou supervizní službu využívat.
 - Vytvoření pracovní skupiny, která se bude zabývat novelou zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Pracovní skupina by předběžně sledovala a vyjadřovala se k oblasti personálních změn (počet klientů na pracovníka – PSS, SP) v rámci novely.
 - Odborné školení řídicích pracovníků a personalistů v rámci strategického řízení organizace, např. v rámci různých projektů.

Vypracovala společnost AUGUR Consulting s.r.o.

AUGUR Consulting s.r.o.
Vinařská 5a, 603 00 Brno
tel.: +420 543 242 595
tel.: +420 605 276 722
svoboda@augur-consulting.cz
www.augur-consulting.cz



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Kraj **Vysocina**

 **AUGUR**
Consulting