

„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 3



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Kraj **Vysocina**

 **AUGUR**
Consulting

OBSAH:

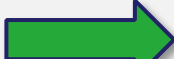
KA 3.1 Analýza a návrh optimalizace organizačních struktur a systémů řízení a vykonávaných činností.....	snímek č. 3
Analytická část.....	snímek č. 8
Návrhová část.....	snímek č. 10
KA 3.2 Návrh standardu smluv, manuál pro uzavírání smluv a standard pravidel pro přijímání klienta.....	snímek č. 24
Návrh standardu pravidel pro přijímání klientů do pobytových sociálních služeb.....	snímek č. 25
Příklad vnitřních pravidel pro přijímání klientů do sociální služby konkrétní organizace.....	snímek č. 33
Návrh standardu smluv.....	snímek č. 35
Manuál pro uzavírání smluv.....	snímek č. 37
Metodika zařazování klientů do jednotlivých domácností.....	snímek č. 39
KA 3.3 Analýza procesního řízení a kontrolních mechanismů a návrh optimalizace procesního řízení a kontrolních mechanismů.....	snímek č. 42
Analytická část.....	snímek č. 47
Návrhová část.....	snímek č. 51

Klíčová aktivita 3.1

Analýza a návrh optimalizace organizačních struktur a systémů řízení a vykonávaných činností



ANALYTICKÁ ČÁST KLÍČOVÉ AKTIVITY ZAHRNOVALA:

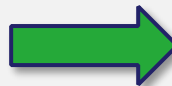
- Provedení analýzy a zhodnocení **stávajících organizačních struktur a systémů řízení** ve zřizovaných organizacích.
- Provedení analýzy **hlavní a doplňkové činnosti** u zřizovaných organizací s vyhodnocením provozních a ekonomických aspektů, právních omezení a rizik s provozem souvisejících.
- Dílčí výstup analytické části KA 3.1 byla 

Analýza struktury organizací

NÁVRHOVÁ ČÁST KLÍČOVÉ AKTIVITY ZAHRNOVALA:

- Návrh **standardu organizační struktury a způsobu a stylu řízení** pro srovnatelné skupiny zřizovaných organizací.
- Návrh případné vhodné **možnosti sloučení či rozdělení zřizovaných organizací** z hlediska efektivity jejich řízení.
- Vyhodnocení **vhodnosti provádění doplňkové činnosti** u zřizovaných organizací.

- Dílčí výstup návrhové části KA 3.1 byl



Návrh standardu organizační struktury a činností a standardu pro hlavní a doplňkovou činnost

▪ Desk research

- Analýza sekundárních dat (zejména Pravidel rady Kraje Vysočina, dat z výkazů datového skladu Kraje Vysočina, vnitřních předpisů příspěvkových organizací).

▪ Místní šetření

- Rozhovor na základě předem stanovené struktury v přímé interakci mezi členy řešitelského týmu AUGUR Consulting, zástupců zadavatele a představiteli příspěvkových organizací Kraje Vysočina v rámci místního šetření v zařízení poskytovatele.
- Některá témata (např. poskytování péče) byla diskutována také s dalšími pracovníky organizace (PSS, zdravotnický personál).

▪ Analýza a syntéza všech poznatků – analytická část

- Analýza informací zjištěných při místním šetření.
- Zhodnocení organizačních struktur, stylů řízení a hlavní a doplňkové činnosti příspěvkových organizací Kraje Vysočina.
- Vypracování analytické zprávy.
- Interpretace a prezentace analytické zprávy členům pracovní skupiny KA 3.1.

▪ Analýza a syntéza všech poznatků – návrhová část

- Vypracování návrhů organizačních struktur pro konkrétní skupiny organizací, návrhů stylů řízení, vyhodnocení vhodnosti provádění doplňkové činnosti u zřizovaných organizací.
- Vypracování metodiky k fakultativní činnosti.
- Projednání návrhů se členy pracovní skupiny KA 3.1 a jejich konečné schválení pracovní skupinou.
- Vypracování návrhové zprávy včetně metodiky k fakultativní činnosti, jejich interpretace a prezentace členům pracovní skupiny.

POSKYTOVATELÉ ZAPOJENÍ DO KLÍČOVÉ AKTIVITY

POSKYTOVATEL	DRUH SOCIÁLNÍ SLUŽBY
Příspěvková organizace 1	DS, DZR, OS
Příspěvková organizace 2	DS, DZR
Příspěvková organizace 3	DS, DZR
Příspěvková organizace 4	DS, DZR, odborné sociální poradenství
Příspěvková organizace 5	DS, DZR
Příspěvková organizace 6	DS, OS
Příspěvková organizace 7	DS, DZR
Příspěvková organizace 8	DS
Příspěvková organizace 9	DS, DZR
Příspěvková organizace 10	DOZP, DZR, CHB, DS, sociálně-terapeutické dílny, denní stacionář
Příspěvková organizace 11	DOZP, DZR, CHB, denní stacionář
Příspěvková organizace 12	DOZP, DZR
Příspěvková organizace 13	DZR
Příspěvková organizace 14	DZR
Příspěvková organizace 15	DOZP
Příspěvková organizace 16	DOZP, CHB, OS, TS, sociálně-terapeutické dílny, denní stacionář
Příspěvková organizace 17	DOZP, CHB
Příspěvková organizace 18	DOZP
Příspěvková organizace 19	DOZP, CHB, OS, sociálně-terapeutické dílny, denní stacionář, podpora samostatného bydlení

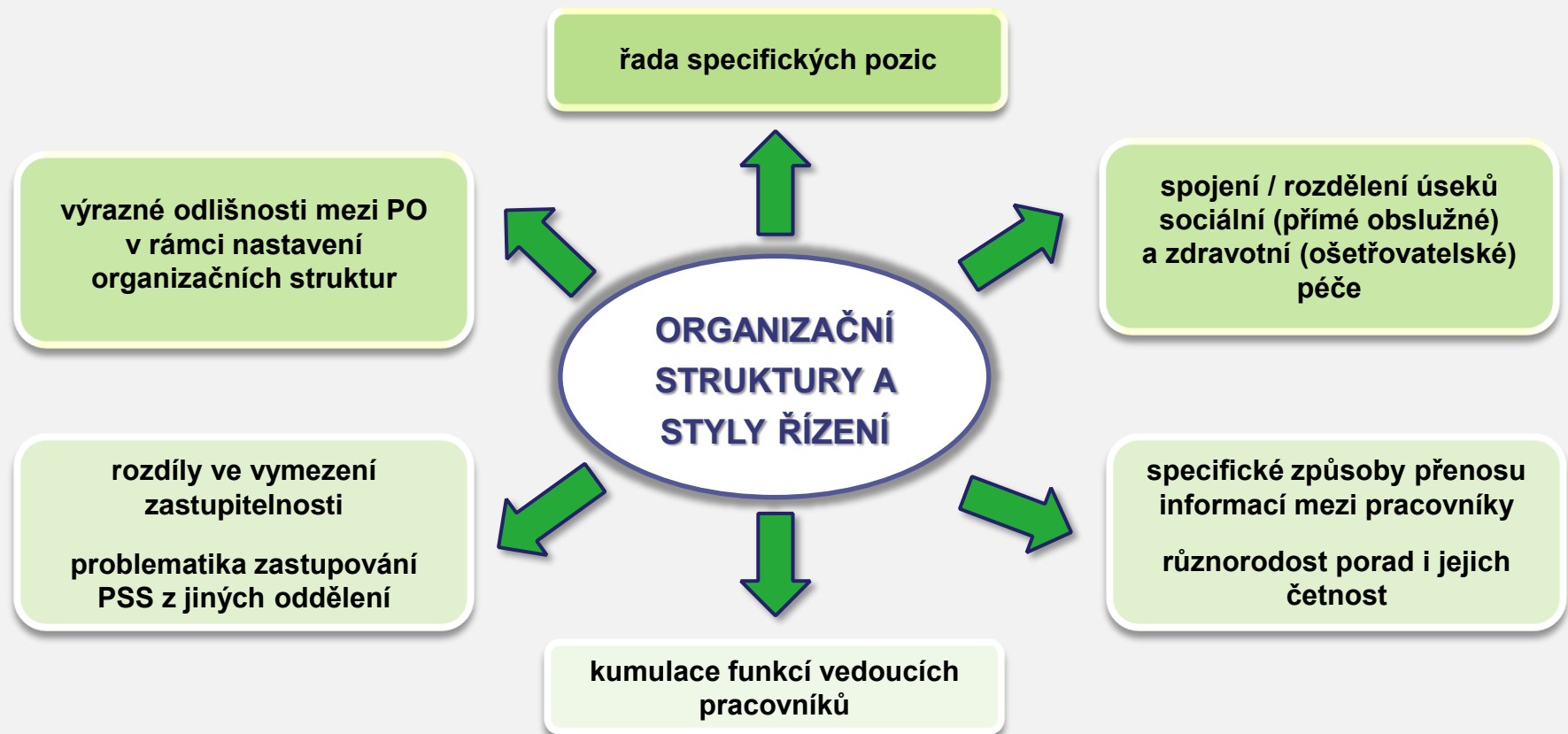
DS – domov pro seniory
DZR – domov se zvláštním režimem

DOZP – domov pro osoby se zdravotním postižením
CHB – chráněné bydlení

OS – odlehčovací služba
TS – týdenní stacionář

- Byla provedena analýza organizačních struktur a stylů řízení dle organizačních řádů, organigramů a dalších interních dokumentů jednotlivých příspěvkových organizací. Konkrétní specifika organizací byla zjišťována také u příležitosti místních šetření v jednotlivých zařízeních poskytovatelů.

Schéma ilustrující nejzásadnější poznatky, které z analýzy vyplynuly:




- Byla provedena analýza hlavních činností (včetně fakultativních činností) a doplňkových činností jednotlivých příspěvkových organizací poskytujících pobytové sociální služby. Současně byly vyhodnoceny provozní a ekonomické aspekty, právní omezení a rizika s provozem související.


Schéma ilustrující poznatky, které z analýzy vyplynuly:



NÁVRH DEFINICE A VELIKOSTI ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK

- Níže uvádíme návrh velikosti **úseků** i **oddělení**.
- Vedoucí pracovník je schopen efektivně „uřídít“ omezený počet osob > faktory jako velikost organizace, schopnosti jednotlivých pracovníků, druh a složitost práce, lůžková kapacita oddělení, cílová skupina klientů i jejich míra podpory aj.
- **Konečné rozhodnutí jsou vždy v kompetenci vrcholového managementu organizace.**
- **Oddělení – pracovníci přímé péče směnující**
 - minimálně v počtu **7 pracovníků**
 - maximálně v počtu **26 pracovníků**

Pracovníci musí být schopni pokrýt veškeré směny na oddělení, aby nedocházelo k pravidelné výpomoci ze strany kolegů z jiných oddělení.

Každý pracovník oddělení by měl být v přímé řídicí působnosti pouze jednoho vedoucího pracovníka.
- **Oddělení – pracovníci nepřímé péče a pracovníci přímé péče nesměnující**
 - minimálně v počtu **4 pracovníků**
 - maximálně v počtu **16 pracovníků**
- **Úsek – pracovníci přímé péče směnující**
 - minimálně v počtu **10 pracovníků**

V případě, že je úsek tvořen více než 30 pracovníky, doporučujeme v rámci úseku vytvořit oddělení.
- **Úsek – pracovníci nepřímé péče a pracovníci přímé péče nesměnující**
 - minimálně v počtu **8 pracovníků**

SJEDNOCENÍ NÁZVOSLOVÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK A PRACOVNÍCH POZIC:

Níže uvádíme návrh sjednoceného názvosloví organizačních jednotek i pracovních pozic.

- Úsek sociální péče
- Úsek zdravotní péče
- Úsek zdravotně sociální péče
- Úsek pobytových služeb
- Úsek pobytových a ambulantních služeb
 - Úsek provozní
- Oddělení ekonomické
- Oddělení provozně ekonomické
- Oddělení sociálně aktivizační
- Oddělení stravování

- Pracovník/ice v sociálních službách –
přímá obslužná péče (příp. POP)
- Pracovník/ice v sociálních službách –
základní výchovná nepedagogická
činnost (příp. ZVNČ)
 - Všeobecná sestra
- Personalista/tka – (mzdový/á) účetní
 - Účetní – mzdový/á účetní
 - Administrativní a spisový/á
pracovník/ice
 - Technický/á pracovník/ice
- Pracovník/ice úklidu/prádelny/údržby

NÁVRHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR DLE ČTYŘ SKUPIN ORGANIZACÍ

Společnost AUGUR Consulting rozdělila příspěvkové organizace do srovnatelných skupin, v rámci kterých byly vytvořeny návrhy organizačních struktur.

I. Příspěvkové organizace s vysokým stupněm centralizace (netransformované organizace)

- Příspěvková organizace 1
- Příspěvková organizace 2
- Příspěvková organizace 3
- Příspěvková organizace 4
- Příspěvková organizace 5
- Příspěvková organizace 6
- Příspěvková organizace 7
- Příspěvková organizace 8
- Příspěvková organizace 9
- Příspěvková organizace 12
- Příspěvková organizace 13
- Příspěvková organizace 14

II. Příspěvkové organizace se středním stupněm decentralizace (dosud netransformované organizace)

- Příspěvková organizace 16
- Příspěvková organizace 17

III. Příspěvkové organizace se středním stupněm decentralizace (částečně transformované organizace)

- Příspěvková organizace 11
- Příspěvková organizace 15
- Příspěvková organizace 18

IV. Příspěvkové organizace s vysokým stupněm decentralizace (transformované organizace)

- Příspěvková organizace 19
- Příspěvková organizace 10 (specifická organizace, v současné době nenaplnuje znaky úplné transformace)

NÁVRHY ZPŮSOBŮ A STYLŮ ŘÍZENÍ

- V rámci stylů řízení u příspěvkových organizací pobytových sociálních služeb je nutné efektivně stanovit způsoby určování úkolů, rozhodování o záležitostech, způsoby komunikace včetně přenosů informací, stupeň zpětné vazby a využívání kontroly i pozitivní či negativní motivace pracovníků.
- Příspěvkové organizace, u kterých se neuskutečnila transformace sociálních služeb, mají stupeň centralizace vyšší, stupeň složitosti řízení zároveň nižší (souvisí s nižším počtem organizačních jednotek), koordinace je méně náročnější než u transformovaných organizací a zároveň mají tyto organizace zpravidla nižší počet vedoucích pracovníků.
- U **transformovaných** příspěvkových organizací je stupeň složitosti řízení vyšší a koordinace je náročnější než u netransformovaných organizací. Z důvodu vyššího počtu od sebe vzdálených pracovišť (domácností) je u těchto organizací zpravidla potřeba vytvořit vyšší počet oddělení, a tedy i zaměstnat vyšší počet vedoucích pracovníků. U tohoto typu organizací je tedy stupeň centralizace nižší, než je tomu u organizací klasických, netransformovaných.
- **Z analýzy vyplynulo, že ve většině transformovaných i netransformovaných příspěvkových organizací funguje direktivní určování úkolů, rozhodování o záležitostech po konzultaci s dalšími pracovníky, snaha motivovat podřízené odměnami, oboustranná komunikace nejen prostřednictvím porad a otevřenost ve zpětné vazbě. Domníváme se, že styly řízení se váží především k osobě ředitele/ky a způsobu nastavení služby, nikoliv k typu organizace (transformovaná vs. netransformovaná).**
- **Standard způsobů (stylů) řízení je však problematické nastavit, jelikož každá organizace má svá specifika, která jsou zásadními pro nastavení stylu řízení. Jako vhodné se jeví využívání mixu prvků charakterizujících ideální styly řízení pro zvládání běžně navozených situací v příspěvkových organizacích.**

NÁVRHY ZPŮSOBŮ A STYLŮ ŘÍZENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

▪ **Oboustranná komunikace**

V organizacích je využíváno všech forem předávání informací, typicky jsou pak informace předávány prostřednictvím porad. Ty jsou vnímány často mimo jiné také jako prostor pro inovace a náměty ke zvýšení kvality služeb. Systém porad, tedy výměny informací, mezi jednotlivými organizačními jednotkami a pracovníky se v jednotlivých organizacích výrazně liší. Zavedení systému předávání informací, typy porad, jejich složení i četnost souvisí s potřebami dané organizace, její velikostí, počtem organizačních jednotek a pracovníků. Porady jsou vedeny pravidelně, nicméně také ad hoc dle potřeby. Předávání informací probíhá často také individuálně – ústně. Zavedené systémy jsou dobrou praxí organizací a snahy o jakoukoliv standardizaci vnímáme jako neefektivní.

▪ **Dobrá praxe a doporučení**

- Porady managementu nejméně jednou měsíčně, ideálně jednou za dva týdny.
- Porady všech pracovníků úseku přímé péče (před začátkem ranní směny).
- Provozní (výroční) porady – zhodnocení předchozího období, vnitřní předpisy, aktuality, hodnocení aj.
- Porady s klienty (komunity, výbory obyvatel).
- Informační systémy (např. Cygnus, Chytrá organizace, Preus, eEquip).
- Sdílené složky – správné nastavení práv uživatelů a kontroly.

NÁVRHY ZPŮSOBŮ A STYLŮ ŘÍZENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

▪ Zastupování pracovníků a delegování pravomocí

Příspěvkové organizace mají zastupitelnost jednotlivých pracovních pozic v obecné rovině vymezenou v organizačních řádech, popř. v jednotlivých náplních práce. Většina organizací má nad rámec vytvořen také vnitřní předpis, kterým se dále specifikuje, či obecně shrnuje zastupitelnost jednotlivých pracovních pozic v organizacích.

Z pohledu AUGUR Consulting byla v některých vnitřních předpisech zastupitelnost shledána jako neaktuální či neúplná. V souvislosti s efektivitou řízení a předáváním informací doporučujeme zvážit vymezení aktuální zastupitelnosti v písemné podobě, a to jak v pracovních náplních jednotlivých pracovníků, tak souhrnně ve vnitřních předpisech pro všechny pracovní pozice, případně i klíčové pracovníky.

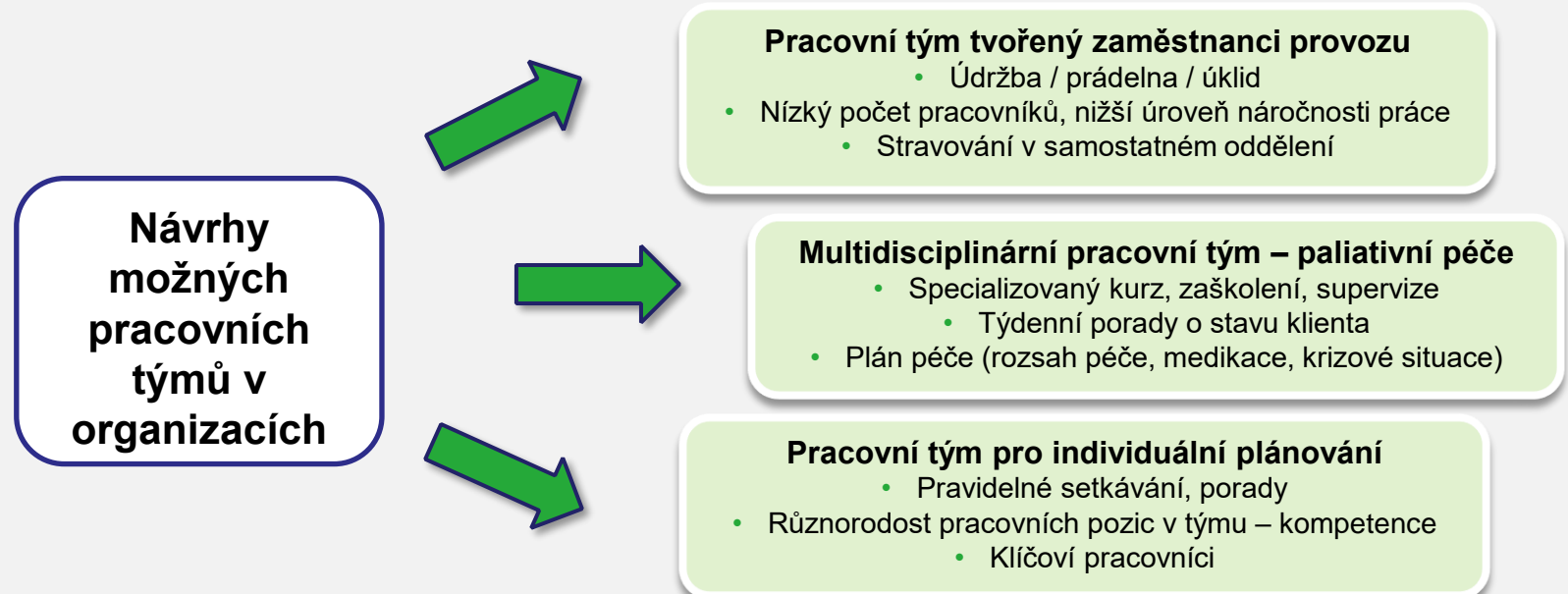
Dobrou praxi vymezení zastupitelnosti pracovníků nacházíme u příspěvkové organizace 11. V organizaci je zastupitelnost pracovníků vymezena v příloze Pracovního řádu. V dokumentu jsou uvedeny pracovní pozice a jejich zástupci, včetně v specifikované oblasti zastupování.

Dobrá praxe a doporučení

- Schopnost pokrýt veškeré směny na oddělení.
- Zastupitelnost sociálních pracovníků pouze pracovníkem s odpovídajícím vzděláním.
- Požadavek na stejné pracovní zaměření zástupců.
- Preferován zástupce ředitele pouze po dobu jeho nepřítomnosti.

PRACOVNÍ TÝMY – ORGANIZOVANÉ SKUPINY NA PRACOVÍŠTI ZAMĚŘENÉ NA SPOLEČNÝ PRACOVNÍ ÚKOL:

- Níže je uveden návrh možných pracovních týmů v organizacích.
- Dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, zaměstnanec, který není vedoucím zaměstnancem, avšak je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.
- Oprávnění musí vyplývat z organizačního předpisu.
- Nutnost přímého vedení pracovníků (nejedná se pouze o metodické vedení).



KUMULACE FUNKCÍ – DOPORUČENÍ:

- Více pracovních pozic jednoho pracovníka = nutnost **samostatných** pracovních smluv, dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.
- Kumulace funkcí by se neměla dotknout účetnictví – zajištění **kontroly čtyř očí**.
- Mzdové účetnictví – možnost převedení některých činností na **externí subjekt**.
- **Jednotná metodika** pro vykazování vykonávaných činností vedoucích pracovníků přímé péče (péče vs. administrativa).
- Časové snímky dne jako jedna z možností zjištění reálného vytížení pracovníků a skladby jejich denní činnosti.

KUMULACE FUNKCÍ V RÁMCI FINANČNÍ KONTROLY – DOPORUČENÍ:

- Častá kumulace role správce rozpočtu a hlavní účetní v rámci finanční kontroly – v rámci možností organizací tyto funkce doporučujeme rozdělit.
- Nutnost správného **nastavení zastupitelnosti** všech funkcí, především příkazce operace.
- Efektivní vnitřní kontrola v organizaci – využívání **Elektronické řídicí kontroly (CROSEUS)**.

NÁVRH SLOUČENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ KRAJE VYSOČINA

Na základě získaných poznatků v rámci projektu Optimalizace sítě pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina nedoporučujeme rozdělení žádné z příspěvkových organizací Kraje Vysočina. Po konzultaci s Krajem Vysočina se naopak jako vhodné jeví sloučení **příspěvkových organizací 16 a 17**.

Příspěvková organizace 17

- DOZP (97 lůžek) od 19 let
- CHB (6 lůžek) 27–80 let

osoby s mentálním a kombinovaným postižením



Příspěvková organizace 16

- DOZP (149 lůžek) 3–80 let
- CHB (5 lůžek) 19–64 let
- týdenní stacionář (12 lůžek) 3–64 let
- odlehčovací služba (10 lůžek) 1–64 let
- denní stacionář
- sociálně-terapeutická dílna

osoby s mentálním a kombinovaným postižením

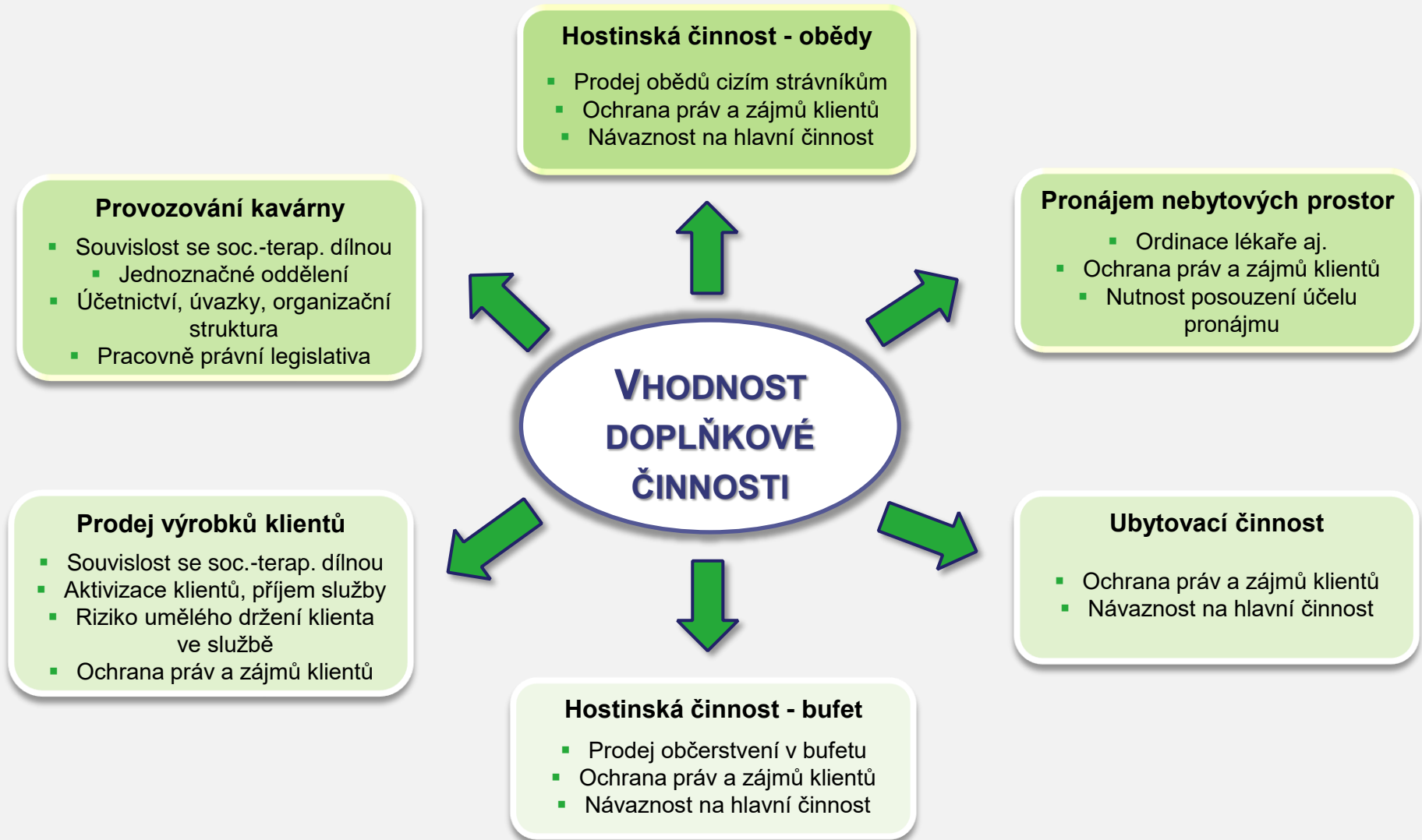
- Obě organizace mají shodnou cílovou skupinu klientů sociálních služeb domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení.
- Obě organizace se vyznačují středním stupněm decentralizace
- Geografická blízkost organizací – méně než 10 km.
- Efektivnější provoz z hlediska ekonomických dopadů (nákladovost v nepřímé péči, obslužné služby).
- Možnost zapojení organizace do transformačního procesu.

DOPLŇKOVÁ ČINNOST U PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ KRAJE VYSOČINA

- Problematika doplňkové činnosti je řešena souhrnným způsobem, který je aplikovatelný pro všechny příspěvkové organizace pobytových sociálních služeb Kraje Vysočina a všechny doplňkové činnosti, které tyto organizace svým klientům nabízejí. Doporučení bylo připraveno ve spolupráci se členy řešitelského týmu a dalšími externími spolupracovníky společnosti AUGUR Consulting – právními, ekonomickými i daňovými poradci.
- Kraj Vysočina v pravidlech provozování dané doplňkové činnosti vymezil **podmínku neztrátovosti**. Případnou ztrátu z doplňkové činnosti musí organizace zdůvodnit a navrhnout řešení k odstranění této ztráty. V případě dlouhodobějšího vykazování ztrátovosti je nutné situaci řešit a eventuálně **doplňkovou činnost zrušit**. Není možné, aby doplňková činnost byla podporována z finančních prostředků hlavní činnosti.
- Zároveň je možné, aby doplňková činnost negenerovala zisk. Je však nutné uvést zdůvodnění případné tzv. neziskové doplňkové činnosti a její socioekonomický, popř. jiný přínos organizaci, klientům.
- AUGUR Consulting doporučuje poskytovatelům sociálních služeb Kraje Vysočina, kteří současně vykonávají doplňkovou činnost, aby ji dál vedli pouze v případě dlouhodobé neztrátovosti této činnosti, a v případě, že není ohrožován, omezován nebo zanedbáván výkon hlavní činnosti.

DOPLŇKOVÁ ČINNOST U PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ KRAJE VYSOČINA

- Domníváme se, že vhodnost provádění doplňkových činností nelze vyhodnotit obecně, bez vazby na konkrétní povahu doplňkové činnosti. Některé doplňkové činnosti mohou svou povahou znamenat uzavírání služby do sebe sama, jiné naopak mohou napomáhat navazovat vztahy mezi poskytovatelem služby, jeho klienty a přirozeným prostředím, případně mohou zvyšovat povědomí o smyslu a cílech sociální služby a tím snižovat stigmatizaci klientů a zvyšovat inkluzivitu prostředí (např. lektorská činnost).
- Podobně jako v případě fakultativních činností je i v případě doplňkových činností, rozhodne-li se je poskytovatel provádět, třeba ošetřit ve standardech kvality poskytování sociálních služeb případný střet zájmů mezi poskytovatelem a klientem. Tento střet zájmů se může projevovat např. v případě, kdy doplňkovou činností ze strany poskytovatele je pořádání kulturních, sportovních či jiných akcí, přičemž klient by měl být účastníkem takové akce (na klienta může být vyvíjen přímý či častěji nepřímý nátlak, aby se akce zúčastnil, ačkoliv to nebyla jeho vlastní prvotní zakázka).
- Poskytovatel, který poskytuje doplňkové činnosti, v důsledku jejichž povahy se může dostat do střetu zájmů s klientem, by tedy měl mít zpracována pravidla pro předcházení a ošetření tohoto střetu zájmů.
- Nejvíce doplňkových činností poskytuje příspěvková organizace 16, která však, dle vyjádření managementu organizace, některé uvedené činnosti již několik let nevykonává. Z toho důvodu navrhuje v rámci dané organizace aktualizovat seznam doplňkových činností v dodatku zřizovací listiny.
- Nejčastější doplňkovou činností příspěvkových organizací Kraje Vysočina je prodej obědů cizím strávnickům. Činnost je vhodná v souvislosti s lepším využitím hospodářských možností organizace a odborností provozních zaměstnanců organizace. Stravování ostatních cizích strávnicků je klasická doplňková činnost za účelem zisku – organizace pak musí disponovat i živnostenským listem.



DEFINICE FAKULTATIVNÍ ČINNOSTI

- Definice dle Doporučeného postupu MPSV č. 4/2013 k zajišťování fakultativních činností při poskytování sociálních služeb k § 35 odst. 4 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (ZSS).
 - **Doplnění:** Činnost, která svým obsahem neodpovídá oprávněním a povinnostem opatrovníka, jedná-li se o klienta, kterému byl opatrovník jmenován; totéž platí i v případě, že klient má zástupce z členů domácnosti.
- Doporučena také základní pravidla pro poskytování fakultativních činností.

KATALOG MOŽNÝCH FAKULTATIVNÍCH ČINNOSTÍ

- Zachyceny nejčastější možné fakultativní činnosti, ke kterým byl stanoven také doporučený vzorec úhrady.
- Nejčastější rizika:
 - a) Vymezení fakultativní činnosti a stanovení hranice mezi základní a fakultativní činností.
 - b) Stanovení výše úhrady a doložení, že činnost negeneruje zisk.
 - c) Naplňování standardů kvality poskytování sociálních služeb.

Přeprava motorovým
vozidlem poskytovatele
(vč. nákladů na řidiče)

Administrativní práce nad
rámec zákona č. 108/2006 Sb.
(kopie, tisk)

Zapůjčení elektrospotřebiče
Oprava elektrospotřebiče

A další

Provoz elektrických
spotřebičů klientů (odběr el.
energie, revize)

Vedení depozitního účtu
klienta

Úprava oděvů a prádla klienta
nad rámec drobných oprav

- Analýza organizačních struktur a stylů řízení, analýza hlavní a doplňkové činnosti.
- **Návrh definice a velikosti organizačních jednotek.**
- **Sjednocení názvosloví organizačních jednotek a pracovních pozic.**
- **Návrhy organizačních struktur dle čtyř skupin organizací.**
- **Návrhy způsobů a stylů řízení**
 - Oboustranná komunikace – dobrá praxe.
 - Zastupování pracovníků a delegování pravomocí.
 - Pracovní týmy.
 - Kumulace funkcí.
 - Kumulace funkcí v rámci finanční kontroly.
- **Návrh sloučení příspěvkových organizací Kraje Vysočina.**
- **Vyhodnocení vhodnosti provádění doplňkových činností.**
- **Návrh metodiky k fakultativní činnosti u příspěvkových organizací Kraje Vysočina.**
 - Definice fakultativní činnosti.
 - Základní pravidla pro poskytování fakultativní činnosti.
 - Katalog nejčastějších možných fakultativních činností vč. doporučeného vzorce úhrady.

Klíčová aktivita 3.2

**Návrh standardu smluv, manuál pro uzavírání smluv
a standard pravidel pro přijímání klienta**



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Kraj **Vysocina**

 **AUGUR**
Consulting

Návrh standardu pravidel pro přijímání klientů do pobytových sociálních služeb

I. PŘIJÍMÁNÍ A EVIDENCE ŽÁDOSTÍ

- Poskytovatel musí mít písemně zpracována vnitřní pravidla o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby.
- V rámci jednání se zájemcem o zařazení do sociální služby je nutné poskytnout základní sociální poradenství o možnostech řešení nepříznivé sociální situace.
- Kraj Vysočina má pro potřeby přijímání klientů do jednotlivých sociálních služeb k dispozici **nově vytvořené vzory dokumentů**:
 - **Žádost o poskytování pobytové sociální služby**
 - Přílohu k Žádosti o poskytování pobytové sociální služby – **Vyjádření ošetřujícího lékaře o zdravotním stavu žadatele o poskytování pobytové sociální služby.**
- **Žádost o poskytování pobytové sociální služby bude možné získat:**
 - Osobně (v sídle poskytovatele sociální služby),
 - Na webových stránkách jednotlivých příspěvkových organizací,
 - Na webových stránkách Kraje Vysočina,
 - Po domluvě formou poštovní zásilky,
 - V ordinaci lékaře bude možné získat přílohu Žádosti – Vyjádření ošetřujícího lékaře o zdravotním stavu žadatele o poskytování pobytové sociální služby.

I. PŘIJÍMÁNÍ A EVIDENCE ŽÁDOSTÍ

- Žádosti o poskytování pobytové sociální služby budou příspěvkovými organizacemi Kraje Vysočina přijímány **osobně, poštou nebo elektronicky**.
- Organizace má povinnost každou přijatou žádost **zaevidovat**. Přijaté žádosti o poskytování sociální služby v organizaci eviduje pracovník/pracovníci, které stanoví ředitel organizace ve vnitřních pravidlech organizace.
- Kraj Vysočina pro evidenci klientů, žadatelů a čekatelů vytvořil **softwarovou aplikaci**, která je součástí Portálu příspěvkových organizací Kraje Vysočina. Do této aplikace poskytovatelé zadávají klienty sociální služby, žadatele o sociální službu a tzv. čekatele.

Klientem se rozumí osoba, která využívá danou sociální službu na základě uzavřené smlouvy.

Žadatelem se rozumí osoba, která má o poskytovanou sociální službu zájem, a vyplnila a podepsala žádost o poskytování pobytové sociální služby, včetně přílohy.

Čekatelem se rozumí osoba, u níž bylo na základě sociálního šetření shledáno, že se jedná o osobu, která je již ohrožena či jí reálně hrozí vyčlenění mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace, a vzhledem k nedostatečným kapacitám služby byla zařazena do seznamu čekatelů.

Nepříznivá sociální situace je definována v § 3 zákona č. 108/2006 Sb., a rozumí se jí oslabení nebo ztráta schopnosti, z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí nebo z jiných závažných důvodů, řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením.

II. SOCIÁLNÍ ŠETŘENÍ

- Po přijetí žádosti o poskytování pobytové sociální služby pověřený sociální pracovník / sociální pracovníci provedou **sociální šetření**:
 - Zpravidla **v místě bydliště** žadatele, ve zdravotnickém zařízení, sociální službě apod.
 - **Bez zbytečného odkladu** (ideálně do 30 dnů po obdržení podepsané žádosti o poskytování pobytové sociální služby včetně přílohy).
 - V ojedinělých případech např. když je žadatel z jiného kraje, **alternativně**, např. telefonicky nebo pomocí zjišťovacího formuláře, který si pro tento případ poskytovatel připraví.
- Kritériem pro zařazení klienta do sociální služby jsou tzv. **regionální karty potřebnosti sociálních služeb**. Ty slouží jako podklad pro průběh sociálního šetření.
 - Vytvářejí **propojení** mezi obecným pojmem „nepříznivá sociální situace“ a „činnostmi sociálních služeb“ definované vyhláškou č. 505/2006 Sb., pomocí upřesnění pojmu nepříznivá sociální situace **prostřednictvím „potřeb“**, na které poskytovatel sociální služby reaguje svými poskytovanými činnostmi. Regionální karty potřebnosti sociálních služeb jsou zpracovány ve formě **doporučení** pro jednotlivé druhy sociálních služeb.
 - Regionální karty potřebnosti sociálních služeb si mohou organizace poskytovatelů **uzpůsobit podle potřeb, které jsou schopny reálně uspokojit**.

II. SOCIÁLNÍ ŠETŘENÍ

- **Cíle prvotního sociálního šetření:**
 - Primárně zjistit, zda klient splňuje **zákonem stanovené požadavky** pro přijetí žadatele do sociální služby, a dále podmínky stanovené poskytovatelem sociální služby, jako např. vymezení cílové skupiny.
 - Poskytnout žadateli o zařazení do sociální služby **základní sociální poradenství** (§ 37 odst. 2 dle zákona č. 108/2006) o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejího předcházení.
- Ze sociálního šetření je vytvořen **zápis** včetně bodového hodnocení a komentáře.
- Odpovědná osoba/ osoby pověřené ředitelem organizace následně vyhodnocuje skutečnou potřebnost žadatele o zařazení do služby. **Základními kritérii přijetí do služby nebo do seznamu čekatelů** jsou podmínky:
 - Žadatel splňuje požadavky na **nepříznivou sociální situaci** dle § 3 ZSS 108/2006,
 - žadatel spadá do **vymezení okruhu osob v souladu s platným rozhodnutím o registraci**, kterým je služba určena, to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována,
 - **zdravotní stav** žadatele nevyklučuje přijetí žádosti do pobytové služby.

II. SOCIÁLNÍ ŠETŘENÍ

- Rozhodnutí o zařazení žadatele do služby nebo seznamu čekatelů nelze učinit bez předchozího sociálního šetření. Při sociálním šetření pověřený pracovník zjišťuje vedle celkové sociální anamnézy zájemce i jeho **požadavky, očekávání a osobní cíle**, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat pomocí sociální služby.
- O zařazení čkatele do sociální služby rozhoduje ředitel organizace na základě **porady o klientech.**, kde se rozhoduje také o umístění zájemce do prioritních skupin pro zařazení do pobytové sociální služby podle stanovených kritérií nebo do pořadníku, který si organizace pro tento účel zřizují.
- V případě, že např. žadatel o zařazení do pobytové sociální služby nesplňuje zákonné požadavky a nevykazuje znaky nepříznivé sociální situace, je nezbytné **odkazovat žadatele na jiné sociální služby** poskytované terénní, případně ambulantní formou nebo zprostředkovat informace, kontakty apod., které by mohly jeho situaci řešit.

Prioritní skupina - jedná se o skupiny čekatelů o zařazení do pobytové sociální služby, které jsou seřazeny dle určeného kritéria. Může se jednat např. o bodové hodnocení. Z prioritní skupiny s nejvyšším bodových ohodnocením je vybírán na základě dalších kritérií nejvhodnější čkatel, který následně bude přijat do sociální služby.

Pořadník – jedná se o seznam čekatelů o zařazení do pobytové sociální služby, který je seřazen dle určeného kritéria (např. bodové hodnocení).

III. SEZNAM ČEKATELŮ A JEJICH PŘIJETÍ DO SLUŽBY

- Seznam čekatelů je rozdělen do **několika prioritních skupin nebo pořadníku** pro zařazení do pobytové sociální služby. Do prioritních skupin nebo pořadníku jsou čekatelé zařazeni na základě **bodového ohodnocení** nastaveného konkrétní organizací.
- Při uvolnění místa v sociální službě a oslovení čkatele by měla být zohledněna řada souvisejících kritérií, např. prostory pro poskytování péče vzhledem ke zdravotnímu stavu, jednolůžkový / dvoulůžkový pokoj, materiálně technické zázemí apod.). Na základě těchto kritérií dojde v prioritní skupině k vytipování **čekatelů, kteří splňují parametry a u nichž je poskytnutí péče nejvíce akutní**.
- Jestliže je čekatel přijat do sociální služby do cca tří měsíců od podání žádosti a bylo provedeno sociální šetření a hodnocení potřeb dle regionální karty potřebnosti sociální služby, není nutné provést další sociální šetření.
- **Pokud uplynuly více než tři měsíce od sociálního šetření, je nutné provést sociální šetření**, které upřesní hodnocení potřeb dle regionální karty potřebnosti sociální služby.
- Na základě vyhodnocení potřeb dle regionální karty potřebnosti sociální služby bude stanoven s přijímaným čekatelem rozsah péče, který bude přiložen jako součást smlouvy. Na základě stanoveného rozsahu péče je možné naplánovat první individuální plán.

IV. ODMÍTNUTÍ ZÁJEMCE O SOCIÁLNÍ SLUŽBU

- Poskytovatel sociálních služeb může **odmítnout uzavřít smlouvu** o poskytování sociálních služeb pouze z **důvodů, které stanovuje zákon č. 108/2006 Sb.**
- Poskytnutí pobytové sociální služby se dále **vylučuje**, jestliže:
 - **zdravotní stav** osoby vyžaduje poskytnutí ústavní péče ve zdravotnickém zařízení,
 - osoba není schopna pobytu ve službě z důvodu **akutní infekční nemoci**, nebo
 - **chování osoby** by z důvodu duševní poruchy závažným způsobem narušovalo kolektivní soužití.
- Odmítnutí zájemce o sociální službu ze zdravotních důvodů může organizace učinit jen **na základě vyjádření lékaře.**
- Odmítnutí uzavření smlouvy se zájemcem s odůvodněním musí být zájemci **doručeno písemně ve formě rozhodnutí ředitele.**
- Poskytovatel má **písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu** z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje. Poskytovatel vede evidenci odmítnutých zájemců o sociální službu.

Příklad vnitřních pravidel pro přijímání klientů do sociální služby konkrétní organizace

- Jako jeden z výstupů klíčové aktivity byl vypracován dokument **Příklad vnitřních pravidel pro přijímání klientů do sociální služby konkrétní organizace**, který přímo navazuje na Návrh standardu pravidel pro přijímání klientů do pobytových sociálních služeb.
- Součástí dokumentu jsou obecná ustanovení, pravidla pro přijímání a evidenci žádostí o poskytování pobytové sociální služby, pravidla pro provedení sociálního šetření, příklady hodnocení nepříznivé sociální situace.
- **Příklady hodnocení nepříznivé sociální situace ve vztahu k žadateli:**

- **Místo trvalého pobytu (0–40 bodů)**

ORP, v němž služba sídlí	40 bodů
okres, v němž služba sídlí	30 bodů
Kraj Vysočina	20 bodů
Sousedící kraj	10 bodů
Celá ČR	0 bodů

- **Posouzení sociální situace žadatele (0–40 bodů)**

žadatel žije osamoceně, nemá zajištěnu základní péči	40 bodů
žadatel žije s rodinou, nemá zajištěnu základní péči	30 bodů
žadatel žije osamoceně, má zajištěnu základní péči	20 bodů
žadatel žije s rodinou, má zajištěnu základní péči	10 bodů
žadatel je umístěn v pobytové soc. službě s 24 hod. péčí personálu	0 bodů

Návrh standardu smluv

Vzor Návrhu standardu smluv ukázka



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Kraj Vysočina

„Optimalizace sítě pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina“

SMLOUVA O POSKYTNUTÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

[NÁZEV], příspěvková organizace

[adresa]

IČ: [IČ]

Bankovní spojení: [bankovní spojení]

se sídlem: [sídlo Poskytovatele]

zastoupen: [zástupce Poskytovatele]

(dále jen „Poskytovatel“)

a

Pan/paní [jméno uživatele/ky]

bytem: [byť]

datum narození: [datum narození]

zastoupen/a opatrovníkem: [jméno, bydliště]

zastoupen/a opatrovníkem: [název obce]

jméno: [jméno osoby pověřené]

osoba pověřená výkonem funkce na základě pověření ze dne [.....]

ALTERNATIVA (má-li uživatel zástupce z členů domácnosti anebo podpůrce)

zastoupen/a zástupcem z členů domácnosti: [jméno, bydliště]

podporován/a podpůrcem: [jméno, bydliště]

(dále jen „Uživatel“)

uzavírají podle § 91 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách smlouvu o
poskytování sociální služby:

[DRUH SLUŽBY]

Manuál pro uzavírání smluv

Vzor Manuálu pro uzavírání smluv *ukázka*



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Kraj Vysočina

„Optimalizace sítě pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina“

MANUÁL PRO UZAVÍRÁNÍ SMLOUVY O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Úvod


Tento manuál slouží pro snadnější orientaci ve vzorech smluv o poskytování sociálních služeb. Manuál vychází ze stanovisek relevantních subjektů, jako je např. MPSV, nebo Veřejná ochránkyně práv. Cílem manuálu je, aby byl živým dokumentem, tzv. že v případě potřeby je jej možné měnit, či upravovat, a to s ohledem na potřeby poskytovatelů sociálních služeb a jejich zřizovatele, při zohlednění minimálních požadavků na smlouvu o poskytování sociálních služeb.

Vzorové smlouvy obsahují i varianty pro různé situace, např. když uživatel nemůže porozumět obsahu sdělení, anebo varianty pro uzavření smlouvy na dobu určitou, resp. neurčitou.

Smlouva o poskytování sociálních služeb je zvláštní typ smlouvy, který je speciálně upraven v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (dále jenom „ZoSS“), ale vztahují se naň i obecná pravidla obsažená v zákoně č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

Zákonem je stanovena **písemná forma**. Zákon rovněž stanoví taxativně důvody, pro které poskytovatel může odmítnout uzavření smlouvy. Je upravena povinnost zájemce předložit posudek registrujícího poskytovatele zdravotních služeb a platí zvláštní pravidla pro zastoupení osoby, která není schopna sama jednat a nemá zástupce (viz §§ 45-65 a 465 na zákona č. 89/2012 Sb.). Změna smlouvy je možná jenom **písemně**, formou dodatku.

Především v případě dlouhodobě poskytovaných služeb poskytovatelé je zcela běžné, že v průběhu poskytování služby dochází ke změnám v podmínkách jejího poskytování, což staví poskytovatele před otázku, zda je třeba danou změnu právně ošetřit dodatkem ke smlouvě, či nikoli. K této otázce je třeba uvést, že není možné formulovat obecné univerzální pravidlo, které by bylo platné vždy a za všech okolností. Vždy bude záležet na celém kontextu poskytování sociální služby a rovněž na způsobu formulace jednotlivých smluvních ustanovení. Lze však formulovat



Metodika zařazování klientů do jednotlivých domácností a nastavení systému monitoringu kompetencí klientů na jednotlivých domácnostech

- Metodika slouží pro snadnější orientaci v zařazování klientů do jednotlivých domácností a monitorování kompetencí klientů na jednotlivých domácnostech organizace.
- Cílem metodiky je, aby byla **živým dokumentem**, tzv. že v případě potřeby je ji možné měnit či upravovat a to s ohledem na potřeby klientů, poskytovatelů sociálních služeb a jejich zřizovatele Kraje Vysočina.
- Nastavení systému monitoringu kompetencí klientů na jednotlivých domácnostech znamená **zhodnocení potřebných dovedností klienta** a jeho zařazení do domácnosti s nízkou mírou podpory (bez nočních služeb), se střední mírou podpory (bez nočních služeb), se střední mírou podpory (24 hodinová služba) či s vysokou mírou podpory (24 hodinová služba) a následné **pravidelné průběžné vyhodnocení kompetencí klientů jako součást individuálního plánování.**

ZHODNOCENÍ POTŘEBNÝCH DOVEDNOSTÍ

Příklad nutných dovedností klienta pro pobyt v domácnosti s nízkou mírou podpory:

- Umět si zavolat pomoc v případě nepřítomnosti pracovníka (naučit se pracovat s telefonem, sehnat člověka, který mu pomůže).
- Orientovat se v okolním prostředí domácnosti.

Příklad nutných dovedností klienta pro pobyt v domácnosti s střední mírou podpory:

- Zvládat život v malém kolektivu (nevytváří konfliktní situace s fatálními důsledky).
- Mít zodpovědnost za svůj majetek nebo majetek domácnosti.

Příklad nutných dovedností klienta pro pobyt v domácnosti se střední mírou podpory s 24 hodinovou službou:

- Po domě se pohybovat samostatně a orientovat se v něm.
- Při hygieně "nepotřebuje fyzickou pomoc" (čištění zubů, mytí rukou, obličeje).

Příklad nutných dovedností klienta pro pobyt v domácnosti s vysokou mírou podpory s 24 hodinovou službou:

- Nepotřebuje k soužití s ostatními nepřetržitou individuální asistenci.
- Nepotřebuje péči zdravotnického zařízení.

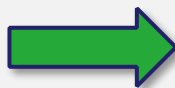
Klíčová aktivita 3.3

Analýza procesního řízení a kontrolních mechanizmů a návrh optimalizace procesního řízení a kontrolních mechanizmů



ANALYTICKÁ ČÁST KLÍČOVÉ AKTIVITY ZAHRNOVALA:

- Revize stávajících řídicích a kontrolních mechanismů Kraje Vysočina vůči zřizovaným organizacím.
- Identifikace nefunkčních/nevhodných či nesprávně nastavených/fungujících opatření.
- Zhodnocení nastavení a funkčnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému v zadavatelem vybraných zřizovaných organizacích v oblastech:
 - vnitřního prostředí a stylu řízení,
 - řízení rizik a řízení změn,
 - vnitřní komunikace, předávání informací,
 - řídicí kontroly a zákonných požadavků na výkon finanční kontroly v souladu s platnou právní úpravou (v současné době zákon č. 320/2001 Sb.),
 - monitorování provozních a finančních činností.
- Dílčí výstup analytické části KA 3.3:



**Analýza řídicích a kontrolních
mechanismů**

NÁVRHOVÁ ČÁST KLÍČOVÉ AKTIVITY ZAHRNOVALA:

- Návrh obecné metodiky nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému.
- Návrh nástroje pro sebehodnocení zavedení a funkčnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému (sebehodnotící dotazník).
- Vytvoření přehledových písemných „řešení životních situací“ pro vybrané významné procesní postupy (zvoleny za pomoci šetření u vybrané referenční skupiny zřizovaných organizací).
- Pro popis procesu využití jazyku BPMN (Business Process Modeling Notation) a textového popisu.

- Dílčí výstup návrhové části KA 3.3:



**Metodika nastavení vnitřního řídicího
a kontrolního systému a popis
procesních postupů**

▪ Desk research

- Analýza sekundárních dat a operacionalizace vybraných komponentů vnitřního řídicího a kontrolního systému do podoby zjišťovacího nástroje.

▪ Polostrukturovaný rozhovor

- Rozhovor na základě zjišťovacího nástroje v přímé interakci mezi členy řešitelského týmu AUGUR Consulting a představiteli vybraných příspěvkových organizací Kraje Vysočina face to face metodou sběru dat.
- Některé typizované dotazy zjišťovacího nástroje byly diskutovány také s pracovníky managementu a pracovníky přímé péče vybraných organizací.

▪ Analýza a syntéza všech poznatků – analytická část

- Analýza výsledků zjišťovacího nástroje.
- Zhodnocení vnitřního řídicího a kontrolního systému vybraných příspěvkových organizací a identifikace řídicích a kontrolních mechanismů Kraje Vysočina vůči příspěvkovým organizacím poskytujícím pobytové sociální služby.
- Vypracování analytické zprávy.
- Interpretace a prezentace analytické zprávy členům pracovní skupiny KA 3.3.

▪ Analýza a syntéza všech poznatků – návrhová část

- Ve spolupráci s pracovní skupinou vypracování návrhu obecné metodiky nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému.
- Vytvoření popisu vybraných procesních postupů.
- Projednání návrhů se členy pracovní skupiny KA 3.3 a jejich konečné schválení pracovní skupinou.
- Vypracování návrhové zprávy, její interpretace a prezentace členům pracovní skupiny.

POSKYTOVATEL	DRUH POBYTOVÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY
Příspěvková organizace 2	domov pro seniory domov se zvláštním režimem
Příspěvková organizace 9	domov pro osoby se zdravotním postižením domov se zvláštním režimem chráněné bydlení
Příspěvková organizace 15	domov pro osoby se zdravotním postižením
Příspěvková organizace 16	domov pro osoby se zdravotním postižením chráněné bydlení odlehčovací služba týdenní stacionář
Příspěvková organizace 17	domov pro osoby se zdravotním postižením chráněné bydlení

REVIZE ŘÍDÍCÍCH A KONTROLNÍCH MECHANISMŮ KRAJE VYSOČINA

▪ **Písemné interní pokyny**

- Pravidla Rady Kraje Vysočina, kterými se konkretizují vybrané vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi (PO), zejména vybrané povinnosti ředitelů příspěvkových organizací, a stanoví se podmínky k jejich plnění.
- Směrnice k zajištění kontrolní činnosti ze dne 31. 8. 2017 č. 7/17.
- Pravidla Rady Kraje Vysočina o hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřizovaných krajem ze dne 11. 9. 2012 č. 11/12.

▪ **Informační technologie**

- Portál příspěvkových organizací Kraje Vysočina.
- Datový sklad Kraje Vysočina a jeho nástroje.

▪ **Institucionální kontrola**

- Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Kraje Vysočina.
- Odbor kontroly Krajského úřadu Kraje Vysočina.

▪ **Metodická podpora**

- Poskytování informací, školení, seminářů a dalšího vzdělávání v oblasti řízení a poskytování sociálních služeb.

REVIZE ŘÍDÍCÍCH A KONTROLNÍCH MECHANISMŮ KRAJE VYSOČINA (NÁVRHY NA OPTIMALIZACI)

- Nebyla identifikována kritická místa související s řídicí a kontrolní činností Kraje Vysočina vůči zřizovaným organizacím poskytujících pobytové sociální služby (PO), nicméně nebylo možné konstatovat, že by všechny organizace měly zavedený systém, odpovídající mezinárodně uznávaným standardům.
- **Portál příspěvkových organizací Kraje Vysočina**
 - Oboustranný proces komunikace i řídicí a kontrolní mechanismus zřizovatele a nástroj sběru dat o PO.
 - Stále se rozvíjející sofistikovaný informační systém, různorodá problematika řízení příspěvkových organizací.
 - Dobrá praxe v rámci oboustranného vztahu mezi zřizovatelem (krajem) a jeho organizacemi.
- **Datový sklad Kraje Vysočina** – výkaznictví příspěvkových organizací
 - Sběr dat o organizacích a jejich následný benchmarking, hodnocení organizací a sledování vybraných ukazatelů kvality služeb.
 - V rámci zvýšení efektivity sběru dat doporučuje AUGUR Consulting Kraji Vysočina následující:
 - vytvoření metodiky pro sběr dat a větší kontrolu vykazovaných dat;
 - optimalizaci struktury vykazování počtu zaměstnanců;
 - doplnění vykazovaných údajů;
 - (anonymní) srovnání sociálních služeb;
 - vytvoření jednotného katalogu pečovatelských úkonů pro jednotlivé druhy sociálních služeb;
 - vytvoření SW nástroje pro sdílení informací o žádostech a pro řešení a optimalizaci využití pobytových sociálních služeb v Kraji Vysočina.

HODNOCENÍ VNITŘNÍHO ŘÍDÍČÍHO A KONTROLNÍHO SYSTÉMU

(ZHODNOCENÍ NASTAVENÍ A FUNKČNOSTI VŘKS U VYBRANÝCH POSKYTOVATELŮ)

- Hodnocení vnitřního řídicího a kontrolního systému – metodika COSO I a COSO II, principy stanovené pro fungování systému finančního řízení a kontroly definované v rámci koncepce PIFC (Public Internal Financial Control) a PIC Evropskou komisí jako standard finančního řízení veřejných prostředků pro kandidátské a členské státy EU.
- Hodnocení je zaměřeno primárně na existenci/neexistenci vybraných prvků komponent VŘKS podle COSO II a klíčové oblasti procesů v rámci prvků.
- Materiál, vytvořený členy pracovní skupiny, byl využit pro konstrukci zjišťovacího nástroje, který byl uplatněn při polostrukturovaných rozhovorech s poskytovateli.
- **Základní hodnocené komponenty vnitřního řídicího a kontrolního systému:**
 - Vnitřní prostředí (kontrolní prostředí),
 - Řízení rizik (vč. stanovení cílů, identifikace a hodnocení rizik),
 - Informace a komunikace,
 - Kontrolní aktivity (vnitřní kontroly),
 - Monitoring/evaluace.

V rámci zjišťovacího nástroje bylo součástí každé komponenty několik prvků (oblastí).

Každá oblast sestávala z 5–10 otázek cílených na zjištění stavu naplňování konkrétní části VŘKS.

HODNOCENÍ VNITŘNÍHO ŘÍDÍČÍHO A KONTROLNÍHO SYSTÉMU

(ZHODNOCENÍ NASTAVENÍ A FUNKČNOSTI VŘKS U VYBRANÝCH POSKYTOVATELŮ - ZJIŠTĚNÍ)

- Široká škála vnitřních pravidel a směrnic (vnitřní předpisy, standardy kvality, GDPR, etický kodex, pracovní řád apod.)
- Systémy řídicích a kontrolních mechanismů jsou nastaveny ve všech organizacích, nicméně vykazují heterogenitu. Relevantní dokumenty a vnitřní předpisy vztahující se k VŘKS jsou vytvořeny a jsou zaměstnancům k dispozici.
- Předpisy řešeny při nástupu nového zaměstnance, na poradách, k dispozici zpravidla na sdíleném disku i v tištěné podobě.
- **Nedostatky v přenosu informací o eliminaci a řízení rizik ve vztahu k jednotlivým skupinám pracovníků.**
- **Nedostatky v aplikaci vnitřních pravidel souvisejících s kontrolou a řízením rizik na nižší úrovni řízení a na celkové fungování organizací.**

Po formální stránce funguje zaznamenávání změn ve vnitřních předpisech a přenos relevantních informací ve všech vybraných organizacích.

Situace je složitější v případě aplikace vnitřních předpisů přímo do praxe prostřednictvím nejnižších článků organizace.



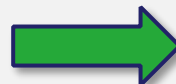
Situace v oblasti kontroly a řízení rizik není kritická, nicméně existuje prostor pro další optimalizaci.

OBEČNÁ METODIKA NASTAVENÍ VNITŘNÍHO ŘÍDÍČÍHO A KONTROLNÍHO SYSTÉMU

- **Obsah metodiky:**
 - Pojmová základna
 - Účel hodnocení fungování a efektivnosti VŘKS
 - Přístup k hodnocení fungování a efektivnosti VŘKS – sebehodnotící dotazník (vyzkoušen v 5 organizacích)
 - Stanovení odpovědností a organizace hodnotícího procesu – doporučení pro hodnocení v budoucnosti
 - Komponenty VŘKS
 - Komponenta 1: Vnitřní prostředí
 - Komponenta 2: Řízení rizik
 - Komponenta 3: Informace a komunikace
 - Komponenta 4: Kontrolní činnosti (řídící a kontrolní mechanismy)
 - Komponenta 5: Monitoring/evaluace

Cíle obecné metodiky:

- Důraz na zavádění řídicí kontroly.
- Zhodnocení fungování a efektivnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému.
- Stanovení odpovědnosti v hodnotícím procesu v rámci příspěvkových organizací.



Metodika jako součást aplikace
„Řízení rizik“
pro evidenci řízení rizik na
Portálu příspěvkových organizací

ŘEŠENÍ „ŽIVOTNÍCH SITUACÍ“ PRO VYBRANÉ VÝZNAMNÉ PROCESNÍ POSTUPY (PROBLEMATICKÉ SITUACE SE KTERÝMI SE ORGANIZACE V RÁMCI POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY NEJČASTĚJI SETKÁVAJÍ)

- I. Proces přijetí klienta do zařízení z pohledu žadatele, tedy budoucího uživatele sociální služby, a z pohledu zařízení.
- II. Situace, kdy zařízení není schopno pro klienta zajistit individualizovanou péči.
- III. Přijetí zaměstnance do zařízení (vznik pracovního poměru).
- IV. Ukončení pracovního poměru.
- V. Přejedání běžného typu péče v zařízení pobytové sociální služby do specializované paliativní péče ve stávajícím zařízení u klienta (s předpokladem indikace terminálního stádia).

K jednotlivým procesním postupům byl
vytvořen **textový popis řešení**
včetně
popisu rizik a návrhů k jejich eliminaci.



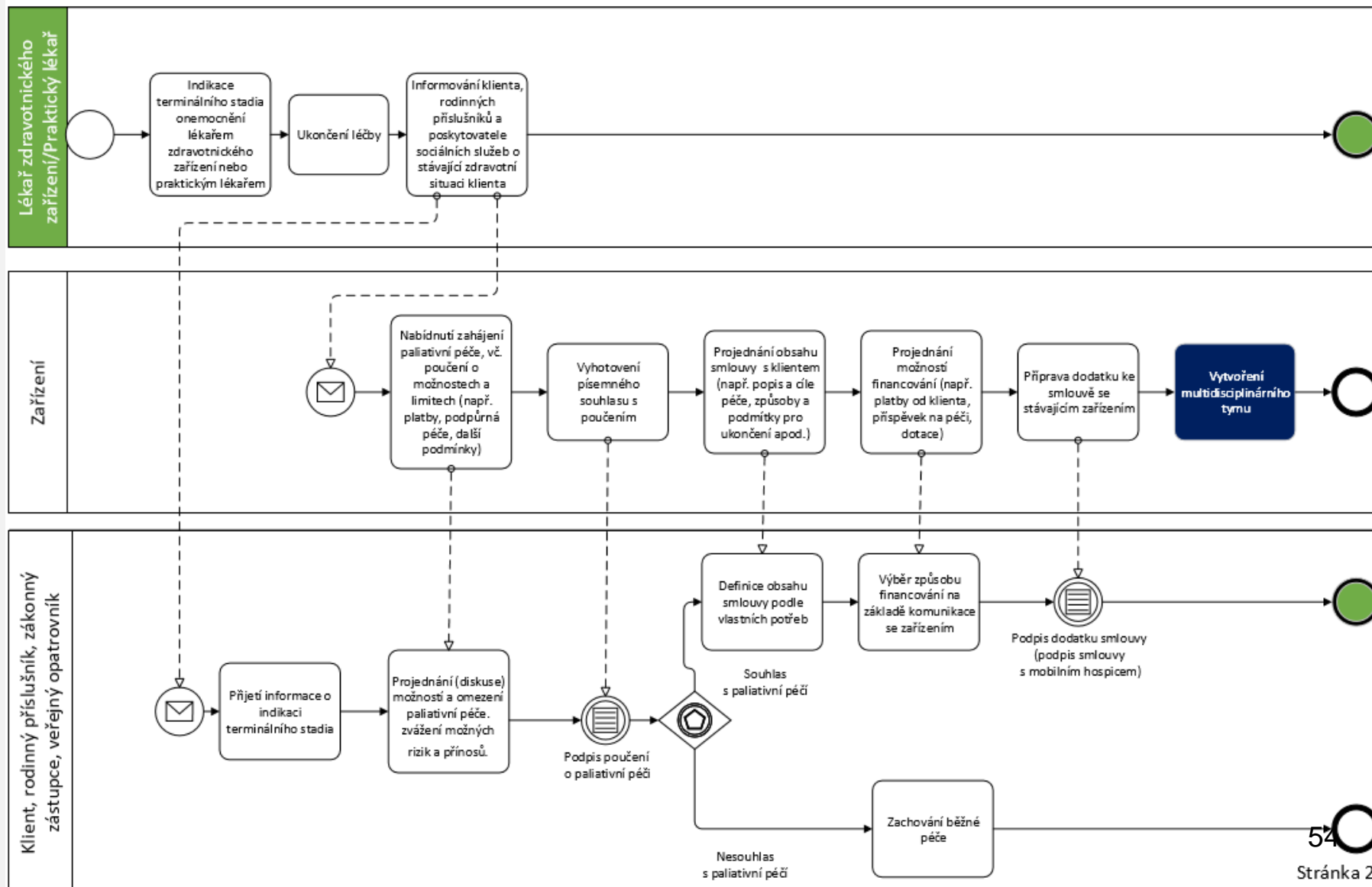
Současně vytvořena schémata jednotlivých
postupů řešení za využití jazyka
**BPMN (Business Process Modeling
Notation)**

Proces: přechod běžného typu péče do specializované paliativní péče

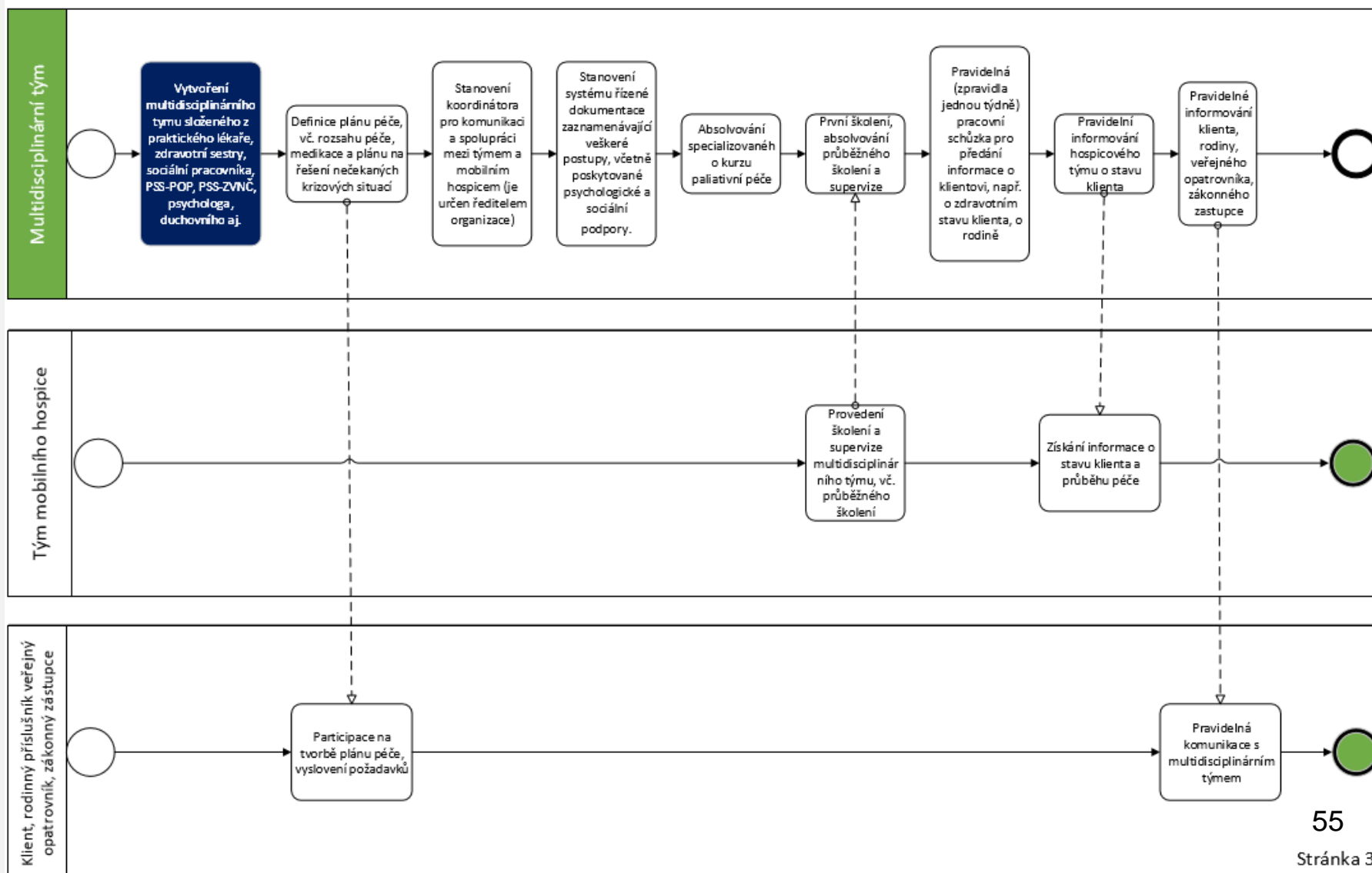
Přechod běžného typu péče do specializované paliativní péče



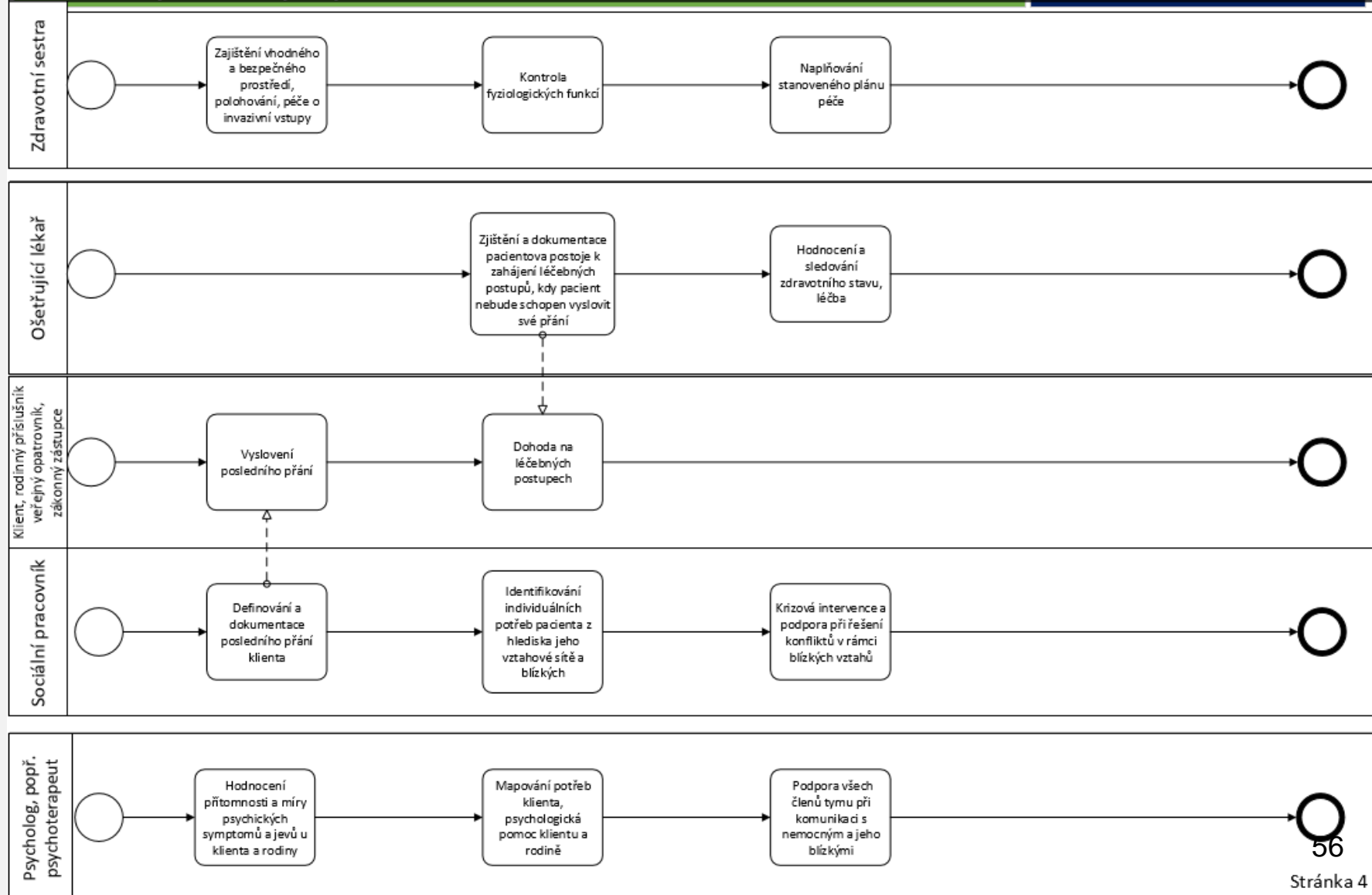
Zahájení paliativní péče



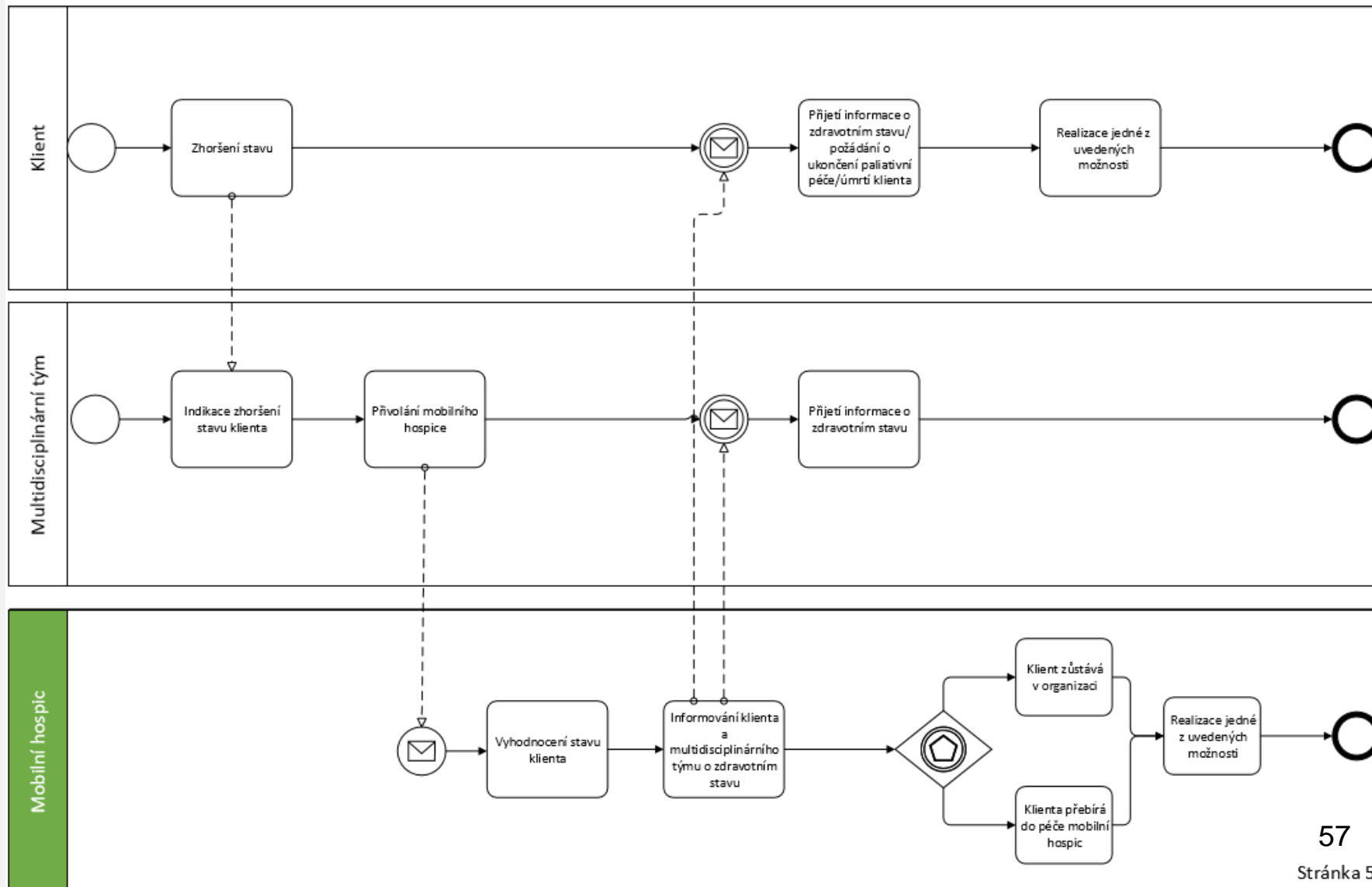
Multidisciplinární tým



Multidisciplinární tým-pokračování



Zhoršení stavu



- V rámci aktivity Analýza procesního řízení a kontrolních mechanismů a návrh optimalizace procesního řízení a kontrolních mechanismů byla zpracována:
- **Revize řídicích a kontrolních mechanismů Kraje Vysočina** (písemné interní pokyny, informační technologie, institucionální kontrola a metodická podpora);
- **Zhodnocení nastavení a funkčnosti VŘKS u pěti vybraných poskytovatelů**
 - Po formální stránce funguje zaznamenávání změn ve vnitřních předpisech a přenos relevantních informací ve všech vybraných organizacích.
 - Situace je složitější v případě aplikace vnitřních předpisů přímo do praxe prostřednictvím nejnižších článků organizace.
 - Situace v oblasti kontroly a řízení rizik není kritická, nicméně existuje prostor pro další optimalizaci.
- **Vytvoření Obecné metodiky nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému**
 - Metodika jako součást aplikace „Řízení rizik“ pro evidenci řízení rizik na Portálu příspěvkových organizací
- **Vytvoření přehledového písemného „řešení životních situací“ pro pět významných procesních postupů**
 - Pro popis procesu byl využit textový popis a jazyk BPMN (Business Process Modeling Notation).

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