



Název organizace: Centrum pečovatelských a ošetřovatelských služeb města Touškov

**Hodnotitelský tým:**

Vedoucí hodnotitel: Ing. Vladimír Braun

Hodnotitel: Bc. Klára Fousková

## Obsah

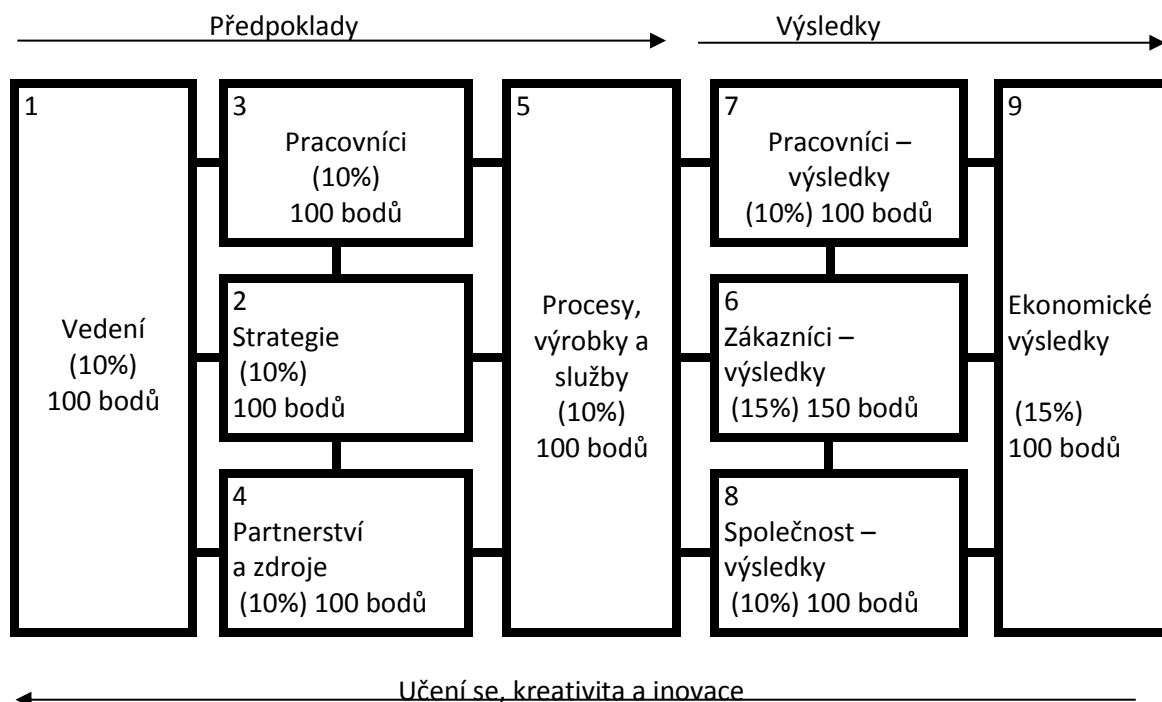
<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>2. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ Z HODNOCENÍ</b> .....	<b>4</b>
<b>3. PŘEDPOKLADY</b> .....	<b>6</b>
3.1 KŘITÉRIUM Č. 1: VEDENÍ – ZJIŠTĚNÍ .....	6
3.2 KŘITÉRIUM Č. 2: STRATEGIE – ZJIŠTĚNÍ.....	7
3.3 KŘITÉRIUM Č. 3: PRACOVNÍCI – ZJIŠTĚNÍ .....	8
3.4 KŘITÉRIUM Č. 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE – ZJIŠTĚNÍ .....	10
3.5 KŘITÉRIUM Č. 5: PROCESY, VÝROBKY A SLUŽBY – ZJIŠTĚNÍ.....	11
<b>VÝSLEDKY</b> .....	<b>12</b>
4.1 KŘITÉRIUM Č. 6: ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY – ZJIŠTĚNÍ .....	12
4.2 KŘITÉRIUM Č. 7: PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY – ZJIŠTĚNÍ.....	13
4.3 KŘITÉRIUM Č. 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY – ZJIŠTĚNÍ .....	14
4.4 KŘITÉRIUM Č. 9: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY – ZJIŠTĚNÍ .....	15
<b>5. CELKOVÝ POČET BODŮ</b> .....	<b>16</b>

# 1. Úvod

to dokument je podkladem pro hodnocení organizací v programu START PLUS Národní ceny kvality České republiky a navazuje na dokument Podkladová zpráva, který zpracovává hodnocená organizace.

## Je určen pro:

- Organizaci pokud se rozhodne provést sebehodnocení podle tohoto modelu;
- Externí hodnocení (využití např. v programu START PLUS Národní ceny kvality České republiky).
- Zpráva hodnotitele je strukturována podle devíti kritérií modelu.



Organizace Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb města Touškov se přihlásila do Národní ceny kvality ČR programu START PLUS. Jednou z hlavních výhod účasti v Národní ceně kvality ČR je získání zpětné vazby.

Je nám ctí, že jsme v rámci Národní ceny kvality České republiky programu START PLUS mohli hodnotit Vaši organizaci. Pro hodnocení byl vaší organizaci přidělen tým hodnotitelů, který pracoval na férovém a objektivním hodnocení. Účelem této Zprávy hodnotitele je poskytnout zpětnou vazbu o hlavních silných stránkách a oblastech pro zlepšení, tak jak je vnímali hodnotitelé, a také poskytnout bodový profil organizace.

Cílem Zprávy hodnotitele je další zlepšování organizace. Doufáme, že zjištění budete považovat za konstruktivní a v duchu neustálého zlepšování, které je v centru každé cesty směrem k excelenci.

Cíleně jsme se vyhnuli poskytnutí konkrétních návrhů nebo opatření, jak identifikované oblasti zlepšovat. To není účelem této zpětné vazby a je na každé organizaci, jaké postupy si zvolí.

**Zpráva hodnotitele je rozdělena do třech částí:**

- První část představuje hlavní zjištění z externího hodnocení organizace, krátké shrnutí a hlavní silné stránky a oblasti pro zlepšení a to v kontextu organizace.
- Druhá část obsahuje detailní zjištění na úrovni jednotlivých kritérií Modelu excellence EFQM v modelu START PLUS.
- Ve třetí části naleznete tabulku s procentním vyjádřením úrovně každého kritéria v intervalech po deseti procentech a celkové bodové skóre v intervalech po padesáti bodech na stupnici **0 až 600 bodů**. na kterou je z důvodu harmonizace s oceněním Committed to Excellence 2\* převeden původní rozsah 0-1000 bodů.

## 2. Hlavní zjištění z hodnocení

*(shrnutí, silné stránky, oblasti pro zlepšování)*

### **Shrnutí:**

*Organizace Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb byla založena v roce 2005 a fungovala pod Krajským úřadem Plzeňského kraje. Organizace CPOS Město Touškov byla založena 1. 1. 2007, kdy se stal zřizovatelem město Město Touškov, forma příspěvková organizace. Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov je největší organizace poskytující terénní pečovatelské služby na území Plzeňského kraje. Pečovatelská služba je poskytována dle zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. § 40.*

*K výrazným změnám v organizaci dochází od nastoupení současné ředitelky centra v roce 2012. Centrum se zapojuje do projektu vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb, postupně získává několik ocenění za kvalitu sociální péče Senátu ČR, úspěšně se zapojuje do Ceny hejtmana za společenskou odpovědnost a v roce 2014 se účastní Národní ceny kvality ČR v kategorii START PLUS s další účastí v roce 2016 a opět v tomto ročníku 2018.*

*Organizace úspěšně postupuje na cestě k excelenci. Opakovanou účastí v programu START PLUS se vyčerpala schopnost externích hodnocení dle tohoto programu poskytovat výraznější náměty na zlepšení, další podněty může ovšem poskytnout případná budoucí účast v programu Excellence, kde se uplatňuje detailnější úroveň hodnocení.*

## Hlavní Silné stránky:

*V organizaci CPOS Město Touškov je zřejmý pozitivní vliv současného vedení, které zejména v osobě paní ředitelky vystupuje tak, jak by měl leadership vypadat. Vedení stanovuje směr organizace formou vize a mise, přihlásilo se ke kodexu pracovníků v sociálních službách a působí jako vzor jednání pro ostatní pracovníky.*

*Management organizace dlouhodobě usiluje o efektivní řízení. Je uplatněna funkční organizace řízení, včetně rozdělení kompetencí a odpovědnosti, a to na všech stupních řízení s důvěrou v rozhodnutí na nejnižších stupních řízení.*

*Organizace má vybudovaný systém managementu prostřednictvím Modelu excelence EFQM a model představuje pro organizaci přirozenou součást života organizace. Firma přezkoumává strategii, politiky a výkon, a na základě zjištění iniciuje změny se stanovenými cíli.*

*Vedení organizace uplatňuje politiku "otevřených dveří", tedy nedirektivní, neautoritativní a dává pracovníkům velký prostor pro zlepšování a kreativitu.*

## Hlavní Oblasti pro zlepšování:

- *Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně malou organizaci je vedení složeno jen z několika málo osob a dosažená zlepšení jsou vykoupena vysokým osobním nasazením a zatížením. Oblastí pro zlepšení je větší rozložení zátěže a vedení zlepšovacích projektů na širší okruh pracovníků organizace.*
- *Projekty zlepšování, včetně například implementace IT, jsou řízeny spíše intuitivně. Nástroje projektového řízení, byť třeba jednoduché na bázi RADARu již vyzkoušené formou předchozího zapojení organizace do START Europe, nejsou využívány.*
- *Systém měření, stanovení cílů je dobře nastaven v základních oblastech, kde je reporting vyžadován poskytovateli finančních prostředků, ale celkově je systém měření, stanovení cílů a zejména benchmarkingu stále ve vývoji a není v organizaci plně usazen.*
- *I když strategie obsahuje identifikaci hlavních rizik tak dále se s riziky a opatřeními na jejich eliminaci pracuje jen omezeně.*

### 3. Předpoklady

#### 3.1 Kritérium č. 1: Vedení – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<i>V organizaci CPOS Město Touškov je zřejmý pozitivní vliv současného vedení, které zejména v osobě paní ředitelky vystupuje tak, jak by měl leadership vypadat. Vedení stanovuje směr organizace formou vize a mise, přihlásilo se ke kodexu pracovníků v sociálních službách a působí jako vzor jednání pro ostatní pracovníky.</i>	<i>Pro organizaci, jako poskytovatele sociálních služeb v obcích, jsou obecní a městské samosprávy jednou z hlavních zainteresovaných stran, a i když současné vedení vyjasnilo partnerské vztahy, tak je zde prostor pro systematictější prosazování potřeb organizace a další zapojování obcí do rozvoje a života organizace.</i>
<i>Vedení organizace dále rozvíjí svou schopnost vést, mimo jiné získáváním zpětné vazby od podřízených ke svému způsobu vedení formou 360-ti stupňové zpětné vazby a cílenou prací na případně identifikovaných oblastech pro zlepšení.</i>	<i>Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně malou organizaci je vedení složeno jen z několika málo osob a dosažená zlepšení jsou vykoupena vysokým osobním nasazením a zatížením. Oblastí pro zlepšení je větší rozložení zátěže a vedení zlepšovacích projektů na širší okruh pracovníků organizace.</i>
<i>Vedení je zaměřeno na kvalitní poskytování služeb a ve vztahu ke klientům přichází s novými nápady nad rámec běžných služeb, například formou programů Plníme vaše nevyslovená přání, nebo zachycením osobního příběhu klientů formou Drahokamů času.</i>	
<i>Vedení rozvíjí systém řízení organizace za použití osvědčených metodik jako je model excelence EFQM a pro nalezení dalších oblastí pro zlepšení opakovaně vyhledává externí zpětnou vazbu například zapojením organizace do Národní ceny kvality ČR.</i>	
<i>Vedení se aktivně angažuje v oboru i vně organizace, například jako školitelé nebo v rámci kulatých stolů ke změnám legislativy.</i>	

### 3.2 Kritérium č. 2: Strategie – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<i>Vedení organizace zpracovalo SWOT analýzu, strategický plán a strategické cíle, ve struktuře čtyřech perspektiv balanced scorecard, na roky 2016-2021.</i>	<i>Projekty zlepšování, včetně například implementace IT, jsou řízeny spíše intuitivně. Nástroje projektového řízení, byť třeba jednoduché na bázi RADARu již vyzkoušené formou předchozího zapojení organizace do START Europe, nejsou využívány.</i>
<i>Strategie je založena na informacích z externího prostředí, zejména na komunitních plánech v regionu, kde organizace působí a z přehledu platné i připravované legislativy.</i>	<i>Systém měření a stanovení cílů je dobře nastaven v základních oblastech, kde je reporting vyžadován poskytovateli finančních prostředků, ale celkově je systém měření a stanovení cílů stále ve vývoji a není v organizaci dostatečně usazen.</i>
<i>Na základě strategického plánu jsou prováděny konkrétní zlepšovací aktivity.</i>	<i>I když strategie obsahuje identifikaci hlavních rizik tak dále se s riziky a opatřeními na jejich eliminaci pracuje jen omezeně.</i>
<i>Strategie je převedena do konkrétních měřitelných ročních cílů, zejména v oblasti financí a poskytovaných služeb.</i>	
<i>Strategie a následně i průběžné plnění cílů je komunikováno zaměstnancům na pravidelných poradách.</i>	

### 3.3 Kritérium č. 3: Pracovníci – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<p><i>Současných úspěchů organizace dosahuje především díky pečlivému výběru schopných a obětavých zaměstnanců. Ve společnosti jsou díky oblasti, ve které působí rozpoznatelné prvky "rodinné společnosti". Zaměstnanci jsou svými lídry (ředitelkou i koordinátorkami) motivováni k individuálním i skupinovým iniciativám (projektům) a týmové práci.</i></p>	<p><i>Pravidelné opakování hodnocení, včetně zvýšení získání zpětné vazby od zaměstnanců (jinými formami) je příležitostí pro zlepšení rozvíjení potenciálu zaměstnanců, včetně budování kultury excelence.</i></p>
<p><i>Znalosti a kompetence pracovníků jsou rozvíjeny podle úrovní. Rozsáhlý systém školení a výcviku na různých úrovních zvyšuje kompetence a profesionální úroveň a vystupování zaměstnanců (celkový počet školících dnů má stoupající trend, tzn. v roce 2017 29 kurzů/zaměstnanec). Program „sebepoznání“, který vyučuje sama ředitelka reflektuje individuální potřeby společnosti na kvalitní manažery.</i></p>	<p><i>Chybějí jasněji definované procesy sdílení nejlepší praxe. Důkazy o systematickém přezkoumávání zavedených přístupů a porovnání se s ostatními organizacemi (benchmarking v podobě best practices zaměstnanců jen na intuitivní úrovni.)</i></p>
<p><i>Atmosféru organizace CPOMT lze charakterizovat jako přátelskou a otevřenou se vstřícnými vztahy se zaměstnanci a dodavateli. Organizace podporuje a posiluje komunikaci v organizaci, mj. založenou na týmové spolupráci. V průběhu celého interview panovala naprosto otevřená a přímá komunikace.</i></p>	
<p><i>Vedení společnosti silně podporuje inter-týmovou spolupráci, zapojování různých pracovníků z různých oddělení k jednotlivým projektům.</i></p>	



*Proces odměňování zaměstnanců vychází ze strategie se zohledněním vnějších faktorů a potřeby stabilizovat kvalifikované zaměstnance, výkonnost odměňování je posuzována měřením spokojenosti zaměstnanců se mzdovou úrovní a poskytovanými benefity, úpravy mzdové politiky jsou projednávány na teambuildingu a vánočním večírku. Organizace se dlouhodobě pohybuje nad mzdovým průměrem organizací v regionu i v ČR.*

### 3.4 Kritérium č. 4: Partnerství a zdroje – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<i>Organizace identifikovala své zainteresované strany a jejich hlavní očekávání.</i>	<i>Charakter organizace vyžaduje značnou část dotačního financování, což ovšem představuje určitá rizika z pohledu zajištění stejné nebo vyšší míry financování do budoucna a vyžaduje soustavnou práci se všemi zainteresovanými stranami, jak s MPSV, tak s krajem.</i>
<i>Finance jsou řízeny tak, aby byl umožněn nejen provoz, ale i další rozvoj organizace.</i>	
<i>Investice do technologií potřebných k provozu jsou řízeny tak, aby nové technologie podporovaly strategii, využití přírodních zdrojů a snižování vlivu na životní prostředí – viz investice do nových IT systémů, nových automobilů a elektrokol.</i>	
<i>Informace a osobní údaje, uchovávané v informačních systémech, jsou odpovídajícím způsobem chráněny.</i>	

### 3.5 Kritérium č. 5: Procesy, výrobky a služby – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<i>Organizace má dokumentovány hlavní procesy, včetně vstupů, výstupů a map procesů a procesy mají určené vlastníky.</i>	<i>I když jsou zlepšovací aktivity řízeny stále převládá spíše intuitivní přístup, systematické řízení projektů není uplatňováno.</i>
<i>Organizace využívá kreativní nápady k marketingu a propagaci svých služeb včetně účasti v řadě soutěží a následném mediálním využití získaných ocenění.</i>	<i>Je zde prostor pro další rozšíření práce s měřitelnými ukazateli procesů a jejich využití pro zacílení zlepšovacích aktivit.</i>
<i>Hlavní procesy jsou podporovány vhodně zvolenými informačními systémy a aplikacemi, včetně mobilních aplikací obzvláště vhodných pro poskytování a sledování terénních služeb. Vhodnost aplikací je pravidelně přezkoumávána a podpora procesů informačními technologiemi dále zlepšována.</i>	
<i>Kvalita plnění hlavního procesu, poskytování služeb, je pravidelně měřeno i formou dotazníků spokojenosti klientů.</i>	

## Výsledky

### 4.1 Kritérium č. 6: Zákazníci – výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<i>Pozice koordinátorek a jejich zvyšující se kompetence, ve společnosti působí z pohledu klientů jako mezičlánek pro pravidelné zjišťování přání a stavu klientů (min. 1x/rok) mezi pečovatelkami a vedením organizace, kdy šetřením je jasně prokázáno schopnost organizace reagovat na změnu požadavků zákazníka (klienta).</i>	<i>K vyhodnocování v oblasti spokojenosti klientů není používán benchmarking s externími partnery (jen v rámci státních organizací).</i>
<i>Společnost je pravidelně podrobována inspekcím ze strany státních orgánů (MPSV, města a krajských organizací). Dále je organizace také monitorována ze strany lékařů a sociálních pracovníků.</i>	<i>Organizace nepokračuje ve zveřejňování vybraných výsledků na svých www stránkách (zveřejňování samozřejmě není povinnost, nicméně když už s tím organizace započala a zveřejněny jsou výsledky za rok 2015 tak je vhodné v tom pokračovat).</i>
<i>Celkově pozitivní výsledky v oblasti výkonnostních ukazatelů v oblasti zákazníků (klientů). Je patrná dobrá práce se stanovováním cílů (sledovaná strategie v cílech, včetně stanovení finančních cílů). Klíčové ukazatele vykazují trvale pozitivní a rostoucí trend.</i>	

## 4.2 Kritérium č. 7: Pracovníci – výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<p><i>Je prováděn pravidelný průzkum zaměstnanců (2016, 2017) pro zajištění potřebných dat pro vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu společnost stanovuje a realizuje projekty zlepšování v oblasti zaměstnaneckých vztahů. V rámci dotazníků má organizace stanoveny měřítka vnímání, kterým zjišťuje celkovou i individuální spokojenost zaměstnanců. Trendy ve všech ukazatelích mají zvyšující se charakter.</i></p>	<p><i>Výsledky spokojenosti nejsou porovnávány s relevantním externím benchmarkem ani s regionálními daty.</i></p>
<p><i>Proces usilování o excelenci je pravidelně ověřován sebehodnocením podle modelu START PLUS (2014, 2017). Součástí této aktivity jsou formální i neformální přezkoumání výkonnosti.</i></p>	<p><i>Dostatečnou úroveň měřených výsledků vnímání podpoří nastavení cílů v této oblasti, organizace v této oblasti nemá stanovené cíle monitorovaných ukazatelů. Lídři mohou více podporovat pochopení principů excelence, založené na vytvoření souladu cílů v oblasti personalistiky a osobních cílů s vizí, hodnotami a strategickými záměry společnosti.</i></p>
<p><i>Na významná zjištění indikovaná průzkumem reagovala společnost opatřením na zlepšení.</i></p>	<p><i>I když organizace má celkově pozitivní výsledky v oblasti výkonnostních ukazatelů v oblasti pracovníků, nebylo při hodnocení prokázáno, zda-li nedochází k přetíženosti, zejména koordinátorek a pečovatelek. Organizace nemá dostatečně vybudovaný systém worklife balance.</i></p>

### 4.3 Kritérium č. 8: Společnost – výsledky – zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<p><i>Společnost CPOMT dokumentuje ohlasy předních představitelů komunální i celostátní politiky, na základě ohlasů je zřejmé, že společnost dosahuje pozitivního vnímání zejména ze strany klientů v regionu i v rámci ČR.</i></p>	<p><i>I když organizace realizuje a provádí šetření v oblasti vnímání společnosti. Nejsou stanoveny měřitelné cíle výsledků Společnosti s jasnou vazbou na Strategii organizace.</i></p>
<p><i>Firma dosahuje opakovaně pozitivních výsledků v nezávislé soutěži Národní ceně kvality ČR (programu START PLUS a START EUROPE). Již od roku 2014.</i></p>	<p><i>Organizace neměří svou výkonnost s ohledem na odpovědné využívání zdrojů a životní prostředí. Jen v rámci projektů (nákup elektrokol, nových aut). Neexistují jednoznačné důkazy o stanovení měřitelných cílů s jasnou vazbou na strategii organizace.</i></p>
<p><i>Organizace věnuje velkou pozornost projektům zvyšující dobré jméno organizace (Drahokamy času, splněné přání atd.) jejichž výsledky zvyšují dobré jméno organizace.</i></p> <p>-</p>	<p><i>I když organizace realizuje unikátní projekty (které se staly příkladem pro mnohé další) neprovádí žádný jiný relevantní výzkum v regionu ve společenské oblasti, tzn. image společnosti (jen pouze ke klientům – viz kritérium 6), jehož výsledky by mohly být použity pro vyhodnocení organizace, jak je vnímána svým okolím, včetně použití jako argumentů pro městské a krajské zainteresované strany.</i></p>

#### 4.4 Kritérium č. 9: Ekonomické výsledky – zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
<i>Klíčový ukazatel produktivity výkonu služby, průměrný počet hodin za den strávených poskytováním služby na jednoho pracovníka v přímé péči, vykazuje setrvalý pozitivní trend a má stanovenou cílovou hodnotu.</i>	<i>Klíčový ukazatel produktivity je i přes pozitivní trend stále nižší než je cílová hodnota 4,5 hodiny za den.</i>
<i>Celkový počet uživatelů služby má, i přes mírný pokles v roce 2016, pozitivní trend, neboť nárůst v roce 2017 předchází pokles více než vykompenzoval.</i>	<i>Pro zaměstnance pozitivní růst mezd vede z celkového finančního pohledu organizace k ne zcela pozitivnímu růstu nákladů, což do budoucna může vést k menší cenové konkurenceschopnosti organizace v porovnání s ostatními poskytovateli služeb v regionu.</i>
<i>Zvolené ukazatele pokrývají všechny základní potřeby reportingu poskytovatelům finančních prostředků.</i>	<i>Je zde možnost ještě výrazněji pracovat s trendy, cíli i srovnáním jako s podklady pro výběr priorit pro další zlepšování.</i>
<i>Vybrané výsledky jsou srovnávány s dalšími třemi společnostmi poskytujícími obdobný typ služeb.</i>	

## 5. Celkový počet bodů

Celkový počet přidělených bodů (v rozsahu 50 bodů)

300 - 350

**Poznámka:** V roce 2018 došlo k harmonizaci maximálního počtu bodů s bodováním pro mezinárodní certifikát Committed to Excellence 2\*. Body se nyní přiřazují z rozsahu 0-600 a nikoli 0-1000 jako v minulosti.

Profil jednotlivých kritérií:

