



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Procesní audit

## Závěrečná zpráva

**Zpracovatel:** Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, z. s.

**Jména auditorů:** Hana Prchalová, Jan Horký

Projekt „Kvalita a partnerství v zájmu soc. služeb pro osoby se zrak. postižením“, registrační číslo  
CZ.03.2.63/0.0/0.0/15\_023/0000948

Projekt je spolufinancován z ESF a státního rozpočtu ČR prostřednictvím OPZ



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## **Údaje hodnocené organizace:**

Název subjektu: TyfloCentrum Plzeň, o.p.s.

Adresa: Tomanova 2645/5, 301 00 Plzeň

Telefon: +420 377 420 481

E-mail: [info@tc-plzen.cz](mailto:info@tc-plzen.cz)

Právní forma: Obecně prospěšná společnost

## **Údaje o zpracování procesního auditu:**

Datum návštěv konzultantů v organizaci: 3. 5. 2017; 19. 5. 2017; 29. 5. 2017

Datum zpracování závěrečné zprávy: 23. 6. 2017

## **Účel a forma zprávy:**

Účelem tohoto procesního auditu je poskytnout organizaci informace o stavu procesů souvisejících s poskytováním sociálních služeb. Kvalita a posouzení úrovně stávajících procesů je popsána zjištěními a doporučeními v oblastech: Poslání a strategie, Poskytování služeb klientům, Lidské zdroje, Prostorové a materiální zabezpečení, Propagace a informovanost. V souladu s potřebami zadavatele je zvláštní pozornost věnována oblasti Řízení kvality a efektivity služeb. Závěrečná zpráva je na základě požadavků zadavatele zpracována s co nejvyšší mírou podrobnosti, kritičnosti a otevřenosti, aby mohla posloužit jako účinný nástroj pro realizaci plánovaných změn. V tomto smyslu není hodnotícím kritériem celkový poměr pozitivních a negativních zjištění.

## **Metodika:**

Procesní audit je zpracován v těchto krocích:

- Obsahová analýza dokumentace organizace (viz příloha Seznam dokumentů).
- Řízené rozhovory s pracovníky organizace:
  - Ředitelka (3. 5. 2017; 29. 5. 2017)
  - Sociální pracovníce č. 1 (3. 5. 2017; 29. 5. 2017)
  - Sociální pracovníce č. 2 (3. 5. 2017; 29. 5. 2017)
  - PC instruktor č. 3 (19. 5. 2017)
  - PC instruktor č. 1 (19. 5. 2017)
  - Sociální pracovníce č. 3 (19. 5. 2017)
  - PC instruktor č. 2 (19. 5. 2017)
- Zpracování zjištění, posouzení úrovně jednotlivých procesů
- Formulace doporučení
- Interní připomínkování
- Finalizace závěrečné zprávy



## Obsah

Údaje hodnocené organizace: .....	2
Údaje o zpracování procesního auditu: .....	2
Účel a forma zprávy: .....	2
Metodika: .....	2
1.    Poslání a strategie .....	4
1.1.    Poslání organizace a poskytovaných sociálních služeb .....	4
1.2.    Strategické plánování .....	5
1.3.    Vnitřní směrnice, pracovní postupy a pravidla.....	5
2.    Poskytování služeb klientům .....	8
2.1.    Ochrana práv osob .....	9
2.2.    Jednání se zájemcem o službu.....	9
2.3.    Uzavírání smlouvy a průběh služeb .....	10
2.4.    Individuální plánování .....	10
2.5.    Vedení dokumentace služeb .....	11
2.6.    Návaznost na další služby .....	12
3.    Lidské zdroje .....	14
3.1.    Organizační struktura, definice pracovních míst.....	14
3.2.    Nábor a výběr zaměstnanců.....	15
3.3.    Odměňování, hodnocení .....	15
3.4.    Vzdělávání a podpora zaměstnanců.....	16
3.5.    Výměna informací mezi zaměstnanci.....	16
4.    Propagace a informovanost .....	19
4.1.    Způsoby propagace a předávání informací o službách .....	19
4.2.    Plánování a vyhodnocování vnější komunikace .....	19
4.3.    Přiměřenost a srozumitelnost metod .....	20
5.    Prostorové a materiální zabezpečení.....	22
5.1.    Prostory a jejich vybavení.....	22
5.2.    Pravidla pro nouzové a havarijní situace.....	22
5.3.    Financování a fundraising.....	23
6.    Řízení kvality a efektivity služeb .....	25
6.1.    Metodické vedení služeb.....	25
6.2.    Hodnocení ze strany klientů .....	25
6.3.    Sledování a hodnocení ukazatelů na úrovni služeb.....	26
7.    Závěr .....	29
Výčet poskytnutých dokumentů.....	33



## 1. Poslání a strategie

### 1.1. Poslání organizace a poskytovaných sociálních služeb

- *Definice poslání a cílových skupin v zakládacích dokumentech organizace*
- *Definice poslání, cílových skupin, cílů a zásad sociálních služeb*
- *Soulad poslání v zakládacích dokumentech, v dokumentaci sociálních služeb a reálně uskutečňovaných činnostech.*
- *Zveřejnění a prezentace veřejného závazku*

#### Zjištění:

- Podle zakládací listiny je předmětem činnosti TyfloCentra Plzeň, o.p.s. (dále jen TyfloCentrum) poskytování průvodcovských a předčitatelských služeb, sociální rehabilitace, sociálně aktivizačních služeb pro seniory a pro osoby se zdravotním postižením, odborného sociálního poradenství.
- Aktuálně TyfloCentrum poskytuje průvodcovské a předčitatelské služby osobám se zrakovým postižením, sociálně aktivizační služby pro seniory a pro osoby se zdravotním postižením, odborné sociální poradenství. V rámci SAS jsou realizovány individuální PC kurzy. Činnost dobrovolníků a půjčovna kompenzačních pomůcek jsou součástí výše uvedených služeb. Služba Sociální rehabilitace byla od ledna 2015 ukončena, neboť byla nabízena pouze část základních činností, PC kurzy byly ze Sociální rehabilitace přesunuty do SAS.
- Poskytované sociální služby a jejich cílové skupiny odpovídají skutečností popsaným v zakládací listině.
- Služby mají platnou registraci v registru poskytovatelů sociálních služeb: Průvodcovské a předčitatelské služby (8062819); Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (6879981); Odborné sociální poradenství (2924476).
- Poslání služeb je zahrnuto v popisu TyfloCentra formulovaném na homepage webu: „TyfloCentrum poskytuje sociální služby s cílem podpořit samostatnost, nezávislost a společenské uplatnění zrakově postižených osob.“
- Na webových stránkách jsou jako samostatný dokument zveřejněna Všeobecná pravidla poskytování služeb, která obsahují poslání TyfloCentra, cíle jednotlivých služeb a jejich principy, cílové skupiny, provozní dobu, práva a povinnosti klientů a další informace. Všeobecná pravidla nejsou aktualizovaná, obsahují údaje o službě sociální rehabilitace, která již není poskytována.
- Popis Průvodcovské a předčitatelské služby uvedený na webových stránkách TyfloCentra zahrnuje cíle služby; základní činnosti; cílovou skupinu, které je služba poskytována; poplatky za službu a provozní dobu. Provozní doba služby uváděná na webu (pracovní dny 7,30 - 16 h) neodpovídá provozní době uvedené ve výpisu z registru sociálních služeb (např. čt 7,30 – 18 h, pá 7,30 – 14 h). Součástí popisu na webové stránce není kapacita služby.
- Popis SAS na webu TyfloCentra neobsahuje věkové vymezení cílové skupiny, základní činnosti a cíle klubových aktivit; tyto informace jsou však součástí Všeobecných pravidel. Součástí zveřejněných informací na webu není kapacita služby.
- Z popisu činností Odborného sociálního poradenství na webu není zcela jasné, zda služba zahrnuje všechny základní činnosti, které jsou definované zákonem. Není například zveřejněn



způsob naplnění sociálně terapeutické části služby. Z definice cílové skupiny na webu vyplývá, že poradenství je poskytováno „zrakově postižených osobám, ale také lidem bez zrakového postižení“. Nejsou tedy uvedena žádná omezení – věku, potřeb apod. Registrace služby oproti tomu definuje jako cílovou skupinu pouze osoby se zrakovým postižením. Součástí zveřejněných informací na webu není kapacita služby.

## 1.2. Strategické plánování

- *Způsob tvorby a vyhodnocování strategie organizace*
- *Krátkodobé/operativní plánování a jeho hodnocení*
- *Účast v komunitním plánování sociálních služeb*

Zjištění:

- Strategické plánování v TyfloCentru neprobíhalo, ani není zpracovávána dlouhodobější strategie.
- Pro každý rok jsou formulovány krátkodobé cíle. Jejich plánování se uskutečňuje v rámci pravidelné porady pracovního týmu, obvykle na konci předešlého nebo začátku příslušného kalendářního roku. Zaměstnanci jsou vyzváni k přípravě podnětů a podkladů. Součástí plánování ročních cílů je i zhodnocení naplnění předešlých cílů.
- Formulace cílů i jejich vyhodnocování má spíše charakter ročního plánu činnosti, nebo dlouhodobějších úkolů, než dosažení předem stanovených ukazatelů. Cíle nemají stanovené termíny, také není určeno, kdo je zodpovědný za jejich naplnění.
- Aktuální příležitostí rozvoje organizace je realizace projektu Kvalita a partnerství v zájmu sociálních služeb pro osoby se zrakovým postižením. Projekt je realizován od 1. 10. 2016 do 30. 9. 2018, financován je prostřednictvím OPZ, okruhy řešených aktivit jsou: Budování a aplikace case managementu sociálních služeb, dostupnost zdravotnické péče pro osoby se zrakovým postižením, spolupráce v oblasti kulturního a společenského života, spolupráce v oblasti přístupnosti vzdělávání a dostupnosti informací, sledování procesů a kvality soc. služeb. Na tvorbě obsahového zaměření projektu se podíleli kromě vedení i řadoví pracovníci TyfloCentra.
- TyfloCentrum je zapojeno do tvorby Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji (aktuální platnost do 2018) i do tvorby Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb města Plzně. Jednání se účastní ředitelka, v tomto ohledu spolupracuje se zástupci Národní rady osob se zdravotním postižením.

## 1.3. Vnitřní směrnice, pracovní postupy a pravidla

- *Systém interních předpisů, návaznost na základací dokumenty*
- *Způsob vydávání interních předpisů*
- *Aktuálnost stávajících směrnic*

Zjištění:

- Interní směrnice zahrnují zejména předpisy ke standardům kvality sociálních služeb a další vnitřní směrnice, například BOZP a PO předpisy, účetní směrnice, viz příloha č. 1. Předpisy ke standardům kvality jsou očíslovány podle jednotlivých standardů.



- Pro praktické využití jsou příslušné dokumenty sdruženy do 3 souborů, se kterými jsou seznamováni:
  - Klienti
  - Noví zaměstnanci
  - Praktikanti
- Balíček dokumentů pro klienty je dostupný v Braillově písmě, dále v elektronické podobě, nebo v tištěné podobě. Ze strany klientů je častější požadavek na elektronickou formu. Součástí balíčku dokumentů, se kterými jsou noví klienti seznamováni, nejsou BOZP a PO předpisy.
- Směrnice jsou v elektronické podobě uloženy na společném úložišti One Drive, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci.
- Tvorbu a aktualizaci dokumentů ke standardům kvality řeší především sociální pracovníce č. 1, ostatní předpisy vytváří ředitelka.
- Není nastaven a popsán systém pro sledování a aktualizaci dokumentů.
- Podstatná část předpisů a směrnic je starší než 5 let, zejména tyto starší směrnice obsahují neaktuální informace, viz příklady v dalších kapitolách.
- Vzájemně logicky provázaný celek tvoří předpisy BOZP a PO.
- Část dokumentů je vydána pro všechny služby společně, část je pro každou službu zvlášť.

## Závěry – kapitola 1:

Činnost TyfloCentra odpovídá jeho poslání definovanému v zakládací listině. Poskytované sociální služby Průvodcovské a předčitatelské služby, Sociálně aktivizační služby pro seniory a pro osoby se zdravotním postižením, Odborné sociální poradenství, mají platnou registraci.

Informace o poslání, cílech a cílových skupinách služeb na webu TyfloCentra nejsou plně v souladu s údaji v dalších dokumentech organizace a s údaji v registraci služeb. Zveřejněný dokument Všeobecná pravidla poskytování služeb obsahuje zastaralé údaje.

TyfloCentrum nemá zpracovanou strategii. Plánování probíhá zejména v rámci společné tvorby a vyhodnocování ročních cílů na běžných poradách pracovního týmu.

Vnitřní směrnice tvoří poměrně rozsáhlý soubor dokumentů, nicméně podstatná část z nich obsahuje neaktuální informace, nejsou vzájemně provázané, jejich přehlednost a srozumitelnost je sporná. Není stanoveno, kdo a jak často vnitřní směrnice ověřuje a aktualizuje.

## Doporučení – kapitola 1:

**Na webových stránkách TyfloCentra i ve zveřejňovaných dokumentech aktualizovat informace o poslání, cílech, zásadách, cílových skupinách a poskytování sociálních služeb. Upravit Všeobecná pravidla poskytování služeb tak, aby obsahovala aktuálně registrované služby. Sladit provozní dobu služeb a vymezení cílových skupin s údaji v registraci, zveřejnit kapacitu služeb; a to ve všech informačních a komunikačních materiálech.**

**Doporučujeme zavést společné plánování dlouhodobější strategie TyfloCentra. Pro tento účel považujeme za vhodné využít podporu externího facilitátora a zvolit vhodný formát, například**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**víkendové setkání týmu, pozvat členy správní rady, případně dlouhodobé sympatizanty. Při plánování ročních cílů stanovit termíny splnění a zodpovědnost konkrétních osob za jejich naplnění.**

**V souvislosti s aktualizací standardů kvality sociálních služeb zrevidovat celý soubor vnitřních směrnic a předpisů, kromě předpisů BOZP a PO. Doporučujeme vytvořit všechny vnitřní směrnice v nové verzi odpovídající skutečnostem v roce 2017.**



## 2. Poskytování služeb klientům

- *Poskytování sociálních služeb TyfloCentra se řídí ustanovením zákona č. 108/2006 Sb. a ve znění pozdějších předpisů (vyhláška 505/2006 Sb.)*

### Zjištění:

- TyfloCentrum poskytuje sociální služby na základě registrace sociálních služeb. K poslední revizi a následně změně v registraci došlo dne 21. 6. 2016. Změna se týkala nového vymezení kapacity služeb.
- Aktuálně jsou poskytovány tři druhy sociálních služeb:
  - sociálně aktivizační služby pro seniory a pro osoby se zdravotním postižením ve formě ambulantní a terénní, přičemž ambulantní forma má okamžitou kapacitu 35 osob, terénní forma 45 osob (§31).
  - průvodcovské a předčitatelské služby osobám se zrakovým postižením ve formě ambulantní a terénní, přičemž každá forma má okamžitou kapacitu 1 osoby (§8).
  - odborné sociální poradenství ve formě ambulantní a terénní, přičemž každá forma má okamžitou kapacitu 1 osoby (§4).
- Ve dnech 29. 4. – 30. 4. 2014 proběhla v TyfloCentru kontrola – inspekce sociálních služeb. Kontrola se týkala poskytování služby sociální rehabilitace, kterou již v současné době TyfloCentrum neposkytuje. Vzhledem k nekompletnosti standardů a vnitřních předpisů je možné závěry z této inspekce a doporučení aplikovat na ostatní typy služeb. Inspekce konstatovala:
  - „Poskytovatel nezajišťuje dostupnost informací o kapacitě poskytované sociální služby a způsobu poskytování sociální služby.“ Tato informace je stále dostupná pouze na dokumentu o registraci sociální služby.
  - „Poskytovatel nezajišťuje zveřejnění informací srozumitelným způsobem s ohledem na okruh osob, jimž poskytuje sociální služby, tj. možnost se s informacemi samostatně seznámit bez vlastního speciálního počítačového vybavení a mimo prostory TyfloCentra.“
  - „Poskytovatel sociálních služeb neúplně informuje zájemce o sociální službu o všech povinnostech, které by pro něho vyplývaly ze smlouvy o poskytování sociálních služeb. Podává neúplné, popř. nejednotné informace uživatelům (zájemcům) o právech a povinnostech vyplývajících ze smlouvy o poskytování sociální služby.“ Dokument „Jednání se zájemcem o službu“ byl novelizován dne 19. 5. 2016. Organizace má zpracovanou a připravenou složku pro zájemce o služby. Z textu není patrné kdy, a jak přesně probíhá uzavírání smlouvy, jaký je průběh uzavírání smlouvy ústní dohodou, kdo a za jakých podmínek je oprávněn smlouvu se zájemcem uzavřít.
  - „Poskytovatel sociálních služeb je povinen plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým poskytují sociální služby, vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh poskytování sociální služby za účasti těchto osob, je-li to možné s ohledem na jejich zdravotní stav a druh poskytované sociální služby, nebo za účasti jejich zákonných zástupců nebo opatrovníků a zapisovat hodnocení a jeho výstupy do písemných individuálních záznamů.“ V současné době poskytovatel neplánuje průběh jednotlivých sociálních služeb v plném rozsahu, protože nezjišťuje komplexně potřeby a schopnosti





uživatelů ke všem základním činnostem, které je povinen podle § 31, 8, 4 zákona o sociálních službách zajistit.

- „U uživatelů, kteří využívají jiných činností než nabídky kurzů na počítači (konzultace), poskytovatel prokázal pouze částečně, že s nimi plánuje průběh poskytování sociální služby podle jejich osobních cílů, potřeb a schopností osob a hodnotí průběh poskytování sociální služby.“

## 2.1. Ochrana práv osob

- *Zákon č. 106/2008 Sb., díl 2, § 88 odstavec d) ukládá poskytovatelům sociálních služeb povinnost zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby, včetně stanovení pravidel pro uplatnění oprávněných zájmů osob, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby.*

Zjištění:

- Jsou zpracovány předpisy Oblasti možných střetů zájmů ze dne 19. 5. 2016 a Oblasti možného porušování základních lidských svobod ze dne 19. 5. 2016, Etický kodex pracovníků – nedatováno (*předány v tištěné podobě*).
- Poskytovatel nemá pro oblast ochrany uživatelů před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby zpracovaná samostatná vnitřní pravidla. Části postupů ochrany uživatelů lze nalézt v jiných vnitřních pravidlech poskytovatele, a to v etickém kodexu, ve vnitřních pravidlech pro ochranu práv uživatelů a v zásadách poskytovaných sociálních služeb. Jedná se o obecné principy, které bude vhodné doplnit o konkrétní příklady včetně ukázkových řešení pro jasnější pochopení ze strany zaměstnanců.
- Dokumenty taxativně nestanovují postupy při porušení práv klienta, sankce jsou popsány, ale chybí definice „závažnosti porušení“. Nelze tak stanovit, podle jakého klíče je možné sankce uplatňovat.

## 2.2. Jednání se zájemcem o službu

- *Jednání se zájemcem o službu je upraveno vyhláškou č. 505/2006 SB., přílohou číslo 2, odst. 3.*

Zjištění:

- Pravidla pro jednání se zájemcem o službu jsou zpracována a aktualizována dne 19. 5. 2016. Předložené materiály pro zájemce o službu jsou dostupné v písemné formě, ve větší velikosti písma i v Braillově písmě.
- Z pohledu standardů nejsou Pravidla v plném znění: Z textu dokumentu není zřejmé kdy, a jak přesně probíhá uzavírání smlouvy, jaký je průběh uzavírání smlouvy ústní dohodou, kdo a za jakých podmínek je oprávněn smlouvu se zájemcem uzavřít. Z dokumentu dále není patrné, podle jakých pravidel či metodiky postupují sociální pracovníci při hodnocení potřeb zájemce s ohledem na možnosti, schopnosti a zdravotní stav budoucího klienta; tzn. není popsán způsob hodnocení schopnosti zvládat základní životní potřeby (dle vyhlášky 505/2006 Sb., část první).
- Pravidla pro odmítnutí služby jsou vydána formou samostatného dokumentu ze dne 20. 12. 2012. Tento dokument je třeba aktualizovat vzhledem k rozsahu služeb a současně



předefinovat cílové skupiny – i s ohledem na bariérovost prostor, které TyfloCentrum užívá a které, mimo jiné, neumožňují pohyb osobám na invalidních vozících, ani dostatečnou možnost využití prostor pro osobní hygienu (neexistence bezbariérového WC a umývárny).

- K odmítnutí služby dochází nejčastěji z kapacitních důvodů. Evidence odmítnutých zájemců je vedena ve formuláři (tabulce) v elektronické formě na One Drive. Součástí dokumentace jsou pravidla pro Podávání a vyřizování stížností a připomínek ze dne 6. 8. 2012. Pravidla neuvádí konkrétní postupy a sankce při oprávněných stížnostech.

### 2.3. Uzavírání smlouvy a průběh služeb

- *Uzavírání smluv je upraveno vyhláškou č. 505/2006 SB., přílohou číslo 2, odstavec 4.*

Zjištění:

- Postup je součástí pravidel Jednání se zájemcem o službu ze dne 19. 5. 2016.
- Pouze u Průvodcovských a předčitatelských služeb je smlouva uzavírána písemně, u ostatních služeb probíhá většinou uzavření smlouvy/dohody ústně. Předložené materiály neobsahují informace o postupu při ústním uzavírání smlouvy.
- Pro oprávněnost a následné vyhodnocení účelnosti sociální služby chybí popis hodnocení schopnosti zvládat základní životní potřeby (částečně je popisován u PC kurzů). Z předložených dokumentů tedy není zřejmé, zda poskytovatel sjednává se zájemcem (a následným klientem) plný rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na jejich osobní cíle dle jejich možností a schopností vzhledem k povinným základním činnostem u jednotlivých sociálních služeb popsanych v zákoně 108/2006 Sb.
- Většina klientů využívá více než jednu sociální službu TyfloCentra, každá služba vede vlastní dokumentaci. S odkazem na odstavce výše je dokumentace pouze částečná. Objektivně z ní není možné vyvodit, zda klient využívá službu pro naplnění svých potřeb, není také možné měřit efektivitu služby i efektivitu výkonu pracovníků. Průvodcovská a předčitatelská služba má 10 – 15 stálých klientů, mimo to ji využívají jednorázově i další osoby. Služba je poskytována v pracovní době TyfloCentra, v případě potřeby je snaha zapojit o víkendech dobrovolníky (ze spolupracující organizace).

### 2.4. Individuální plánování

- *Individuální plánování je upraveno vyhláškou č. 505/2006 SB., přílohou číslo 2, odstavec 5.*

Zjištění:

- Metodika individuálního plánování je zpracována formou samostatného dokumentu ze dne 7. 7. 2016. Podle § 88, písm. f) zákona o sociálních službách má poskytovatel povinnost plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým poskytuje sociální služby, vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh poskytování sociální služby za účasti těchto osob, je-li to možné s ohledem na jejich zdravotní stav a druh poskytované sociální služby, nebo za účasti jejich zákonných zástupců, opatrovníků atd. Pro neexistenci škálového hodnocení schopností zájemce či klienta je možné se domnívat, že s klientem není plně sjednáván rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na jeho osobní cíle v závislosti na jeho možnostech,



schopnostech vzhledem k povinným základním činnostem jednotlivých typů sociálních služeb stanovených zákonem.

- Individuální plány se vedou v elektronické podobě v Excelu, ukládají se do složek na One drive a tisknou (průvodcovská a předčitatelská služba – stálější klienti). Přestože TyfloCentrum využívá elektronický systém pro vedení evidence sociálních služeb eEquip, individuální plány v tomto systému evidují jen PC kurzy v rámci SAS, ostatní služby nikoliv. Podle slov sociálních pracovníků zkoušeli v systému eEquip individuálně plánovat všechny služby, ale neosvědčilo se to. Bude vhodné vypracovat metodiku na zpracování individuálních plánů, používání úložiště a metodiku na hodnocení individuálních plánů.
- Standardizace cílů:  
PC kurzy, Průvodcovská a předčitatelská služba – cíle lze snadno standardizovat, u PC kurzů jsou cíle přednastaveny, lze sledovat a porovnávat míru jejich naplnění u jednotlivých klientů i celkově. Pro objektivitu výstupů chybí prvotní vyhodnocení schopností klienta (viz výše).  
SAS – volnočasové aktivity - plánování probíhá pouze na individuální rovině.  
OSP – jedná se spíše o ústní a jednorázové intervence.
- Vyhodnocování individuálního plánu se děje 1 x ročně. Není definován postup při potřebě rizikového plánu, při potřebě změny plánu na základě zvrátů na straně klienta (zdravotních či dalších).
- Chybí metodické vedení individuálního plánování včetně nastavení správného pochopení tvorby individuálních plánů a jejich novému pojetí ve smyslu – nejdůležitější není forma, ale obsah a konkrétní přínos pro klienta. Tato změna v náhledu na individuální plánování by mohla zaměstnancům lépe pochopit přínos individuálního plánování nejen pro klienta, ale také pro ně samotné. Jedná se vlastně také o nástroj náhledu na efektivitu práce zaměstnance a tím i možné ocenění a motivaci jeho samotného.

## 2.5. Vedení dokumentace služeb

- *Vedení dokumentace služeb je upraveno vyhláškou č. 505/2006 SB., přílohou číslo 2, odstavec 6.*

Zjištění:

- TyfloCentrum používá kombinaci elektronického a písemného vedení dokumentace – tato skutečnost je popsána v metodikách práce sociálních pracovníků.
- Pro vedení elektronické evidence klientů a výkonů je využíván systém eEquip. Složky s elektronickými dokumenty se ukládají na společný disk One Drive.
- Pokud se klient účastní více služeb, je vedena dokumentace pro každou službu zvlášť.
- Postup pro vedení dokumentace je popsán interními předpisy, avšak nezahrnuje práci s elektronickým systémem eEquip.
- Pro evidenci a zpracovávání osobních údajů je vydán interní předpis, včetně skartačního a archivačního plánu. Interní předpisy bude vhodné doplnit o vyhlášku k oběhu dokumentů, jejich ukládání v době aktivního využívání služby klientem a ochraně dat jako jednoho komplexního dokumentu, který je možné využít i pro naplňování podmínek poskytování sociálních služeb.
- Z poskytnutých informací ze Směrnice ředitele č. 1/2012 „Postup evidence a uchovávání dokumentů, skartační řád“ není jednoznačně zřejmé, zda poskytovatel má stanovený postup



pro ukládání aktuálních klientských karet (v uzamčeném prostoru a uzamčeném trezoru), za jakých podmínek a kdo je odpovědný za zálohování dat.

## 2.6. Návaznost na další služby

- *Návaznost na další služby je upraveno vyhláškou č. 505/2006 Sb., přílohou číslo 2, odstavec 8.*

Zjištění:

- TyfloCentrum spolupracuje s TyfloServisem, který v regionu nabízí sociální rehabilitaci stejné cílové skupině.
- Další spolupracující organizací jsou místní pobočky SONS.
- Aktuálně se realizuje projekt spolupráce s nemocnicemi, ZČU a RLA Stallion, s.r.o. (kulturní a společenský život), viz kapitola 1.2.
- Spoluprací s jinými organizacemi vede TyfloCentrum klienty k využívání dalších služeb a současně klientům umožňuje sociální integraci.

## Závěry – kapitola 2:

Jednotlivé body kapitoly „Poskytování služeb klientů“ úzce souvisí se splněním podmínek daných zákonem o sociálních službách č. 108/2006:

Ke všem typům služeb nejsou zpracovány ucelené standardy. Některé povinnosti z nich vyplývajících lze dohledat v interních směrnících a metodikách, např. v dokumentech Práce sociálního pracovníka v jednotlivých sociálních službách, Individuální plánování, Jednání se zájemcem o službu, Metodiky hodnocení kvality služeb, Metodiky poskytování služeb.

U jednotlivých typů služeb jsou uvedeny všeobecné cíle bez specifikace kroků k jejich naplnění. Z propagačních materiálů služeb není patrné, zda jsou naplněny zákonné podmínky poskytování sociálních služeb – např. obecný tištěný materiál uvádí služby v odborném sociálním poradenství spadající pouze do obecného sociálního poradenství.

Ochrana práv uživatelů ani pracovníků včetně postupů k zabránění předsudkům a negativnímu hodnocení uživatelů služby není uceleně zpracována k jednotlivým typům služeb. Poskytovatel nemá pro oblast ochrany uživatelů před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby zpracovaná samostatná vnitřní pravidla.

Jednání se zájemcem o službu není dostatečně popsáno. Není definován způsob hodnocení schopnosti zvládat základní životní potřeby (dle vyhlášky 505/2006 Sb., část první), odpovědností a metodiky neuvádí konkrétní postupy a sankce při oprávněných stížnostech.

Stejně tak i postup při individuálním plánování vykazuje znaky nedokončeného dokumentu. Chybí metodické vedení individuálního plánování včetně nastavení správného pochopení tvorby individuálních plánů. Individuální plány mají v každé službě jiný formát. Některé jsou vedeny v digitální podobě, jiné v tištěné formě. Výjimkou jsou individuální plány pro poskytování výuky na PC, které jsou přehledně zpracovány a obsahují důležitá fakta o klientovi – zdravotní potíže, další omezení, upozornění. U ostatních typů služeb tyto informace většinou chybí. Není definován postup při potřebě rizikového plánu.



Není jednoznačně zřejmé, zda poskytovatel má stanovený postup pro ukládání aktuálních klientských karet (v uzamčeném prostoru a uzamčeném trezoru), za jakých podmínek a kdo je odpovědný za zálohování dat.

Organizace účelně spolupracuje s dalšími společnostmi, které zajišťují služby pro společnou cílovou skupinu.

## **Doporučení – kapitola 2:**

**Aktualizovat informace o poskytovaných službách na webových stránkách organizace.**

**Pro přehlednost a vyjasnění všech zákonných podmínek poskytování sociálních služeb vypracovat standardy ke každé službě jako samostatný dokument. K přepracování standardů doporučujeme využít služeb odborného konzultanta.**

**Zajistit kurz na klíč na téma „Individuální plánování“ pro ujasnění si správných postupů při provádění a realizaci individuálních plánů a snížení vnímání individuálního plánování jako pouhé administrativní zátěže. Zaměřit se i na jednorázové krátkodobé individuální plány. Při formulacích cílů v individuálních plánech se více zaměřit na měřitelnost a termínovanost, soustředit se na rozdíl mezi „cílem“ a „činností“. Příklad: „Klient umí pracovat s internetem bez zrakové kontroly“ je cílem. K němu vedou jednotlivé kroky = činnosti. Nastavit kontrolu zpracování i plnění individuálních plánů – zvážit pověření konkrétního pracovníka činností metodika sociálních služeb a individuálního plánování.**

**Doplnit postupy při poskytování služby v domácím prostředí, tj. identifikace pracovníka při první návštěvě, přístup ke klientovi, chování pracovníka v domácím prostředí klienta.**

**Dopracovat pracovní postupy včetně vymezení typů komunikací, např. uvedení klienta do prostoru, kde bude probíhat první schůzka, seznámení s tímto prostorem, přístupností toalety, dostupností nápojů, tj. co nejvíce mu dopřát pocit bezpečí. Dále dopracovat popis při ústní komunikaci - tempo řeči; oslovování klienta. Popsat k jednotlivým typům zdravotních omezení veškeré možnosti komunikací.**

**Aktualizovat vnitřní pravidla pro přijímání darů od klientů, používání osobních telefonních čísel, používání osobních vozů pracovníků pro přepravu klientů.**

**Aktualizovat popis a řešení nových situací při střetu zájmů.**

**Vypracovat manuály na poskytování jednotlivých typů služeb - ideálně jako součást standardů. Zvážit využití zkušeností klientů s řešením určitých problémů, např. v IT poradenství.**

**Vypracovat manuály na řešení krizových či neobvyklých situací, např. postup při náhlé nutnosti doprovodit klienta mimo pracovní dobu klékaři, chování při napadení klientem, práce s informacemi od klientů – např. používání omamných látek, podezření na spáchání přestupku nebo trestného činu atd.**

**Nastavit pravidelné aktualizace manuálů, standardů a k nim se vztahujících směrnic s uvedením odpovědností jednotlivých pracovníků a frekvence aktualizací.**

**Sjednotit terminologii pro označení osob se zrakovým postižením, která je používána v dokumentaci i na webu TyfloCentra.**



### 3. Lidské zdroje

#### 3.1. Organizační struktura, definice pracovních míst

- *Organizační struktura, počet zaměstnanců*
- *Popis pracovních pozic, kvalifikační předpoklady, povinnosti a oprávnění zaměstnanců*
- *Vzájemná zastupitelnost*
- *Působení dalších spolupracujících osob*

#### Zjištění:

- Organizační struktura je popsána v metodikách jednotlivých služeb včetně rozsahu úvazků a náplně práce. V současné době je počet interních zaměstnanců 7, z toho 5 na celý úvazek.
- Struktura pracovních úvazků:  
Ředitelka: 0,3 ředitelský úvazek; 0,3 úv. ve službách; 0,4 úv. v projektu  
Sociální pracovníce č. 1: 0,75 úv. sociální pracovníce (SAS – 0,25 úv.; PPS – 0,1 úv.; OSP – 0,4 úv.); 0,25 úv. v projektu  
Sociální pracovníce č. 2: 0,5 úv. PPS; 0,4 OSP; 0,1 SAS  
Sociální pracovníce č. 3: 0,6 úv. SAS (z toho 0,25 úv. PC instruktor); 0,4 úv. PPS  
PC instruktor č. 1: 0,5 úv. PC instruktor (SAS); 0,4 úv. v projektu  
PC instruktor č. 2: 1,0 úv. PC instruktor (SAS)  
PC instruktor č. 3: 0,25 úv. PC instruktor (SAS)
- Kvalifikační předpoklady pracovníků jsou součástí Metodiky přijímání a školení nových zaměstnanců. Podmínkou je středoškolské vzdělání, ukončené maturitní zkouškou a 150 hodinový kurz pro pracovníka v sociálních službách akreditovaný MPSV, nebo vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání v oborech podle § 110 odst. 4 zákona o Sociálních službách č. 108/2006 Sb.; trestní bezúhonnost; zdravotní způsobilost pro sociálního pracovníka.
- V pracovních smlouvách je popsán název pracovní pozice. Postupy a náplně práce jsou stanoveny v Metodice práce sociálního pracovníka – jsou zpracovány samostatné dokumenty pro OSP, PPS, SAS – volnočasové aktivity, SAS - PC kurzy. Metodiky práce sociálního pracovníka pro OSP a PPS obsahují neaktuální informace, například výše úvazku ředitelky. Z popisu také není zřejmé, kdo je sociální pracovník č. 1 a č. 2. Příklad pracovní smlouvy ze dne 14. 8. 2015 neobsahuje rozsah úvazku pracovníka.
- Každý zaměstnanec vede dokument „docházka“, což je denní výkaz práce s popisem vykonávaných činností.
- V každé službě figurují minimálně 2 sociální pracovníci nebo pracovníci v sociálních službách. Úvazky sociálních pracovníků jsou rozděleny tak, aby umožňovaly vzájemnou zastupitelnost zejména v PPS a SAS. Do průvodcovské služby se zapojují všichni 4 sociální pracovníci v organizaci včetně ředitelky. V PC kurzech a konzultacích není zastupitelnost nastavena, vzhledem individuálnímu charakteru činnosti vždy 1 pracovník poskytuje službu konkrétnímu klientovi, nedochází k zástupům, například při nemoci pracovníka.
- Mezi spolupracující osoby patří praktikanti – nejčastěji studenti VOŠ. Po 2 - 3 setkáních jsou proškoleni a po proškolení samostatně doprovázejí klienty. S VOŠ je uzavírána smlouva o výkonu praxe, ročně projdou praxí průměrně 4 studenti. Podle slov sociální pracovníce není zcela vyjasněn způsob vykazování činnosti praktikantů v systému eQuip.



- Dalšími spolupracujícími osobami jsou dobrovolníci, kteří působí zejména v SAS, zčásti i PPS. Jako dobrovolníci působí nejčastěji bývalí praktikanti nebo studenti. TyfloCentrum má uzavřenou smlouvu s vysílající organizací SONS.
- Ze správní a dozorčí rady jsou aktivní 2 členové, kteří spolupracují i na provozních záležitostech TyfloCentra, například při výběru zaměstnanců.

### 3.2. Nábory a výběr zaměstnanců

- *Způsob nábory a výběru nových zaměstnanců, případně dalších spolupracujících osob*
- *Zaškolování nových pracovníků*
- *Míra fluktuace*

Zjištění:

- Metodika přijímání a školení nových zaměstnanců popisuje výběr nových zaměstnanců, dokument byl vytvořen v roce 2010. Podle slov pracovníků nejsou zde popsány postupy zcela aktuální, například role správní rady při realizaci výběrového řízení. Výběru nových zaměstnanců se obvykle účastní ředitelka, členka správní rady a jeden sociální pracovník.
- Postup zaškolování pracovníků je popsán Metodikou přijímání a školení nových zaměstnanců. Nový pracovník je seznámen zejména se standardy a metodikami práce v příslušných službách, BOZP a PO předpisy, se specifiky práce s uživateli se zrakovým postižením. Nový pracovník obdrží soubor dokumentů a předpisů, se kterými se má seznámit: „Balíček pro nového zaměstnance“. Z rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že zaškolení má spíše formální charakter, v praxi není důsledně kontrolována úroveň proškolení, stejně tak zhodnocení činnosti po prvních 3 měsících.
- Do roku 2015 docházelo k častým obměnám v pracovním týmu, zejména na pozicích sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, v posledních dvou letech je personální situace stabilnější. Obměny v pozicích PC instruktorů mají vysoký dopad, neboť jejich vzdělávání a zaškolení je časově náročné.
- Zaškolování praktikantů a dobrovolníků má stanovený postup, je vytvořen soubor dokumentů, se kterými jsou praktikanti seznamováni. Vzhledem k tomu, že tyto spolupracovníci působí nejčastěji jako doprovod v PPS, je mimo jiné prakticky ověřována jejich schopnost samostatného doprovázení. Zaškoluje sociální pracovnice působící v PPS.
- Nábory dobrovolníků probíhá distribucí letáků, podle rozhovorů s pracovníky tento způsob v posledních letech není příliš efektivní.

### 3.3. Odměňování, hodnocení

- *Systém odměňování zaměstnanců*
- *Individuální hodnocení kvality práce a rozvoje zaměstnanců*

Zjištění:

- Finanční odměňování zaměstnanců kombinuje pevnou měsíční mzdu a jednorázové odměny. Výše odměn není navázána na výkonnost zaměstnanců, v případě finančních možností obdrží odměnu obvykle všichni pracovníci. Růst mzdy v závislosti na délce praxe v organizaci není podle vyjádření pracovníků příliš motivační.



- Mezi nefinanční způsoby odměňování patří slovní odměna.
- Individuální hodnocení zaměstnanců probíhá formou pohovorů s ředitelkou 1 – 2 x ročně. Směrnice Předávání informací mezi zaměstnanci uvádí frekvenci pohovorů 1 x za 4 měsíce. Osnova pohovoru není přesně specifikována, jeho obsahem obvykle bývá: Vzájemné hodnocení, průběh zaměstnání, přístup ke klientům, vztahy v týmu, vzdělávací plán. Osobní cíle se systematicky nestanovují a nehodnotí.

### 3.4. Vzdělávání a podpora zaměstnanců

- *Zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, systém vzdělávání zaměstnanců*
- *Podpora pracovního tým, supervize*

Zjištění:

- Vzdělávání zaměstnanců je zajištěno v rozsahu podle zákona. Zjišťování vzdělávacích potřeb nemá systematický ráz, zaměstnanci navrhnou témata do vzdělávacího plánu podle toho, co považují za důležité. Cíle ve vzdělávacím formuláři nejsou zpětně hodnocené.
- Specifickou oblastí je vzdělávání PC instruktorů, které probíhá především v rámci kurzů organizace TyfloKabinet. Základní lektorský kurz trvá půl roku při frekvenci seminářů 2 x měsíčně. Na základní kurz navazují nástavbové kurzy. Dokončení lektorského kurzu není nezbytnou podmínkou pro výkon instruktorské činnosti, je považován ze strany vedení TyfloCentra za potřebný a vyžaduje se jeho absolvování.
- Supervize se koná: 2 x ročně klientská/případová, týmová supervize a individuální supervize podle aktuálních potřeb. Po změně supervizorky se podle slov pracovníků zvýšila kvalita a přínos supervizí.

### 3.5. Výměna informací mezi zaměstnanci

- *Systém porad a schůzek, vedení dokumentace, dostupnost informací z porad*
- *Používání elektronických informačních systémů*

Zjištění:

- Předávání informací mezi zaměstnanci popisuje směrnice Předávání informací mezi zaměstnanci, která byla vydaná v roce 2008. Mezi způsoby předávání informací patří osobní nebo telefonický hovor, emailová korespondence, písemné vzkazy a porady.
- Porady týmu představují jeden ze základních způsobů výměny informací mezi zaměstnanci, konají se v týdenním až čtrnáctidenním cyklu. Porady probíhají v celém týmu interních pracovníků. Nekonají se dílčí porady podle jednotlivých služeb nebo sekcí, např. porady PC instruktorů, apod.
- Zápisy z porad se vyhotovují v elektronické podobě, ukládají se na společný disk, kam mají přístup všichni pracovníci. Dostupnost informací pro tým je dostatečná. Podle slov pracovníků mají jednotliví zaměstnanci možnost vyjádřit se k úpravě služeb a vnitřnímu chodu organizace.
- Hodnocení úkolů z porad není systematické a důsledné, v zápisech z porad chybí jednoznačné termíny dokončení úkolů, není důsledně vyžadováno a následně kontrolováno splnění úkolu konkrétní osobou.





- TyfloCentrum využívá elektronický systém eEquip pro evidenci klientů a výkonů v sociálních službách.
- Jako elektronické úložiště dokumentů slouží společný disk One Drive. Pro správu a zakládání složek na One Drive nejsou stanovena pravidla, také nejsou rozlišena práva uživatelů pro přístup do různých typů složek. V současné době byly zaznamenány problémy s funkčností systému.
- Část dokumentace je vedena v písemné podobě, písemné materiály jsou ukládány v kanceláři na vyhrazené místo.
- Vedení dokumentace popisuje směrnice Postup evidence a uchovávání dokumentů a skartační řád, která byla vydána v roce 2012. Ve směrnici není zahrnuto používání systémů eEquip a One Drive.
- Mezi PC instruktory je patrný záměr vytvářet a sdílet pracovní postupy ve vzdělávání klientů. V současnosti jsou sdílena jednotná skripta pro základní kurz práce na PC.

### **Závěry – kapitola 3:**

Pracovní úvazky v týmu jsou sestaveny tak, aby umožňovaly vzájemnou zastupitelnost a týmovou spolupráci, v každé službě figurují minimálně 2 (a více) zaměstnanci.

Pro výkon manažerských rolí je vyčleněna poměrně nízká kapacita, tj. 0,3 úvazku ředitelky, chybí pracovní kapacita zejména pro metodické vedení služeb, propagaci a fundraising.

Mezi spolupracující osoby patří praktikanti a dobrovolníci, kteří musí nejprve projít příslušným zaškolením, jejich spolupráce je smluvně podložena.

Postupy a náplně práce zaměstnanců jsou stanoveny v interních směrnících a metodikách, nicméně jejich obsah již plně neodpovídá aktuálnímu stavu. Je popsán průběh výběru a zaškolení nových zaměstnanců, úroveň zaškolení však není důsledně vyhodnocována.

Hodnocení zaměstnanců je uskutečňováno pravidelnými pohovory pracovníků s ředitelkou. Součástí rozhovorů není systematické stanovení a hodnocení osobních cílů. Finanční odměny jsou v případě dostatku finančních prostředků zaměstnancům rozdělovány plošně.

Vzdělávání zaměstnanců se uskutečňuje v rozsahu podle zákona. Supervize probíhá v závislosti na potřebách týmu. V rámci procesního auditu byla identifikována potřeba vzdělávání pracovního týmu v oblastech Individuálního plánování a nastavení cílů v individuálním plánu v kontextu služeb PPS, SAS a OSP; Zdravotnická manipulace se zdravotně postiženým klientem (viz kapitoly 2. a 6.); Vedení porad (viz níže).

Pozitivní skutečností je, že jsou realizovány pravidelné pracovní porady, kterých se účastní všichni interní zaměstnanci. Pro zvýšení efektivity činnosti týmu a motivace pracovníků je nezbytné zlepšení efektivity porad, například dodržování stanoveného času porady, zajištění nerušeného prostředí, důsledná kontrola splněných/nesplněných úkolů a jejich termínů.

### **Doporučení – kapitola 3:**

**Aktualizovat Metodiky práce sociálního pracovníka pro všechny služby, Metodiku přijímání a školení nových zaměstnanců, směrnici Předávání informací mezi zaměstnanci a další interní dokumenty vztahující se k personalistice.**



**V dlouhodobějším horizontu zvýšit pracovní kapacitu pro řízení organizace, dále vyčlenit potřebnou kapacitu pro metodické vedení služeb, propagační a informační aktivity a fundraising. Vytvořit v organizační struktuře například pozici vedoucí služeb nebo metodik služeb. Viz kapitoly 4., 5. a 6.**

**Ověřit správnost nastavení spolupráce s praktikanty a dobrovolníky v průvodcovské a předčitatelské službě.**

**Důsledně kontrolovat a vyhodnocovat průběh zaškolení nových pracovníků.**

**Zvážit rozdělování finančních odměn v závislosti na výsledcích a výkonech pracovníků (např. zajištění mimořádné akce, zpracování manuálu pro práci s klienty, apod.)**

**Do pravidelných pohovorů zaměstnanců s ředitelkou zavést stanovování a následné hodnocení osobních cílů pracovníků, provázat se vzdělávacím plánem.**

**Zvýšit efektivitu porad, například následujícími opatřeními: Stanovit a dodržovat délku trvání porad, důsledně vyhodnocovat splnění úkolů a jejich termínů. Zajistit pro konání porad nerušené prostředí. Do zápisu z porad uvádět konkrétní zodpovědnost za splnění úkolu a termín dokončení. Zvážit konání i dílčích porad, např. porada nebo interní předávání znalostí PC instruktorů jednou za půl roku.**

**Vyřešit aktuální omezenou funkčnost systému One Drive. Písemně nastavit systém pro vedení složek na One Drive, zvážit rozlišení uživatelských přístupů do jednotlivých složek.**

**Zavést pravidelné vzdělávání formou vzdělávacích kurzů nebo konzultací šitých na míru potřebám celého týmu, tedy kurzy na klíč nebo skupinové konzultace za účasti odborníka přímo v organizaci. Aktuálně se jedná zejména o oblasti:**

- Individuální plánování a nastavení cílů v individuálním plánu v kontextu služeb PPS, SAS a OSP;
- Zdravotnická manipulace se zdravotně postiženým klientem;
- Vedení a realizace porad; případně zajistit účast facilitátora na několika poradách.

**Cíleně podporovat sdílení postupů práce mezi zaměstnanci, např. vytváření a sdílení materiálů mezi PC instruktory, interní vzájemné vzdělávání a předávání zkušeností; podobně i v dalších službách.**



## 4. Propagace a informovanost

### 4.1. Způsoby propagace a předávání informací o službách

- *Komunikační nástroje s veřejností a potenciálními klienty*
- *Personální pokrytí propagačních a informačních činností*

#### Zjištění:

- Pro komunikaci s veřejností a potenciálními i současnými klienty slouží webové stránky organizace <http://www.tc-plzen.cz/> a stránka TyfloCentra na facebooku <https://www.facebook.com/TyfloCentrum-Plze%C5%88-ops-289116387785184/>
- Webové stránky nemají redakční systém, proto je spravuje a příspěvky vkládá externí správce na DPP. V důsledku toho není způsob aktualizace stránek dostatečně pružný. Obsah zpráv na webu tvoří jednotliví interní pracovníci TyfloCentra, zejména sociální pracovníci, stejně tak správu facebookové stránky provádějí interní pracovníci, zde jsou zprávy přiměřeně aktuální.
- Pravidelně jednou za 3 měsíce je vydáván newsletter Tyflonovinky. Tvorbu Tyflonovinek zajišťuje sociální pracovnice č. 2. Tyflonovinky jsou zveřejňovány na webu, jsou rozesílány v elektronické podobě a 3 výtisky jsou zhotoveny v Braillově písmu.
- Pro nábor dobrovolníků a pro informovanost klientů jsou tištěny letáky.
- TyfloCentrum pořádá osvětové akce pro školy, které se buď konají v případě mladších žáků přímo ve školách, nebo v případě starších žáků v prostorách TyfloCentra. Jednorázově se účastní Dnů vědy a techniky, spolupracuje s muzeem.
- V červnu 2017 je plánována akce k 15 letům založení TyfloCentra za účasti příznivců, klientů a dalších spolupracujících osob.
- Informace o službách TyfloCentra jsou zveřejněny na sociálním webu, který spravuje plzeňský odbor sociálních služeb <https://socialnisluzby.plzen.eu/informace-pro-zajemce/zdravotne-postizeni/>. Zde je uveřejněna již neaktuální informace o službě sociální rehabilitace.
- Pro propagační a informační aktivity není v týmu vyčleněna speciální pracovní kapacita, aktivity zajišťují sociální pracovníci.

### 4.2. Plánování a vyhodnocování vnější komunikace

- *Plány komunikace s veřejností a klienty*
- *Pravidla komunikace, vizuální identita organizace*
- *Sledování efektivity propagace a komunikace*

#### Zjištění:

- Komunikace s veřejností a potenciálními klienty je plánována v rámci ročního plánu akcí, jednotlivá opatření a akce nejsou systematicky provázána, komunikační aktivity nemají stanovené cíle.
- Pravidla vnější komunikace nejsou písemně popsána, vizuální identitu organizace tvoří logo a hlavičkový papír.
- Sledování návštěvnosti stránek, resp. hodnocení účinnosti propagačních a informačních nástrojů neprobíhá cíleně a systematicky.



### 4.3. Přiměřenost a srozumitelnost metod

- *Přiměřený rozsah propagačních a informačních metod*
- *Obsah poskytovaných informací*
- *Srozumitelnost pro zájemce a klienty*

#### Zjištění:

- Podmínky poskytování služeb a informace o službách jsou zpracovány pro všechny služby v rámci Všeobecných pravidel, která jsou zveřejněna na webu TyfloCentra. Všeobecná pravidla obsahují neaktuální informace.
- Rozsah aktivit zaměřených na informovanost a propagaci je s ohledem na chybějící personální kapacity TyfloCentra poměrně široký.
- Webové stránky TyfloCentra jsou přístupné pro klienty se zrakovým postižením, aktuálně je plánována opětovná kontrola přístupnosti webu pro osoby se zrakovým postižením. Není zcela zřejmé, zda je dostatečně zajištěn přenos informací pro všechny klienty, i pro ty, co nemají přístup k PC nebo internetu.

### Závěry – kapitola 4:

Webové i facebookové stránky TyfloCentra obsahují přiměřené informace o činnosti organizace a nabízených službách. Problematická je rychlost a pružnost aktualizace informací na webových stránkách, neboť jejich obsah je spravován externím pracovníkem.

Významným komunikačním a informačním prostředkem je vydávání čtvrtletníku Tyflonovinky, a to jak v elektronické formě, tak i v tištěné podobě v Braillově písmu. Pozitivním prvkem je také pořádání osvětových akcí pro školy a ve školách. Pro klienty a dobrovolníky jsou vydávány letáky. Informační a propagační aktivity mají poměrně široký rozsah s ohledem na kapacity pracovníků a s ohledem na to, že pro zajištění informovanosti a propagace není vyčleněna samostatná pracovní pozice.

Příležitost k rozvoji představuje plánování propagačních a informačních aktivit, zároveň se systematickým vyhodnocováním jejich efektivity. Stejně tak nejsou stanovena pravidla pro vnější komunikaci a propagaci TyfloCentra.

Přiměřenost a srozumitelnost informačních prostředků pro klienty se zrakovým postižením je ověřována zejména v kontrole přístupnosti webu TyfloCentra pro osoby se zrakovým postižením. Není zcela jasné, jak jsou o možnosti služeb informováni potenciální klienti, kteří nemají přístup k internetu nebo nepracují s PC.

### Doporučení – kapitola 4:

**Ověřit dostupnost informací o poskytovaných službách pro všechny potenciální klienty se zrakovým postižením, tedy i pro ty, kdo nemají přístup k internetu nebo PC; zároveň ověřit dostupnost všech informací na webových stránkách TyfloCentra pro osoby se zrakovým postižením.**

**Ve střednědobém výhledu začít systematicky plánovat informační a propagační aktivity, stanovit jejich cíle, pravidelně vyhodnocovat jejich úspěšnost. Například vyhodnocovat návštěvnost**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**webových stránek, reakce na facebooku, účast a zpětnou vazbu z osvětových akcí. Nastavit pravidla pro propagaci TyfloCentra, začít pracovat s jeho „značkou“ a jménem.**

**Nezbytným předpokladem pro úspěšnost informačních a propagačních aktivit je v dlouhodobějším horizontu vyčlenění příslušné pracovní kapacity pro tento účel.**

**Zvážit nové formy oslovování dobrovolníků, např. zapojení stávající praktikantů či dobrovolníků do náboru, natočení videa, sdílení na YouTube, využití zážitkových akcí, apod.**

**Aktualizovat informace o službách TyfloCentra na plzeňském sociálním webu <https://socialnisluzby.plzen.eu/informace-pro-zajemce/zdravotne-postizeni/>**



## 5. Prostorové a materiální zabezpečení

### 5.1. Prostory a jejich vybavení

- *Místa a prostory poskytování služeb*
- *Materiální vybavení, jeho přiměřenost a vhodnost*
- *Pravidla pro využívání prostor a vybavení*

Zjištění:

- TyfloCentrum využívá pronajaté prostory od městského obvodu Plzeň. Aktuálně je dispozici jedna klubovna pro skupinovou práci s klienty a menší místnosti využívané jako kanceláře. Od 1. 7. 2017 dojde k výměně prostor s jinou organizací ve stejném objektu, díky tomu bude možné používat 2 klubovny pro klienty a 1 návštěvní místnost.
- Materiální vybavení odpovídá potřebám klientů se zrakovým postižením, výhodou je zejména počítačové vybavení pro výuku PC a možnost půjčování pomůcek pro osoby se zrakovým postižením.
- Každý pracovník má k dispozici firemní PC nebo notebook, služební telefon, pracovní místo s příslušným vybavením.
- Mezi pracovníky nejsou v praxi zavedena jednotná pravidla pro používání pracovních telefonů mimo pracovní dobu - ve smyslu jednotného přístupu ke klientům, kteří chtějí řešit svoje potřeby s pracovníky mimo vymezené hodiny.
- Organizace disponuje mimo jiné i tiskárnou pro dokumenty v Braillově písmě.
- TyfloCentrum nevlastní automobil, pro jednorázové akce si automobil půjčuje, avšak není uspokojivě vyřešena podmínka referenčních zkoušek pro řidiče.
- Používání vlastního osobního vozidla ke služebním účelům vedení zaměstnancům TyfloCentra nepovoluje, tato skutečnost však není zavedena do interních předpisů.

### 5.2. Pravidla pro nouzové a havarijní situace

- *Definice nouzových a havarijních situací*
- *Pravidla pro řešení těchto situací, seznámení zaměstnanců a klientů s postupy*
- *Dokumentace situací*

Zjištění:

- BOZP a PO směrnice definují nouzové a havarijní situace, spolu s postupy pro jejich řešení. Směrnice vypracovává specializovaná firma, tvoří logicky provázaný celek. Směrnice byly vytvořeny v roce 2012.
- Seznámení zaměstnanců s BOZP a PO směrnici probíhá při přijetí nového zaměstnance.
- Předpisy BOZP a PO jsou zveřejněny v prostorách TyfloCentra, avšak seznámení klientů s BOZP a PO není součástí vstupních procesů.
- Pro dokumentaci případů je připraven příslušný formulář, v posledních 2 letech nebyl zaznamenán žádný případ.



### 5.3. Financování a fundraising

- *Zdroje financování sociálních služeb a celé organizace*
- *Plánování a zajištění fundraisingu*
- *Pravidla finančního řízení*

#### Zjištění:

- V roce 2015 činily dotace a příspěvky státních a samosprávných orgánů 91 % z celkových výnosů. Největší podíl z veřejných zdrojů tvoří dotace MPSV a dotace Plzeňského kraje na sociální služby. Aktuálním finančním zdrojem pro rozvojové aktivity TyfloCentra je dotace z ESF prostřednictvím OPZ na dvouletý projekt „Kvalita a partnerství v zájmu sociálních služeb pro osoby se zrakovým postižením.“
- Soukromé zdroje představují výnosy z vlastní činnosti, které v roce 2015 činily 7,2%; a dary, které v roce 2015 činily 1,5% z celkových výnosů.
- Fundraising není cíleně plánován a realizován, pro fundraisingové aktivity není v organizaci vyčleněna příslušná pracovní kapacita. Jednání s potenciálními dárci vede ředitelka. Dary od soukromých firem mají častěji podobu nefinanční podpory formou poskytnutí materiálního daru nebo služby.
- Písemně jsou definována pravidla pro přijímání darů, která popisují postup přijímání darů od jiných subjektů: Finanční dary a hodnotné věcné dary (v hodnotě nad 300 Kč) přijímá pouze ředitelka na základě darovací smlouvy. Pracovníci TyfloCentra Plzeň, o.p.s. mohou od uživatelů služeb přijímat drobné věcné dary - do hodnoty 300 Kč. Pravidla zamezují přijímání finančních darů nebo hodnotných věcných darů pro TyfloCentrum od stávajících uživatelů služeb.
- Pro účtování nákladů a výnosů sociální služby je vydána Směrnice č. 2/2015, která podrobně popisuje účtování nákladů jednotlivých registrovaných služeb včetně rozúčtování společných nákladů. Směrnice nepojednává o účtování výnosů a nákladů s ohledem na kalkulaci vyrovnávací platby.
- Směrnice č. 2/2012 podrobně popisuje o zpracování a oběhu účetních dokladů, nicméně část procesů je formulována obecně: Například není jasné, kdo je pověřeným pracovníkem, který provádí pokladní operace, schvaluje věcnou správnost přijatých faktur, apod.

#### Závěry – kapitola 5:

Materiální vybavení organizace splňuje základní podmínky pro fungování služeb, jsou zajištěny technické a prostorové předpoklady pro činnost zaměstnanců. Pozitivní skutečností je plánované stěhování TyfloCentra do jiných prostor ve stejném objektu od 1. 7. 2017, což umožní využívat více místností pro činnost s klienty.

V organizaci je respektována praxe nevyužívání vlastních vozidel ke služebním účelům, tato skutečnost není zavedena v písemných dokumentech. Stejně tak nejsou řešena pravidla pro případ využívání zapůjčeného vozidla při jednorázových akcích.

Podrobně jsou zpracované BOZP a PO směrnice, pozitivní skutečností je vypracování směrnic odbornou firmou. Seznámení s BOZP a PO směrnicemi však není součástí dokumentace pro nové klienty, kteří se účastní činností realizovaných v prostorách TyfloCentra.



Zásadní podíl financování TyfloCentra činí dotace MPSV a Plzeňského kraje na sociální služby. Pozitivním faktem je získání dotace z ESF v roce 2016 na dvouletý projekt prostřednictvím OPZ.

Fundraisingové aktivity nejsou systematicky plánovány a uskutečňovány, pro tento účel nemá TyfloCentrum vymezenou pracovní kapacitu.

V oblasti finančního řízení jsou písemně popsána pravidla pro přijímání darů, účtování nákladů a výnosů sociálních služeb, zpracování a oběh účetních dokladů.

### **Doporučení – kapitola 5:**

**Po přestěhování do nových prostor motivovat tým k průběžné výzdobě a úpravě používaných místností.**

**Písemně popsat praxi v používání automobilů při výkonu činností TyfloCentra, včetně případů zapůjčení vozidla na jednorázové akce.**

**Do seznámení klientů s podmínkami služeb zahrnout i BOZP a PO předpisy (u ambulantně realizovaných aktivit).**

**V dlouhodobějším horizontu se plánovaně zaměřit na získávání dalších finančních zdrojů pro pokrytí činností TyfloCentra. Zvážit vyčlenění potřebné pracovní kapacity pro tyto účely, ať již v rámci úvazku ředitelky, či jiného interního nebo externího pracovníka. Lze využít například případných výzev na budování kapacit neziskových organizací v rámci OPZ, programu Rok jinak, spolupráce se stážisty nebo dobrovolníky z firemního sektoru, či dalších možností.**

**Do interních předpisů zavést vhodný způsob zaúčtování nákladů a výnosů s ohledem na kalkulaci vyrovnávací platby, případně konzultovat tuto oblast s odborníkem na financování sociálních služeb.**





## 6. Řízení kvality a efektivity služeb

### 6.1. Metodické vedení služeb

- *Personální zajištění, účast dalších subjektů*
- *Sebehodnocení pracovního týmu*
- *Sledování kvality a efektivity procesů*
- *Procesy zapracování změn ve službách a ve strategii organizace*

Zjištění:

- Metodickému vedení služeb se zčásti věnuje sociální pracovnice č. 1, avšak v pracovním úvazku pro tento účel nemá vyčleněnou příslušnou kapacitu. Personální standardy a s nimi spojenou problematiku řeší ředitelka TyfloCentra.
- Ve stávajících dokumentech a směrnících nejsou podrobněji popsána jednotící pravidla práce s klienty, postup řešení a přístupu ke klientům v opakujících se situacích. Situace, kdy pracovníci postupují rozdílně, nejsou cíleně vyhledávány a popsány. Záměr o sjednocení přístupu ke klientům je patrný v PC kurzech, týká se však pouze zpracování obsahu výuky, nikoliv přístupu ke klientům.
- Je zpracován dokument Hodnocení kvality poskytovaných služeb (z roku 2012), který jako způsoby kontroly a hodnocení kvality služeb definuje: Porady, supervize, namátkové kontroly, hodnotící pohovory zaměstnanců s ředitelem, výměna odborných zkušeností - podrobně viz kapitola 3. Dalším nástrojem pro sledování kvality je zpětná vazba ze strany klientů.
- Dokument popisuje také opatření pro zvyšování kvality: „Realizace aktivit, o které je mezi klienty zájem, úprava harmonogramu, zapojení dobrovolníků, odstranění provozních nedostatků, využití odborných poznatků a výzkumů při práci s klienty“. Motivační nástroje pro zvyšování kvality práce zaměstnanců jsou nastaveny v obecné rovině (blíže nespecifikované finanční ocenění nebo postih, napomenutí, proškolení).
- Procesy pro sledování a zapracování změn v metodikách a v poskytování služeb nejsou jednoznačně nastaveny.
- Sebehodnocení týmu jako takového či sebehodnocení jednotlivých pracovníků není nastaveno. Pracovní tým se společně setkává na pracovních poradách – popsáno v kapitole 3.2. Individuální hodnocení zaměstnance probíhá formou rozhovorů s ředitelkou organizace. Výstupy z něj jsou součástí osobní složky zaměstnance.

### 6.2. Hodnocení ze strany klientů

- *Metody a kritéria zpětné vazby od klientů*
- *Pravidla a systém hodnocení, četnost hodnocení*

Zjištění:

- Zpětná vazba od klientů je zjišťována pomocí dotazníkových šetření, jejich četnost je 1 x ročně, u PC kurzů po ukončení kurzu. Obsah dotazníků je zaměřen na spokojenost/nespokojenost klientů. Šetření není provázáno s cíli služby a cíli v individuálních plánech klientů. Formuláře dotazníků obsahují neaktuální dotaz na službu sociální rehabilitace.



- V PC kurzech je sledováno naplnění cílů popsaných v individuálním plánu na poslední hodině kurzu, kdy dochází také k ověření dosažených dovedností a znalostí klienta. Ověření provádí lektor, pokud je to z organizačních a časových důvodů možné, účastní se ověření také ředitelka. Na závěr PC kurzu se vyhotovuje slovní hodnocení ze strany klienta a slovní hodnocení ze strany lektora, tato hodnocení se zapisují do individuálního plánu.
- Hodnocení individuálních plánů klientů v ostatních službách systematicky neprobíhá, respektive v individuálních plánech klientů, kteří se účastní volnočasových aktivit, OSP a PPS není systematicky sledován a vyhodnocován přínos služby pro klienta a pro naplnění jeho osobních cílů. Předpokladem pro vyhodnocení přínosu služby je kvalitní popis výchozí situace klienta a jeho potřeb, přičemž tyto informace jsou standardně součástí individuálních plánů pouze u klientů v PC kurzech.
- Další způsoby zpětné vazby od klientů popisují Pravidla pro podávání a vyřizování připomínek a stížností. Dokument je roku 2012, obsahuje zastaralé informace, např. o zapisování stížností a připomínek do již nepoužívaného úložiště NAS, dále kontakt na předchozí předsedkyni správní rady.

### 6.3. Sledování a hodnocení ukazatelů na úrovni služeb

- *Sledování a vyhodnocování kvalitativních ukazatelů na úrovni služeb*
- *Sledování a vyhodnocování kvantitativních ukazatelů na úrovni služeb*
- *Způsob evidence relevantních dat*
- *Vazba na individuální plánování a hodnocení klientů*

#### Zjištění:

- Hodnocení posunu klientů, zvýšení jejich kompetencí a dopadu služby na situaci klientů je jednotně systematicky vyhodnocováno pouze u PC kurzů, a to na úrovni jednotlivých klientů. Kvalitativní hodnocení dopadu služby jako takové není prováděno.
- Kvantitativní vyhodnocení ukazatelů provádí ředitelka v souvislosti s tvorbou výroční zprávy a vyúčtování dotací. Jedná se o vyhodnocení roční statistiky služeb, např. počtu klientů, počtu akcí.
- Počty klientů, počty výkonů, docházka klientů a další relevantní data o službách jsou evidována v systému eEquip, který umožňuje generovat příslušné přehledy a výstupy.
- Výstupy z individuálních plánů se nesumarizují na úrovni celé služby, stejně tak není systematicky sledován a vyhodnocován přínos služeb klientům.

### Závěry – kapitola 6:

Pro metodické vedení služeb není v týmu vyčleněna příslušná pracovní kapacita.

Ve stávajících dokumentech a směrnicích nejsou podrobněji popsána jednotící pravidla práce s klienty. Situace, kdy pracovníci postupují rozdílně, nejsou cíleně vyhledávány a popsány.

Sebehodnocení týmu jako takového či sebehodnocení jednotlivých pracovníků není systematicky nastaveno.



Zpětná vazba od klientů je zjišťována pomocí dotazníkových šetření, šetření není provázáno s cíli služby a cíli v individuálních plánech klientů. Formuláře dotazníků obsahují dotazy na neaktuální službu.

V individuálních plánech klientů účastnících se volnočasových aktivit, OSP a PPS není systematicky sledován a vyhodnocován přínos služby pro klienta a pro naplnění jeho osobních cílů. Předpokladem pro vyhodnocení přínosu služby je kvalitní popis výchozí situace klienta a jeho potřeb, přičemž tyto informace jsou standardně součástí individuálních plánů pouze u klientů v PC kurzech.

Vedení TyfloCentra vyhodnocuje každoroční statistické ukazatele v jednotlivých službách. Kvalitativní hodnocení dopadu služeb jako takových ve smyslu hodnocení posunu klientů, zvýšení jejich kompetencí a dopadu služby na situaci klientů není prováděno.

## **Doporučení – kapitola 6:**

**Zajistit potřebnou pracovní kapacitu pro metodické vedení služeb - zvážit pověření a vyčlenění části úvazku jednoho pracovníka jako metodika sociálních služeb a individuálního plánování.**

**V rámci přepracování standardů sociálních služeb podrobněji popsat postupy v práci s klienty – vytvořit manuály pro jednotlivé služby – viz doporučení v kapitole 2.**

**V návaznosti na aktualizaci systému individuálního plánování začít s klienty ve všech službách vyhodnocovat přínos služby. Vyhodnocení provádět při ukončení služby, u stávajících klientů pravidelně, např. 2 x ročně. Zaměřit se na změnu v aktuální situaci klienta oproti počáteční situaci a jeho potřebám, které budou popsány v individuálním plánu klienta.**

**Příklady otázek v dotazování klientů při vyhodnocení přínosu služeb:**

**Průvodcovská a předčitatelská služba**

- **Za jakým účelem jste využíval/a službu (návštěva úřadů, lékaře, kulturních akcí, apod.)?**
- **Jakým způsobem byste řešil/a svoji potřebu, pokud by služba nebyla k dispozici?**
- **Co by se pro Vás změnilo, pokud byste nemohl/a využívat službu?**
- **podobně další otázky**

**Odborné sociální právní poradenství**

- **Dostal/a jste zde informace, které jste potřeboval/a?**
- **Pomohla Vám konzultace lépe zorientovat se ve Vaší situaci?**
- **Pomohla Vám konzultace vyřešit Vaši situaci?**
- **V čem konkrétně Vám poradenství pomohlo (sociální dávky, kompenzační pomůcky, atd.)?**
- **podobně další otázky**

**Nastavit trvalý systém včetně forem hodnocení a sebehodnocení s ohledem na zachování práv každého jednotlivce. Popsat kdo, koho a jak často hodnotí, včetně frekvence sebehodnocení každého pracovníka, obsah hodnocení, výstupy hodnocení (kdo je bude uchovávat, kde, kdo k nim má přístup apod.), postup po vyhodnocení – důsledky, termíny náprav, apod. O obou formách hodnocení doporučujeme vést písemný záznam a využívat jej jako podklad pro další hodnocení či sebehodnocení.**

**Pro vstup do procesu hodnocení je možné prvotní zapojení zaměstnanců. Každý může navrhnout hodnotící systém v organizaci s využitím znalostí pracovní problematiky z pohledu jejich pracovního zařazení a zkušeností s prací uvnitř organizace.**



**Pro vypracování dotazníků je možné navázat spolupráci s personalisty – např. i studenty VŠ magisterských oborů andragogiky v oblasti řízení lidských zdrojů.**

**V hodnocení nastavit kritéria, např. pracovní výsledky (spokojenost klientů); pracovní morálka – plnění úkolů, dochvilnost; znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti.**

**Možné metody hodnocení:**

- **hodnocení volným popisem**
- **hodnocení za pomoci stupnice - číselná, grafická, slovní**
- **srovnávání se stanovenými cíli - skutečnost x ověřitelné cíle**
- **srovnávání s jinými pracovníky - pouze v případě čitelného nastavení pracovních postupů ke každému typu služby a typu klientova postižení. V opačném případě by mohlo vést k demotivaci zaměstnance.**
- **360 stupňů Feedback - metoda zpětné vazby, hodnocení zdola.**

**Předpokladem všech hodnocení je znalost jednotlivých metod, technik a také schopnost interpretace výsledků. Před samotným prováděním hodnocení proto navrhuje zvážit vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti vedení hodnotících, motivačních či vytýkacích pohovorů a vyhodnocování sebehodnotících dotazníků. Případně zvážit vstup z pozice supervizora nebo z titulu funkce ombudsmana – interní či externí.**

**Příklad možných otázek v dotazníku: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1005/skala-pro-hodnoceni-pracovnika>. Doporučujeme vybrat pouze relevantní část, případně upravení dle potřebných výstupů k zlepšení interního prostředí a externího poskytování služeb. Dlouhý dotazník vede k vyplnění pouze formálnímu, nikoliv ke skutečnému zamyšlení se nad položenými otázkami.**



## 7. Závěr

Vysoce pozitivním zjištěním je snaha o zvýšení efektivity a kvality poskytovaných sociálních služeb, na základě které iniciovalo vedení TyfloCentra realizaci tohoto procesního auditu. Formulovaná zjištění a doporučení v auditu lze interpretovat jako další impulsy pro reflektující a „učící se“ organizaci, kterou TyfloCentrum nepochybně představuje.

Navrhovaná doporučení vycházejí ze zjištění a závěrů formulovaných na základě získaných informací z interních a veřejných dokumentů, z rozhovorů s pracovníky TyfloCentra a dalších uvedených zdrojů. Opatření musí být realizována v souladu s ustanoveními Zákona č. 108/2006 Sb. a ve znění pozdějších předpisů, zejména Vyhlášky 505/2006 Sb.

A. Za účelem sladění sociálních služeb TyfloCentra se standardy kvality a pro efektivnější poskytování služeb doporučujeme neprodleně začít řešit následující opatření:

### 1. **Přepracovat a dopracovat interní postupy a pravidla k jednotlivým standardům sociálních služeb. Což znamená zejména:**

- **Pro přehlednost a vyjasnění všech zákonných podmínek poskytování sociální služby vypracovat standardy ke každé službě jako samostatný dokument. K přepracování standardů doporučujeme využít služeb odborného konzultanta.**
- **V této souvislosti doporučujeme zrevidovat celý soubor vnitřních směrnic a předpisů, kromě předpisů BOZP a PO, a vytvořit všechny vnitřní směrnice v nové verzi odpovídající skutečností v roce 2017.**
- **Vypracovat manuály na poskytování jednotlivých typů služeb - ideálně jako součást standardů. Zvážit využití zkušeností klientů s řešením určitých problémů např. v IT poradenství.**
- **Vypracovat manuály na řešení krizových či neobvyklých situací, např. postup při náhlé nutnosti doprovodit klienta mimo svou pracovní dobu k lékaři, chování při napadení klientem, práce s informacemi od klientů – např. používání omamných látek, podezření na spáchání přestupku nebo trestného činu atd.**
- **Dopracovat pracovní postupy včetně vymezení typů komunikací, např. uvedení klienta do prostoru, kde bude probíhat první schůzka, seznámení s tímto prostorem, přístupností toalety, dostupností nápojů, tj. co nejvíce mu dopřát pocit bezpečí. Dále dopracovat popis při ústní komunikaci - tempo řeči; oslovování klienta. Popsat k jednotlivým typům zdravotního omezení či postižení veškeré možnosti komunikací.**
- **Doplnit postupy při poskytování služby v domácím prostředí, tj. identifikace pracovníka při první návštěvě, přístup ke klientovi, chování pracovníka v domácím prostředí klienta.**
- **Aktualizovat vnitřní pravidla pro přijímání darů od klientů, používání osobních telefonních čísel, používání osobních vozů pracovníků nebo zapůjčených vozidel pro přepravu klientů.**
- **Aktualizovat popis a řešení nových situací při střetu zájmů.**
- **Nastavit pravidelné aktualizace manuálů, standardů a k nim se vztahujících směrnic s uvedením odpovědností jednotlivých pracovníků a frekvence aktualizací.**



## 2. Zavést systém funkčního individuálního plánování a následného hodnocení ve všech službách.

- Zajistit kurz na klíč na téma „Individuální plánování“ pro ujasnění si správných postupů při provádění a realizaci individuálních plánů a snížení vnímání individuálního plánování jako pouhé administrativní zátěže.
- Zaměřit se i na jednorázové krátkodobé individuální plány.
- Při formulacích cílů v individuálních plánech se více zaměřit na měřitelnost a termínovanost, soustředit se na rozdíl mezi „cílem“ a „činností“. Příklad: „Klient umí pracovat s internetem bez zrakové kontroly“ je cíl. K němu vedou jednotlivé kroky = činnosti.
- Nastavit kontrolu zpracování i plnění individuálních plánů – zvážit pověření jednoho pracovníka jako metodika sociálních služeb a individuálního plánování.
- V návaznosti na aktualizaci systému individuálního plánování začít s klienty ve všech službách vyhodnocovat přínos služby. Vyhodnocení provádět při ukončení služby, u stávajících klientů pravidelně, např. 2 x ročně. Zaměřit se na změnu v aktuální situaci klienta oproti počáteční situaci a jeho potřebám, které budou popsány v individuálním plánu klienta.

## 3. Zavést důslednější řízení a hodnocení pracovního týmu.

- Zvýšit efektivitu porad, například následujícími opatřeními: Stanovit a dodržovat délku trvání porad, důsledně vyhodnocovat splnění úkolů a jejich termínů. Zajistit pro konání porad nerušené prostředí. Do zápisu z porad uvádět konkrétní zodpovědnost za splnění úkolu a termín dokončení. Zvážit konání i dílčích porad, např. porada nebo interní předávání znalostí PC instruktorů jednou za půl roku.
- Pro zavedení změn v realizaci porad zajistit kurz nebo poradenství v oblasti Vedení a realizace porad; případně zajistit účast facilitátora na několika poradách.
- Do pravidelných pohovorů zaměstnanců s ředitelkou zavést stanovování a následné hodnocení osobních cílů pracovníků, provázat se vzdělávacím plánem.
- Ověřit správnost nastavení spolupráce s praktikanty a dobrovolníky v průvodcovské a předčitatelské službě.
- Důsledně kontrolovat a vyhodnocovat průběh zaškolení nových pracovníků.
- Zvážit rozdělování finančních odměn v závislosti na výsledcích a výkonech pracovníků (např. zajištění mimořádné akce, zpracování manuálu pro práci s klienty, apod.)

## 4. Aktualizovat informace, které TyfloCentrum zveřejňuje.

- Na webových stránkách TyfloCentra i ve zveřejňovaných dokumentech aktualizovat informace o poslání, cílech, zásadách, cílových skupinách a poskytování sociálních služeb. Upravit Všeobecná pravidla poskytování služeb tak, aby obsahovala aktuálně registrované služby. Sladit provozní dobu služeb a vymezení cílových skupin s údaji v registraci, zveřejnit kapacitu služeb; a to ve všech informačních a komunikačních materiálech.
- Ověřit dostupnost informací o poskytovaných službách pro všechny potenciální klienty se zrakovým postižením, tedy i pro ty, kdo nemají přístup k internetu nebo PC; zároveň ověřit dostupnost všech informací na webových stránkách TyfloCentra pro osoby se zrakovým postižením.



- **Sjednotit terminologii pro označení osob se zrakovým postižením, která je používána v dokumentaci a na webu TyfloCentra.**
- **Aktualizovat informace o službách TyfloCentra na plzeňském sociálním webu <https://socialnisluzby.plzen.eu/informace-pro-zajemce/zdravotne-postizeni/>**

**B. Pro zajištění dlouhodobější udržitelnosti působení TyfloCentra doporučujeme:**

- 1. Zavést společné plánování dlouhodobější strategie TyfloCentra. Pro tento účel považujeme za vhodné využít podporu externího facilitátora a zvolit vhodný formát, například víkendové setkání týmu, pozvat členy správní rady, případně dlouhodobé sympatizanty. Při plánování ročních cílů stanovit termíny splnění a zodpovědnost konkrétních osob za jejich naplnění.**
- 2. V dlouhodobějším horizontu zvýšit pracovní kapacitu pro řízení organizace, dále vyčlenit potřebnou kapacitu pro metodické vedení služeb, propagační a informační aktivity a fundraising. Vytvořit v organizační struktuře například pozici vedoucí služeb nebo metodik služeb.**
- 3. Začít systematicky plánovat informační a propagační aktivity, stanovit jejich cíle, pravidelně vyhodnocovat jejich úspěšnost. Například vyhodnocovat návštěvnost webových stránek, reakce na facebooku, účast a zpětnou vazbu z osvětových akcí. Nastavit pravidla pro propagaci TyfloCentra, začít pracovat s jeho „značkou“ a jménem.**
- 4. Plánovaně se zaměřit na získávání dalších finančních zdrojů pro pokrytí činností TyfloCentra. Zvážit vyčlenění potřebné pracovní kapacity pro tyto účely, ať již v rámci úvazku ředitelky, či jiného interního nebo externího pracovníka. Pro výše uvedené účely je možné využít například výzev na budování kapacit neziskových organizací v rámci OPZ, programu Rok jinak, spolupráce se stážisty nebo dobrovolníky z firemního sektoru, či dalších možností.**

**C. Další doporučení:**

- 1. Vyřešit aktuální omezenou funkčnost systému One Drive. Písemně nastavit systém pro vedení složek na One Drive, zvážit rozlišení uživatelských přístupů do jednotlivých složek.**
- 2. Zvážit nové formy oslovování dobrovolníků, např. zapojení stávající praktikantů či dobrovolníků do náboru, natočení videa, sdílení na YouTube, využití zážitkových akcí, apod.**
- 3. Zvážit zajištění kurzu na klíč pro zaměstnance na téma Zdravotnická manipulace se zdravotně postiženým klientem**
- 4. Cíleně podporovat sdílení postupů práce mezi zaměstnanci, např. vytváření a sdílení materiálů mezi PC instruktory, interní vzájemné vzdělávání a předávání zkušeností; podobně i v dalších službách.**
- 5. Nastavit trvalý systém včetně forem hodnocení a sebehodnocení s ohledem na zachování práv každého jednotlivce. Popsat kdo, koho a jak často hodnotí, včetně frekvence sebehodnocení každého pracovníka, obsah hodnocení, výstupy hodnocení (kdo je bude uchovávat, kde, kdo k nim má přístup apod.), postup po vyhodnocení – důsledky, termíny náprav, apod. O obou formách hodnocení doporučujeme vést písemný záznam a využívat**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**jej jako podklad pro další hodnocení či sebehodnocení. V hodnocení nastavit vhodná kritéria (např. pracovní výsledky, spokojenost klientů pracovní morálka – plnění úkolů, dochvilnost; znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti) a metody hodnocení (např. hodnocení volným popisem, hodnocení za pomoci stupnice, srovnávání se stanovenými cíli, srovnávání s jinými pracovníky, 360 stupňů Feedback). Před samotným prováděním hodnocení navrhuje zvážit vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti vedení hodnotících, motivačních či vytykácích pohovorů a vyhodnocování sebehodnotících dotazníků. Případně zvážit vstup z pozice supervizora nebo z titulu funkce ombudsmana – interní či externí.**





## Výčet poskytnutých dokumentů

Zakládací listina TyfloCentrum Plzeň, o.p.s. (18. 2. 2011)  
Výpis z rejstříku o.p.s. (9. 3. 2017)  
Výpis z registru ekonomických subjektů (19. 12. 2005)  
Výroční zpráva 2014  
Výroční zpráva 2015  
Zpráva nezávislého auditora, účetní závěrka 2015  
Organizační řád (2011)  
Dodatek k organizačnímu řádu (2015)  
Cíle TyfloCentra Plzeň, o.p.s. (2012 – 2017)  
Přehled klubů 2017  
Přehled klubů a aktivit (04/2017)  
Průvodcovská a předčitatelská služba – plány činnosti (02/2017 – 04/2017)  
Rozhodnutí o registraci sociálních služeb (2016)  
Sazebník Průvodcovské a předčitatelské služby (2014)  
Protokol o inspekci poskytování sociálních služeb (2014)  
Postup evidence a uchovávání dokumentů, skartační řád (2012)  
Metodika individuálního plánování a průběhu služeb (2016)  
Jednání se zájemcem o službu (2016)  
Pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu (2012)  
Formulář Odmítnutí služby  
Tabulka odmítnutí zájemce o službu  
Hodnocení kvality poskytovaných služeb (2012)  
Dotazníky pro hodnocení služeb  
Metodika práce sociálního pracovníka – Odborné sociální poradenství (2015)  
Metodika práce sociálního pracovníka – Průvodcovská a předčitatelská služba (2015)  
Metodika práce sociálního pracovníka – SAS – volnočasové a vzdělávací aktivity (2016)  
Metodika práce sociálního pracovníka – SAS – PC sekce (2016)  
Evidence a zpracovávání osobních údajů (2016)  
Prohlášení o mlčenlivosti  
Etický kodex pracovníků TyfloCentra Plzeň, o.p.s.  
Oblasti možných střetů zájmů (2016)  
Oblasti možného porušování základních lidských práv a svobod (2016)  
Pravidla pro podávání a vyřizování připomínek a stížností (2012)  
Metodika přijímání a školení nových pracovníků (2010)  
Předávání informací mezi zaměstnanci (2008)  
Zápisy z porad (01- 04/2017)  
Pracovní smlouva – příklad  
Dodatek k pracovní smlouvě - příklad  
Vzdělávací plán – vzor  
Všeobecná pravidla pro poskytování služeb TyfloCentra Plzeň, o.p.s. (2016)  
Podmínky poskytování poradenských služeb (2013)  
Podmínky poskytování volnočasových aktivit (2016)  
Podmínky poskytování výuky na PC (2016)  
Podmínky poskytování průvodcovské a předčitatelské služby (2012)  
Leták Výuka na PC  
Leták TyfloCentrum  
Pravidla pro přijímání darů (2016)  
Směrnice č. 2/2015 o účtování nákladů a výnosů sociální služby  
Směrnice č. 2/2012 o zpracování a oběhu účetních dokladů



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Organizační směrnice k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (2012)  
Členění provozovaných činností do kategorií podle míry požárního nebezpečí (2012)  
Zařazení prací do kategorie (2012)  
Provozní předpis pro provádění revizí a kontrol el. spotřebičů (2012)  
Směrnice o provádění pravidelných lékařských prohlídek (2012)  
Organizace zabezpečení požární ochrany (2012)  
Traumatologický plán (2012)  
Požární poplachová směrnice (2012)  
Požárně-technické charakteristiky (2012)  
Identifikace nebezpečí a opatření k jejich odstranění – Práce a pohyb v budově  
Identifikace nebezpečí a opatření k jejich odstranění – Ruční elektrické nářadí  
Identifikace nebezpečí a opatření k jejich odstranění – Elektrické spotřebiče  
Identifikace nebezpečí a opatření k jejich odstranění – Monitory  
Seznámení s návody k použití  
Směrnice pro provádění školení a opakovaných školení BOZP (2012)  
Skripta ke školení zaměstnanců o požární ochraně  
Skripta ke školení BOZP  
Směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (2012)  
Směrnice o evidenci, vyhotovení a zasílání záznamu o úrazu a jeho hlášení (2012)  
Soubor rizik  
Tematické plány a časové rozvrhy ke školení o PO (2012)  
Vstupní školení zaměstnanců (2012)  
Směrnice stanovení prací zakázaných ženám, těhotným ženám a mladistvým (2012)

<http://www.tc-plzen.cz/>

<https://www.facebook.com/TyfloCentrum-Plze%C5%88-ops-289116387785184/>

Registr poskytovatelů sociálních služeb: <http://iregistr.mpsv.cz/>

<https://socialnisluzby.plzen.eu/informace-pro-zajemce/zdravotne-postizeni>

KOHOUTEK, R. Poznávání a utváření osobnosti. Brno: Akademické nakladatelství CERM.  
Zákon č. 108/2006 Sb. a ve znění pozdějších předpisů (vyhláška 505/2006 Sb.)