Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

PERENIS, S.R.O.

PROCESNÍ AUDIT ORGANIZACE

TYFLOCENTRUM JIHLAVA, O. P. S.

AUDITNÍ ZPRÁVA

Vypracovali: Ing. Tomáš Pelíšek, Mgr. Emil Vařeka MBA

Dne: 28. 7. 2017

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

1. Obsah

1. Obsah ... 2
2. Základní informace ... 4
Informace o analyzované organizaci ... 4
Projekt Tyflopoint ... 5
3. Metodika analýzy ... 7
Studium a analýza interní dokumentace organizace ... 7
Řízené rozhovory s vedoucími pracovníky ... 7
Katalog procesů ... 7
Seznam zdrojů organizace ... 9
Procesní mapy ... 9
Prezentace zjištění jednotlivých oblastí ... 9
Návrhy a doporučení k řešení jednotlivých zjištění ... 9
4. Resumé navrhovaných opatření ... 10
Komentář k uvedenému pořadí a termínům realizace doporučení ... 12
5. Audit procesů registrovaných sociálních služeb ... 13
Odborné sociální poradenství (OSP) ... 17
Sociálně aktivizační služba (SAS) ... 18
Průvodcovské a předčitatelské služby (PPS) ... 19
Sociální rehabilitace (SR) ... 20
TYFLOPOINT - Význam projektu pro organizaci ... 22
6. Audit řídících procesů organizace ... 23
Řízení organizace, strategie a poslání ... 23
Finanční řízení a Fundraising ... 25
Lidské zdroje ... 29

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Marketing a PR 32

Řízení rizik 34

7. Ostatní podpůrné procesy 35

8. Závěr 37

9. Přílohy 38

Charakteristiky a procesní mapy vybraných procesů organizace 38

Fotografie prostor TyfloCentra Jihlava 49

2. Základní informace

Tento procesní audit byl proveden za účelem zhodnocení organizace TyfloCentrum Jihlava, o. p. s. a to z pohledu efektivity procesů, jejich kvality, ekonomické efektivnosti a možnosti dalšího rozvoje služeb. Hlavní část auditu byla realizována v červnu a červenci 2017. Auditní zpráva se zakládá na informacích shromážděných ze studia interních dokumentů organizace a analýzy procesů a procesních map prováděných v rámci řízených rozhovorů s pracovníky. Hlavní podstatu zprávy tvoří navržená opatření a doporučení vztahující se ke strukturovaně rozděleným oblastem organizace.

Informace o analyzované organizaci

TyfloCentrum Jihlava je nestátní nezisková organizace se sídlem v Brněnské ulici č. 8 v Jihlavě. Hlavní činností organizace TyfloCentrum Jihlava, o. p. s. je poskytování sociálních služeb nevidomým a slabozrakým občanům kraje Vysočina, ve snaze dosáhnout jejich maximální možné míry samostatnosti a zvýšit kvalitu jejich života. Dále organizuje a praktikuje dobrovolnickou službu, poradenství při odstraňování architektonických a informačních bariér, osvětovou a informační činnost. Kromě prostor na Brněnské ulici v Jihlavě jsou k dispozici ještě tři pronajaté kanceláře na ulici Chlumova 1a. Tyto prostory jsou využity k poskytování sociálních služeb i různých společenských akcí.

Shrnutí základních informací:

- Název organizace: TyfloCentrum Jihlava, o. p. s.
- Zaměření: sociální služby pro osoby se zrakovým postižením v Kraji Vysočina
- Registrované sociální služby: Sociální rehabilitace, Odborné sociální poradenství, Sociálně aktivizační služby pro osoby se zdravotním postižením a seniory, Průvodcovské a předčitatelské služby
- Sídlo organizace a kontaktní adresa: Brněnská 8, 586 01 Jihlava
- Statutární zástupce: ředitelka, Mgr. Iveta Bělovová Dolejší
- Email: jihlava@tyflocentrumjihlava.cz
- Web: www.tyflocentrumjihlava.cz
- Facebook: www.facebook.com/tyflocentrumjihlava
- IČ: 269 08 042

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Organizace v rámci své činnosti přichází do styku a také spolupracuje s externími subjekty, mezi které patří například:

Dlouhodobě	Nárazově
Městská policie Jihlava (MPJ)	Oční lékaři v okolí
Bílý kruh bezpečí, z. s. (BKB)	Nadace Světluška
Soukromá vyšší odborná škole sociální, o.p.s. (SVOŠS)	Střední odborná škola sociální Jihlava (SOŠ)
Magistrát města Jihlavy (MMJ)	Městské úřady pro nabídku služeb
Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)	BESIP
Ministerstvo vnitra (MV)	Konzultanti kompenzačních pomůcek
Tyfloservis, o. p. s.	Střední a vysoké školy – osvětové přednášky
Ostatní regionální TyfloCentra	Spřátelené neziskové organizace
Kraj Vysočina, sociální odbor	
Národní rada zdravotně postižených	
SONS ČR, z. s. jako zakladatel	

Tabulka 1 Externí spolupracující subjekty

Projekt Tyflopoint

Cílem projektu Tyflopoint CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008 je vytvořit podporu TyfloCentru Jihlava, o. p. s. poskytujícímu služby pro osoby se zrakovým postižením, pro vytvoření case managementu sociálních služeb mezi spolupracujícími partnery tak, aby tyto služby mohly být poskytovány efektivně, rychle a kvalitně z jednoho místa, a to standardizovaným postupem. Projekt je ve fázi realizace od října 2016 do září 2018.

Partnery TyfloCentra Jihlava v projektu jsou: Statutární město Jihlava, Městská policie Jihlava, Soukromá vyšší odborná škola sociální, o.p.s. a Bílý kruh bezpečí, z. s.

Očekávanými výstupy jsou:

- Metodika case managementu sociálních služeb pro osoby se zrakovým postižením
- Procesní audit sociálních služeb (jehož výsledkem je tato zpráva)
- Zkvalitnění registrovaných sociálních služeb (dále také „RSS“) v TyfloCentru Jihlava, o. p. s. formou case managementu
- Inovované standardy kvality poskytování registrovaných sociálních služeb

V rámci projektu zatím proběhlo profilování nejzásadnějších oblastí u každého partnera a dále dojde k intenzivnější výměně informací a vytvoření klíčových osob, které budou v multidisciplinárním týmu pracovat na vytvoření metodiky Case Managementu.

3. Metodika analýzy

Studium a analýza interní dokumentace organizace

Jako informační podklady pro tuto analýzu byly organizací TyfloCentrum Jihlava, o. p. s. poskytnuty následující materiály:

- Výroční zprávy organizace za roky 2015 a 2016
- Vnitřní směrnice pro vedení účetnictví
- Zpráva nezávislého auditora za rok 2016 (týkající se účetní závěrky 2016)
- Rozpočet na rok 2017
- Organizační a pracovní řád
- Organizační struktura společnosti v jednotlivých sociálních službách
- Vnitřní pravidla poskytování služby
- Metodiky jednotlivých sociálních služeb
- Standardy kvality sociálních služeb
- Inventarizační seznam majetku
- Vzory smluvní a pracovní dokumentace

Řízené rozhovory s vedoucími pracovníky

S vedoucími pracovníky organizace proběhly v rámci procesního auditu řízené rozhovory. Na základě těchto rozhovorů byl sestaven a průběžně aktualizován katalog procesů, byly vypracovány procesní mapy a dále byly jednotlivé procesy důkladně analyzovány prostřednictvím metody SIPOC.

Katalog procesů

Jednou z prvních činností procesního auditu bylo vytvoření kompletního katalogu procesů tak, aby odpovídal skutečně prováděným činnostem v organizaci. Katalog (tabulka 1) je rozdělen na jednotlivé funkční oblasti organizace s tím, že vybrané hlavní a řídící procesy jsou později blíže analyzovány.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

HLAVNÍ PROCESY
Sociální rehabilitace (RSS)
Odborné sociální poradenství (RSS)
Sociálně aktivizační služby pro osoby se zdravotním postižením a seniory (RSS)
Průvodcovské a předčitatelské služby (zpoplatněné, RSS)
Akreditovaná dlouhodobá dobrovolnická činnost v TC Jihlava
Projekty EU

ŘÍDÍCÍ PROCESY
Strategické řízení
Řízení lidských zdrojů
Finanční řízení
Marketingová komunikace
Plánování
Výkaznictví
Řízení rizik

PODPŮRNÉ PROCESY
Administrace klientů
Individuální plánování
Strategické budování vztahů
Účetnictví – realizováno externě
Příjem plateb
Mzdy
Správa IT
Opravy a údržba
Úklid

Tabulka 2 Katalog procesů

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Seznam zdrojů organizace

V rámci identifikace procesů došlo k vytvoření operativního seznamu zdrojů organizace v rozdělení dle čtyř kategorií na: lidské, finanční, materiální, IT (HW, SW). V další práci byla vyšší pozornost věnována prvním dvěma kategoriím, které jsou rozebrány v rámci kapitol řídících procesů organizace.

Procesní mapy

V rámci analyzování vybraných procesů organizace byly sestaveny procesní mapy, hlavní důraz byl kladen na procesy poskytování registrovaných sociálních služeb. Procesní mapa dbá na popis všech činností realizovaných v rámci procesu a také na potřebu zdrojů – hmotných, nehmotných, lidských a finančních. Procesní mapy jsou vloženy v závěru zprávy jako přílohy.

Prezentace zjištění jednotlivých oblastí

Důležitým výstupem analýzy jsou formulovaná zjištění v rámci jednotlivých oblastí, která jsou uvedena v textech popisujících jednotlivé oblasti a obsahují identifikovaná slabá místa ve fungování a případný využitelný potenciál organizace.

Návrhy a doporučení k řešení jednotlivých zjištění

Na výše uvedená zjištění navazují návrhy a doporučení pro zvýšení efektivnosti procesů a celkové zlepšení fungování organizace. V každé kapitole jsou zvýrazněna nejdůležitější, klíčová doporučení. Číslovaný přehled navrhovaných klíčových opatření spolu uvedením typu opatření, doporučeným pořadím řešení a doporučeným termínem vyřešení obsahuje tabulka 3 na následující straně.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

4. Resumé navrhovaných opatření

Číslo návrhu	Navržené opatření, doporučení	Typ opatření				Doporučené pořadí řešení	Doporučený termín
		Procesní	Personální	Technické	Školení		
1	Uzavření řádné ředitelské smlouvy		x			1	1/2018
2	Zřízení pozice a činností fundraisingu	x	x			1	1/2018
3	Stanovení odpovědného pracovníka marketingu	x	x			1	1/2018
4	Aktualizace pracovních náplní zaměstnanců a organizační struktury		x			1	1/2018
5	Vypracování a realizace plánu rozvoje pro všechny zaměstnance		x		x	1	1/2018
6	Provedení analýzy financování a tvorba finančního mixu			x		1	1/2018
7	Vytvoření plánu marketingové komunikace			x		1	1/2018
8	Aktualizace webu a SEO optimalizace			x		2	2/2018
9	Prezentovat poskytované placené služby (mj. na webu)			x		2	2/2018
10	Kontrola, aktualizace a doplnění TC na weby lokálních institucí			x		2	2/2018
11	Realizace komunikační kampaně k oslovení nových dárců			x		2	2/2018
12	Vypracovat SWOT analýzu a dělat pravidelnou aktualizaci	x		x		3	3/2018
13	Definice „SMART“ cílů organizace	x		x		3	3/2018
14	Vytvoření strategie a strategického dokumentu	x		x		3	3/2018
15	Aktualizace standardů kvality sociálních služeb a metodických postupů	x		x		3	3/2018
16	Standardizace výkonů služeb	x	x	x		4	6/2018
17	Aktualizace formuláře individuálních plánů	x		x		4	6/2018
18	Řízené seznamování s aktualizovanými metodickými postupy	x	x	x		4	6/2018

19	**Zavedení vzájemně nezávislého hodnocení služeb uživateli a pracovníky**	**x**	**x**	**x**		**4**	**6/2018**
20	**Dosažení / udržování vysoké úrovně komunikačních dovedností pracovníků**		**x**		**x**	**5**	**12/2018**
21	**Vypracování pravidel pro firemní porady**	**x**				**5**	**12/2018**
22	**Hotovostní limit pokladny do směrnice nakládání s penězi**	**x**				**5**	**12/2018**
23	**Sepsání dokumentovaných postupů pro oblast lidských zdrojů**	**x**	**x**			**5**	**12/2018**
24	**Zavést sdílený způsob vykazování hodin**	**x**		**x**		**5**	**12/2018**

Tabulka 3 Navržená opatření a doporučení

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

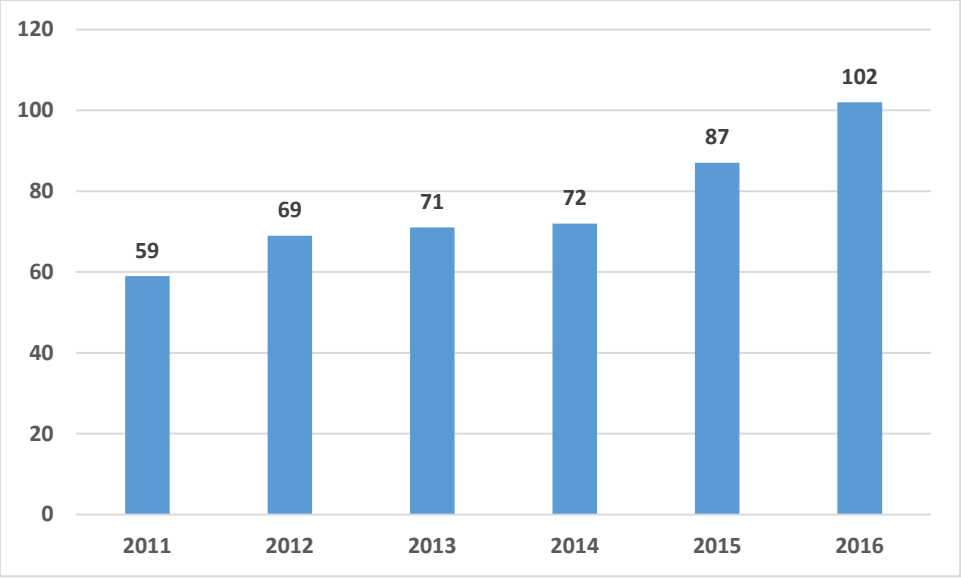
Komentář k uvedenému pořadí a termínům realizace doporučení

Z čistě logického pohledu by ve výsledné tabulce měla první místa obsadit doporučení týkající se vytvoření cílů organizace a návazné strategie. Z našeho pohledu ale organizace funguje dobře, a tak okamžitě realizovatelná doporučení rozšiřující manažerské dovednosti a zřizující pozice fundraisingu a marketingu s následným vytvořením dílčích strategií pro tyto oblasti mají pro organizaci větší význam a přínos. Manažerské znalosti a dovednosti se včetně oněch dílčích strategií fundraisingu a marketingu poté bude možno využít právě při tvorbě strategie organizace jako celku.

Uvedené doporučené termíny nemají sloužit jako závazky, ale jsou našimi odhady možné časové náročnosti realizace jednotlivých doporučení. Termíny je možno upravovat v závislosti na úspěšnosti naplňování jednotlivých kroků, nicméně považujeme za důležitou jejich evidenci a snahu o plnění, jelikož slouží jako limitující a současně tedy motivační faktory.

5. Audit procesů registrovaných sociálních služeb

Problematiku poskytování registrovaných sociálních služeb má TyfloCentrum Jihlava na velmi dobré úrovni. Organizace funguje převážně na principu poskytování veřejně hrazených registrovaných sociálních služeb. Sociální služby ze státních zdrojů MPSV prostřednictvím Kraje Vysočina (95%), a to jednak dotacemi MPSV, pak krajskými dotacemi a dotacemi z magistrátu města Jihlavy (5%) prostřednictvím zálohových plateb. Pozitivní vývoj počtu uživatelů služby organizace v posledních 6 letech potvrzuje následující graf.



Obrázek 1 Vývoj počtu uživatelů služby v letech 2011-2016

Poskytované služby jsem evidovány v systému vykazování dat sociálních služeb. V roce 2016 stávající systém fungoval ve zkušebním provozu a od letošního roku se již standardně čtvrtletně vykazují data o poskytnutých službách např. výnosy, náklady, intervence a kontakty s uživateli služeb. Na poskytování služeb má organizace pověření od Kraje Vysočina (vždy na 2 roky). S ohledem na nastavení termínů přijímaných plateb je organizace nucena vytvářet finanční rezervu, aby bylo možno pokrýt mzdy za první měsíce roku, než dojde první platba pokrývající uplynulé měsíce zpětně.

Ze studia interních dokumentů vyplynulo, že poslední registrovaná sociální služba Sociální rehabilitace není zpracovaná do jednotlivých standardů kvality sociálních služeb. Ostatní služby v této

dokumentaci zpracované jsou, nicméně poslední aktualizace této dokumentace proběhla již v roce 2016. Ostatní dokumentaci k sociálním službám má organizace zpracovanou, nicméně není vždy jednotná v pojmenování a struktuře.

Klíčové doporučení – Aktualizace standardů kvality sociálních služeb a metodických postupů

Organizaci doporučujeme provést aktualizaci standardů kvality sociálních služeb, a to na základě registrace nové služby a také v závislosti na aktuální legislativě a vývoji situace v oblasti poskytování sociálních služeb v ČR. Dále také sjednocení názvu a struktury dokumentace popisující metodiku jednotlivých služeb.

Organizace se zájemci o službu standardně uzavírá roční smlouvy, čímž vzniká status poskytovatele a uživatele služby. Každý uživatel služby má na základě úvodního zhodnocení stanoven **Individuální plán** (dále také IP), který obsahuje:

- popis nepříznivé sociální situace (definovaný "jazykem srozumitelným pro uživatele služby"),
- cíle uživatele služby v jednotlivých oblastech (může být 1 dlouhodobý cíl a více krátkodobých) a termíny jejich dosažení,
- milníky na cestě k dosažení cílů,
- kroky a odpovědnosti pracovníků organizace a uživatele služby s ohledem na dosažení cílů
- průběžné hodnocení situace uživatele služby a naplňování cílů
- krizový plán

Pro každou službu je registrován vedoucí služby, který kontroluje jednotlivé individuální plány a správné vykazování služeb do IS. Bylo zjištěno např. nepravidelné zapisování do IS, z čehož mohou vznikat nepřesnosti a chyby, takže bylo nařízeno okamžité evidování. Pro hodnocení a dosažení jednotnosti byl stanoven měsíční harmonogram kontrol individuálních plánů, kde se na základě konzultací kolegů revidují a sjednocují popisy stavů, stanovené cíle, metriky atd. Nedávno byl pro zefektivnění práce také zaveden sdílený kalendář, díky němuž mají všichni pracovníci přehled o pohybu a dostupnosti ostatních kolegů, a tudíž také okamžité kapacitě organizace. Procesy přijímaní

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

uživatelů služby a tvorba individuálního plánu jsou modelovány v procesních mapách 1 a 2, viz přílohy.

Z auditu vyplynulo, že individuální plány uživatelů služby momentálně nemají stanoven časový horizont a není standardně vyhodnocováno plnění stanovených cílů. Stejně tak nedochází ke standardizovanému sběru a vyhodnocování zpětné vazby na poskytované služby obecně, dochází k němu pouze na základě vůle uživatelů služby. Zpětná vazba je získávána hlavně osobně, a to z vůle uživatelů služby, kteří ji někdy sami sdělí. Momentálně se plánuje zpracování dotazníku pro uživatele služby, na jehož základě by se zpětná vazba získala. Toto už jednou proběhlo, ale návratnost byla nízká, takže je třeba zvýšit motivaci respondentů pro zvýšení návratnosti. U vstupu do TC je na zdi umístěna schránka důvěry, kde je možnost dávat podněty a stížnosti, ale ta není příliš využívána. Řád stížností má organizace vypracovaný.

Momentálně se také pracuje na systému pravidelné aktualizace metodického postupu služby (platí pro všechny registrované služby), kde by vedoucí služby odpovídal za aktuálnost všech legislativních požadavků, aktuálnost nabídky sociálního systému.

Hlavním ekonomickým (nákladovým) kritériem většiny služeb je čas, jaký tyto služby trvají. Tuto dobu mohou nejvíce ovlivnit tři faktory, a to je znalost problematiky pracovníků organizace (respektive dostupnost informací), jejich komunikační dovednosti a třetí, nezávislý faktor, porozumění uživatele služby.

Klíčové doporučení – Aktualizace formuláře individuálních plánů

Navrhujeme aktualizovat formulář individuálního plánování a doplnit sloupec metrik pro jednotlivé stanovené cíle. Za vhodné také považujeme stanovení ročního časového horizontu Individuálních plánů a zavedení standardního ročního vyhodnocování plnění cílů uživatelů služby. Dále navrhujeme rozdělit cíle a jejich metriky v individuálních plánech na dlouhodobé (např. kvalita života uživatele služby a vnímaná míra pomoci; standardizovat metriky pro všechny služby) a krátkodobé (konkrétní cíle uživatele služby s individuálními termíny). Na základě standardizovaně získávané zpětné vazby navrhujeme zavedení ročního vyhodnocování všech služeb. Individuální plány uživatelů služby by také mohly být uloženy na sdíleném uložišti, aby k nim měli pracovníci řízený přístup.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Klíčové doporučení – Řízené seznamování s aktualizovaným metodickým postupem

Doporučujeme zavést systém řízeného seznamování pracovníků s touto dokumentací, čímž by byla zajištěna jejich znalost aktuálních informací. Toto doporučení platí pro všechny registrované služby.

Doporučení – Standardizace výkonů služeb

Dalším doporučeným opatřením pro všechny služby obecně je zavedení standardizovaných výkonů služeb tak, aby se dalo jednak lépe plánovat a pracovat s pracovním vytížením zaměstnanců, a také s ekonomickým plánováním a vyhodnocováním jednotlivých služeb. Jme vědomi složitosti tohoto doporučení s ohledem na specifika poskytovaných služeb, nicméně je to doporučení mající za cíl zvýšení ekonomické efektivnosti procesů. Snaha o tuto standardizaci by měla být opakovaná a upřesňující.

Doporučení – Dosažení / udržování vysoké úrovně komunikačních dovedností

Tento návrh znamená sjednocení maximální úrovně komunikačních dovedností všech pracovníků poskytujících registrované sociální služby, což napomůže jak standardizaci výkonů, tak profesionalitě a ekonomické efektivnosti poskytování služeb.

Doporučení – Zavedení vzájemně nezávislého hodnocení služeb uživateli a pracovníky

Jako námět ke zvážení navrhujeme zavést oddělené (nezávislé) hodnocení dosaženosti cílů uživatelů služby pracovníky organizace a uživateli samotnými. Na základě následného srovnání hodnocení by šlo lépe porozumět potřebám uživatelů, upravovat cíle a jejich metriky a zlepšovat poskytované služby.

V následujících 4 kapitolách detailně popíšeme procesy poskytování registrovaných sociálních služeb. Procesní mapy a charakteristiky jednotlivých procesů poskytování služeb jsou uvedeny v přílohách na konci zprávy.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Odborné sociální poradenství (OSP)

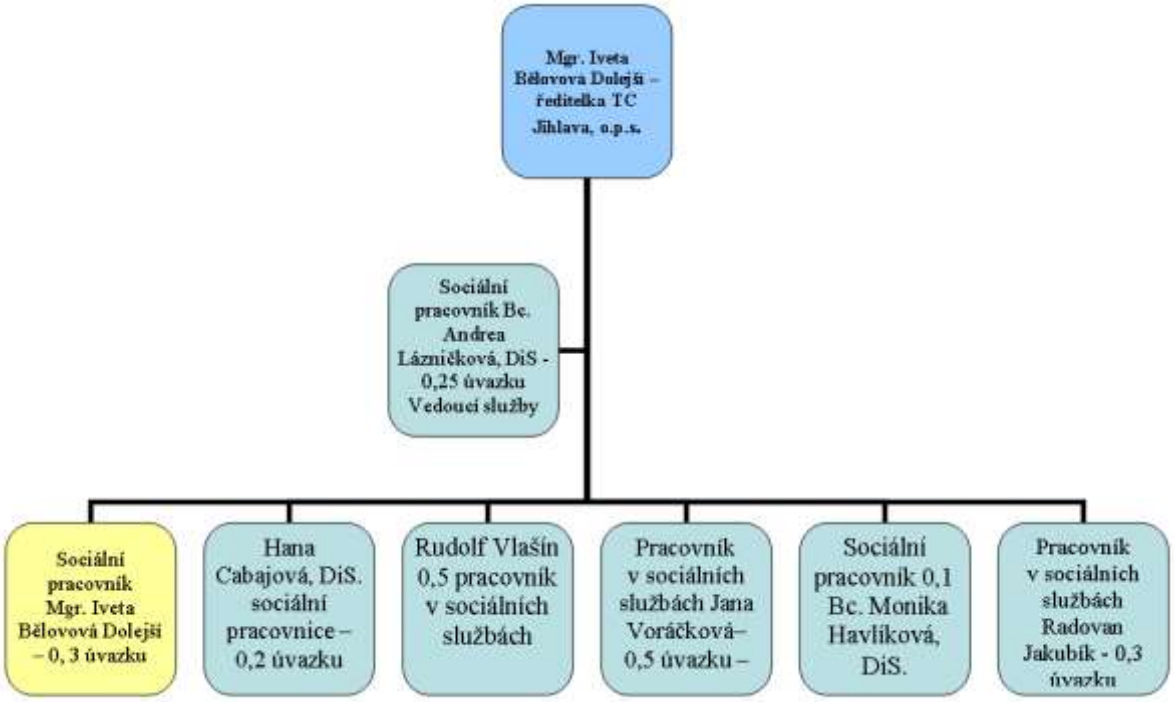
Sociální poradenství je uskutečňováno nejčastěji formou osobní konzultace (ambulantně nebo terénně) uživatelů se zaměstnanci TyfloCentra Jihlava, o. p. s., případně také telefonicky (i přes program Skype) či písemně. Standardně si uživatel služby zarezervuje termín a domluví osobní konzultaci, na které poté řeší potřebné záležitosti. TyfloCentrum Jihlava organizuje také informační přednášky pro více účastníků. Služba pokrývá zejména tyto oblasti:

- obecné poradenství
- poradenství pro orientaci v sociálním systému
- sociálně-právní poradenství
- poradenství v oblasti kompenzačních pomůcek
- zprostředkování kontaktu s institucemi a odborníky
- poradenství v krizových životních situacích

Hlavními cíli služby je zlepšit přehled v dostupných sociálních dávkách, zlepšit přehled o dostupnosti a nárocích na kompenzační pomůcky. Služby poskytují sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách (druzí pouze základní poradenství), kdy každý z nich má v celé problematice všeobecný přehled. Nové dostupné informace nejsou evidovány na centrálním místě, ale případné aktualizace se probírají na poradách, kde se s nimi seznámí všichni relevantní pracovníci. Především v rámci této služby navazuje TyfloCentrum Jihlava časté kontakty s externími institucemi, se kterými řeší jak vyřizování běžných požadavků uživatelů služby, tak také různých životních situací, ve kterých se každý člověk někdy může ocitnout. Právě k navázání užší spolupráce pozitivně přispívá projekt TyfloPoint a napomáhá tak k efektivnějšímu sdílení informací a celkově rychlejšímu řešení vzniklých situací.

Na webu organizace je přehled kompenzačních pomůcek, které jsou k dispozici k zapůjčení v organizaci TyfloCentrum Jihlava. Pro kompletní informace o nejnovějších dostupných kompenzačních pomůckách jsou uživatelé služby odkazování na web Tyflopomůcky Olomouc (nejkomplexnější nabídka v ČR). Ze strany TyfloCentra Jihlava je praktikována snaha o nezvýhodňování žádného výrobce nebo prodejce, ale o nalezení nejlepšího řešení pro potřeby uživatelů služby, nemá tudíž s žádným dodavatelem sjednanou exkluzivitu.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR



Obrázek 2 Organizační struktura služby OSP k 1. 5. 2017, celkové pokrytí služby je 2,15 úvazku.

Sociálně aktivizační služba (SAS)

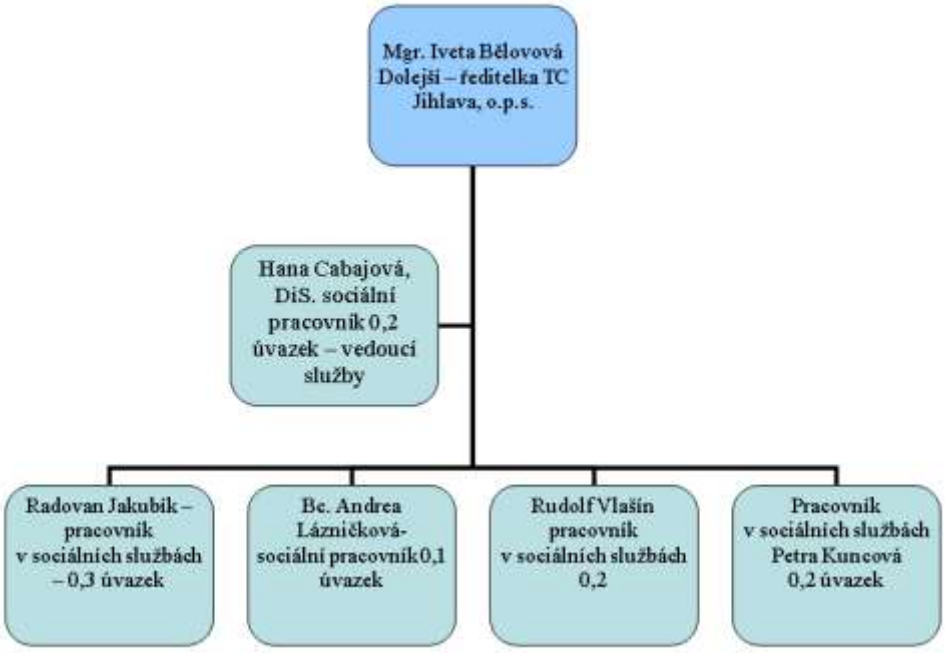
Účelem služby je poskytovat aktivity vedoucí ke smysluplnému vyplnění volného času, rozvoji dovedností, získání nových vědomostí a celkové aktivizaci uživatelů služeb. Dostupné činnosti a aktivity jsou vypsané na webu organizace, uživatelům služby také zvlášť chodí newsletter s pozvánkami a informace lze nalézt i v časopisu, který je uživatelům služby zasílán poštou, nebo si ho vyzvedávají v TC. Původně v organizaci služby zabezpečovala pouze zástupkyně ředitelky, a teď je připravují dvě pracovnice – nově vedoucí služby, které tyto organizační činnosti postupně přebírá. Hlavní vzdělávací aktivitou patřící do této služby je výuka práce na PC. Do volnočasových aktivit patří mj. výtvarná dílna, sportovně rehabilitační činnost, výlety, přednášky a besedy (cíle mohou být: navazování sociálních kontaktů sebevzdělávání, zlepšení samostatného vyjadřování a komunikačních dovednosti ve společnosti, poznávání okolí atp.).

V rámci této služby lze uživateli služby oficiálně doporučit pořízení osobního počítače nebo speciální pomůcky, které slouží pro úřad práce, který potom uživateli služby státem hrazenou pomůcku vydá.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Výlety se organizují na základě zájmu a námětů od uživatelů služby a pracovníků. V rámci SAS se také mohou poskytovat neplacené doprovody na akce (jiná registrovaná služba). Do IS se napíšou detaily o akci, dopíše se účast + doprovody, které se během výletu realizovaly.

Během roku 2016 bylo v rámci SAS obslouženo celkem 46 uživatelů služby a realizováno 98 sociálně aktivizačních aktivit, což je o 35 více než v předešlém roce. Celkem bylo v rámci SAS vykázáno 280 hodin.



Obrázek 3 Organizační struktura služby SAS k 1. 5. 2017, celkové pokrytí služby je 1,0 úvazku

Průvodcovské a předčitatelské služby (PPS)

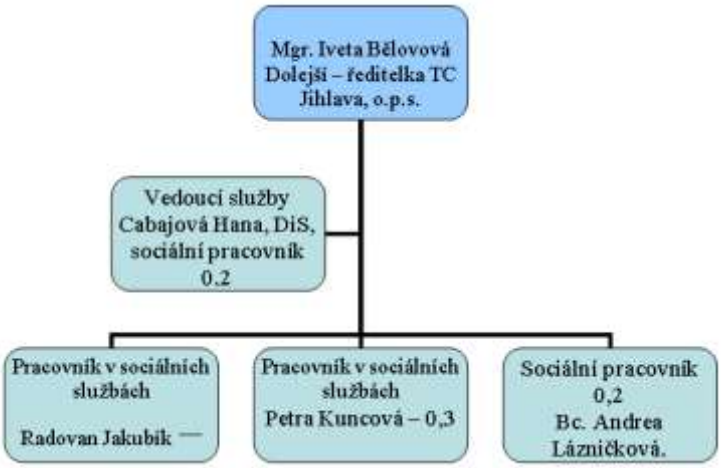
PPS jsou jediné placené poskytované služby organizace. Účelem je zprostředkovat osobám se zrakovým postižením kontakt se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služba je poskytována uživatelům individuálně po předchozí domluvě, a to terénní formou v pracovní dny i o víkendu. Běžnou náplní služby bývá:

- doprovázení dětí do školy, školského zařízení, k lékaři, na zájmové a volnočasové aktivity a doprovázení zpět,

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

- doprovázení dospělých do školy, školského zařízení, zaměstnání, k lékaři, na zájmové a volnočasové aktivity, na orgány veřejné moci a instituce poskytující veřejné služby a doprovázení zpět,
- pomoc při vyřizování běžných záležitostí,
- pomoc při komunikaci vedoucí k uplatňování práv a oprávněných zájmů,
- předčítání nebo jiný způsob zprostředkování informace osobám s poruchami komunikace

PPS, poskytované dle §42 zákona č. 108/2006 Sb., jsou dle §75, odstavce 1, písmena d), zákona č. 108/2006 Sb. poskytovány za úhradu. Cena se stanovuje dle §8, odstavce 2 vyhlášky č. 505/2006 za skutečně spotřebovaný čas nutný k realizaci služby. Službu uživatel služby může platit jednak hotově ihned po skončení služby, nebo prostřednictvím bezhotovostní platby (u pravidelných doprovodů). V rámci placených doprovodů bylo v roce 2016 poskytnuto a vyúčtováno 356 hodin a vybráno 14 885,- Kč, tedy o 6. 042,- Kč více než v roce 2015.



Obrázek 4 Organizační struktura služby PPS k 1. 5. 2017, celkové pokrytí služby je 1,0 úvazku

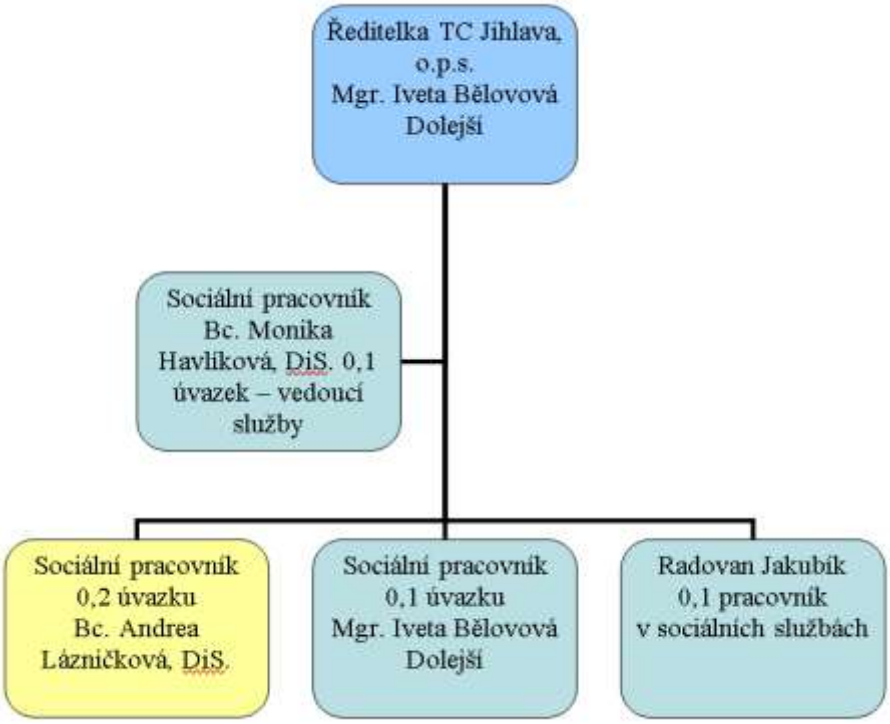
Sociální rehabilitace (SR)

Tato služba vede uživateli služby ke zvýšení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti, a dále podporuje upevňování dovedností a návyků v různých sociálních situacích. Služba je poskytovaná terénní nebo ambulantní formou a spadají pod ni mimo jiné:

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

- nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu
- nácvik sociálních dovedností s důrazem na různé společenské situace
- nácvik schopností využívat dopravní prostředky
- nácvik ostatních dovedností, upevňování návyků
- výuka na mobilních dotykových zařízeních – iPhony
- podpora pracovního uplatnění, nacházení a udržování zaměstnání a další přiřaditelné činnosti (pomoc se psaním životopisu, motivačního dopisu, příprava na pracovní pohovor, sepsání osobního portfolia, nácvik podpisu)

Uživatel služby s potřebou této služby přichází s velmi konkrétní představou, lze zde nejlépe definovat jeho cíle. Služba je placená Krajem Vysočina přes individuální projekt EU. Jednou za tři měsíce jsou vykazovány monitorovací zprávy včetně žádosti o platbu na KÚ. Po schválení monitorovací zprávy a žádosti o platbu jsou zaslány peníze na účet.



Obrázek 5 Organizační struktura služby SR k 1. 5. 2017, celkové pokrytí služby je 0,5 úvazku

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

TYFLOPOINT - Význam projektu pro organizaci

Audit registrovaných služeb organizace potvrdil velkou míru participace jednotlivých spolupracujících institucí realizujících projekt Tyflopoint. Jedna konzultační schůzka v rámci procesního auditu byla realizována právě se zástupci spolupracujících organizací a vyšlo z ní najevo, že již realizované i další plánované činnosti projektu mohou organizaci výrazně dopomoci ve zvýšení efektivity poskytovaných služeb a celkové spolupráci mezi organizacemi – ať už se jedná o proškolení externích zaměstnanců, efektivní sdílení informací nebo vytvoření metodiky case managementu.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

6. Audit řídících procesů organizace

Řízení organizace, strategie a poslání

Celkové řízení organizace je i s ohledem na rostoucí počet uživatelů služby a zaměstnanců na dobré úrovni, nicméně byl identifikován potenciál dalšího rozvoje ve stanovení a naplňování konkrétní strategie a lepším plánování. V současné době probíhá řízení především na základě střednědobého plánů rozvoje sociálních služeb kraje Vysočina, na kterém se podílejí jednotlivé organizace poskytující sociální služby v kraji. TyfloCentrum nicméně tento vlastní plán formálně zpracovaný nemá, takže řízení organizace probíhá primárně na operativní bázi.

Podstatnou část aktivit organizace v současné době tvoří realizace 2 projektů podpořených z Evropských strukturálních fondů. Evropské projekty jsou dlouhodobě sledovány jejich případná realizace plánována. Hlavně díky nim v posledních letech stoupal počet jak uživatelů služby, tak zaměstnanců.

Organizace v současné chvíli nemá vypracovaný vlastní strategický plán rozvoje a má pouze obecně definované cíle, což částečně znemožňuje stanovení ukazatelů i cílových hodnot a sledování jejich naplňování. Vyhodnocování dosahování stanovených cílů není systematicky prováděno. Vzhledem k (před analýzou) neexistujícímu katalogu procesů a procesním mapám, je celková provázanost činností a procesů ve vazbě na organizační strukturu spíše operativní. Příčinou je existence několika organizačních struktur v závislosti na potřebách realizovaných projektů, což částečně smazává hierarchii nadřízenosti a podřízenosti.

Řídící dokumentace v podobě organizační struktury a organizačního a pracovního řádu je příkladně zpracovaná a pravidelně aktualizovaná.

Klíčové doporučení – Definice „SMART“ cílů organizace

Doporučujeme definici hlavních cílů dle principu „SMART“, ty je dále možno dekomponovat na dílčí cíle. Například zde může být cílová hodnota obsloužených uživatelů služby, budoucí počet zaměstnanců, kolik chce společnost realizovat projektů EU, případně s rozvojem fundraisingu také stanovený cíl vlastních získaných finančních prostředků.

Klíčové doporučení – Vytvoření strategie a strategického dokumentu

Doporučujeme, aby vedení organizace na základě poslání a nově definovaných cílů vytvořilo dokumentovanou strategii a strategický plán, jak těchto cílů bude dosahováno, a to jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu. V tomto i logicky předcházejících procesech se jeví jako vhodné a účelné využít odborných konzultací.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Finanční řízení a Fundraising

Financování organizace z velké míry zabezpečeno sjednanými platbami Kraje Vysočina za vykazované sociální služby a potom také z realizovaných projektů Evropské unie. Menší část potom tvoří příjmy z darů jak fyzických osob, tak různých nadačních fondů, a dále drobné příjmy z placených Průvodcovských a předčitatelských služeb a ostatních fakturovaných (neregistrovaných a komerčních) služeb. Mezi fakturované činnosti patří např. mimořádné odborné poradenství, semináře, zážitkové kurzy. Finanční řízení dostupných finančních prostředků hodnotíme jako velmi dobré, ačkoliv organizace nevykonává aktivní fundraising. Velký potenciál skrývá dosud nepříliš fungující dárcovství z oblasti jak fyzických, tak především právnických osob, například velkých místních společností.

Finanční řízení

Rozpočet organizace se sestavuje ročně. Vždy na podzim se do OK sytému (MPSV) vyplňuje žádost o dotace na další rok, kdy se vychází z doporučených výpočtů kraje a pak se čeká na schválení a podepsání smlouvy. Přidělené dotace potom tvoří značnou část budoucího rozpočtu. Ten historicky dělala p. ředitelka sama, od roku 2017 ho připravuje ve spolupráci s externí účetní.

Aktuálně se také připravuje směrnice pro nakládání s penězi a s ní systém řízení peněz v MS Excel – rozpočet, cashflow, odpovědnosti (je hotovo cca 80 %). Momentálně má veškerá oprávnění k bankovnímu účtu ředitelka organizace. Zástupkyně ředitelky má v kompetenci pokladnu a má přístup k výpisům z účtu. Pokladna je zabezpečena klíčem a v současnosti pro ni není stanoven interní finanční limit. Klíč mají pouze ředitelka a zástupkyně a ukládá se do trezoru. Vklad i výběr finančních prostředků na/z účtu je v kompetenci ředitelky, nicméně peníze se především vybírají. O optimalizaci nákladů se stará ředitelka organizace spolu s externí účetní vždy na konci roku.

Doporučení – Hotovostní limit pokladny do směrnice nakládání s penězi

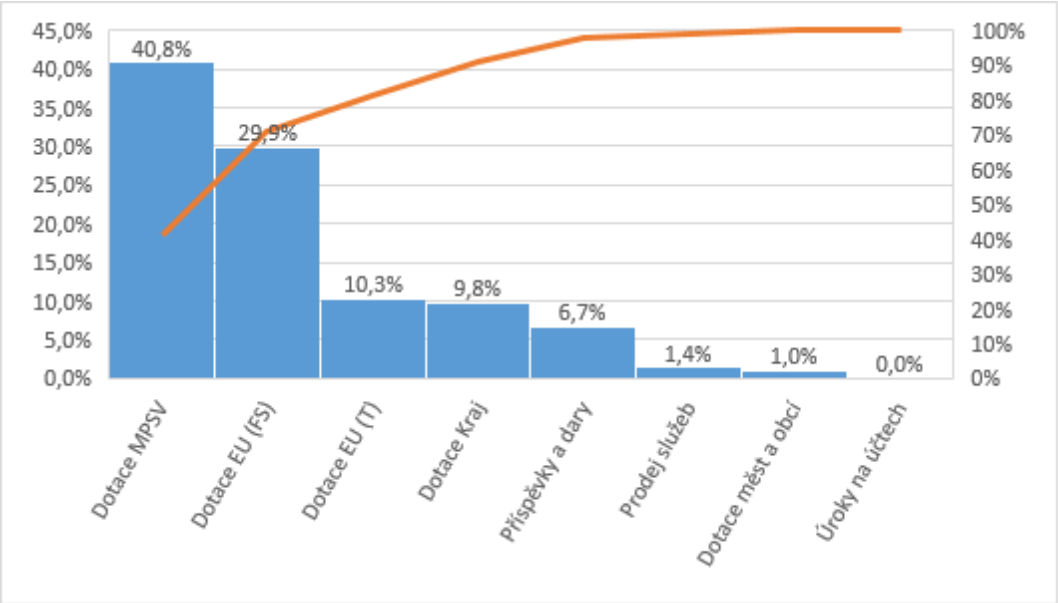
Do připravované směrnice z bezpečnostních důvodů doporučujeme zapracovat finanční limit pokladny.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Fundraising

Dle slov vedoucích organizace se v současnosti činnosti fundraisingu aktivně neprovádějí, potenciál pro ně by se ale dal najít. Čas od času organizace přijme dar od různých nadačních fondů, nebo dárců, ale je to téměř výhradně po aktivitě zvenčí. S nadací Světluška TC dlouhodobě spolupracuje. Dle slov ředitelky organizaci chybí především zdroje pro pokrytí operativních nákladů, kancelářské potřeby atd. Když je ale nutná potřeba, má možnost bezúročné půjčky ze SONS (zřizovatele TC).

Při pohledu na strukturu financování organizace v roce 2016 (obrázek 6) je zřejmý hlavní zdroj financování organizace (40,8 % příjmů) pokrývající registrované sociální služby z Ministerstva práce a sociálních věcí. Dalších 40 % příjmů tvoří peníze z dotačních projektů Evropské Unie, a to konkrétně na projekty Finanční Svoboda (FS) a Tyflopoint (T). Necelých 10 % příjmů potom organizaci plynulo z dotací Kraje Vysočina a pouhých 6,7 % z dobrovolných příspěvků a darů fyzických a právnických osob.



Obrázek 6 Struktura financování v roce 2016

Z výše uvedeného grafu nám vyplývá velký potenciál ve zlepšení využívání zdrojů v podobě příspěvků a darů fyzických a právnických osob a také v prodeji vlastních služeb. Toto se jeví jako klíčové pro dobu, kdy budou končit současné projekty financované dotacemi EU.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Momentálně organizace připravuje podklady pro získání akreditace od MŠMT pro výuku na PC, takže by do budoucna mohla poskytovat placená školení. Cílová skupina by se dala rozšířit na obecně zdravotně postižené osoby, případně na důchodce. Cílem je dosáhnout této akreditace do konce roku.

Klíčové doporučení – Zřízení pozice a činností fundraisingu

TyfloCentru Jihlava doporučujeme vybrání pracovníka, který se bude věnovat fundraisingu. Jednou z prvních činností by mělo být vytvoření fundraisingové strategie. Základem úspěchu bude volba vhodného pracovníka a jeho proškolení.

Klíčové doporučení – Provedení analýzy financování a tvorba finančního mixu

Organizaci doporučujeme a velký potenciál shledáváme v odborném provedení analýzy financování a nalezení možností větší diverzifikace, a především většího využívání nezávislých zdrojů financování, tj. dobrovolných příspěvků a darů a také prodeje vlastních služeb.

Potenciál dalších finančních zdrojů do budoucna představují masáže, které poskytují tři uživatelé služby organizace na bezplatně pronajímaném lehátku TC, které organizace získala jako sponzorský dar. Možnost získávat peníze od masérů by znamenalo nutnost zaregistrovat vedlejší činnost – poskytování placených administrativních služeb. TC by za poplatek mohlo organizačně zajišťovat podnikatelskou činnost svým klientům, v tomto případě masérům. Zde se nabízí varianta zřízení sociálního podniku.

Doporučení – Prezentovat poskytované placené služby (mj. na webu)

Do sekce služeb na webu organizace doporučujeme zařadit poskytované placené služby, např. speciální odborné poradenství, semináře, zážitkové kurzy, tisk do Braillova písma, překlady, korekce textů, aj. Další potenciál shledáváme v možnosti získání akreditace MV na vzdělávání úředníků, které by následně mohlo představovat zajímavý zdroj financí spolu s rozšiřováním tematických informací.

Činnosti zpracování výkazů pro externí subjekty standardně připravují vedoucí registrovaných služeb ve spolupráci s ředitelkou organizace, která je za to také odpovědná. Ačkoliv je současná spolupráce s externí účetní velmi dobrá, během auditu vyšlo najevo, že vzhledem k rostoucí velikosti organizace a objemu práce může při naplňování běžných účetních a ekonomických činností docházet

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

k neefektivitě z důvodu nutnosti předchozí domluvy, nebo delšímu čekání na výstupy a informace. Do budoucna by proto bylo dobré zvážit převedení účetnictví do čistě interních procesů.

Lidské zdroje

Oblast řízení lidských zdrojů v organizaci funguje dobře, nicméně se zde již vyskytuje více oblastí s výrazným potenciálem k zefektivňování práce, standardizaci postupů i rozvoji zaměstnanců. Procesy LZ se řeší spíše operativně. Je rozepsaný nový organizační plán, kde se řeší procesní postupy, pravidla, dovolené atd.

Jméno – pozice	Úvazek
Mgr. Iveta Bělovová Dolejší – ředitelka, manažerka projektu, sociální pracovnice	1,0
Bc. Andrea Lázničková, DiS. – sociální pracovnice, manažerka projektu	1,0
Bc. Monika Havlíková, DiS – sociální pracovnice, metodička projektu	1,0
Hana Cabajová, DiS. – sociální pracovnice, garantka projektu	1,0
Petra Kuncová – pracovnice v sociálních službách, konzultantka projektu	1,0
Rudolf Vlašín – pracovník v sociálních službách	0,7
Jana Voráčková – pracovnice v sociálních službách	0,5
Radovan Jakubík – pracovník v sociálních službách	1,0
Ing. Eva Divínová – konzultantka projektu, finanční manažerka	0,75
Mgr. Lenka Charvátová – právnička projektu	0,2
Mgr. Dana Marková – psychologžka-diagnostikčka	0,4
Ing. Klára Lundáková – finanční manažerka projektu	0,25
Jana Peštálová – garantka projektu	0,3
Jan Hasman – garant projektu	0,3
Vladimír Voráček – úklidové práce	DPP

Obrázek 7 Seznam zaměstnanců TyfloCentra Jihlava

Vytíženost zaměstnanců na přímé poskytování sociálních služeb je nárazová dle potřeb uživatelů služeb. Organizace nemá v oblasti lidských zdrojů rezervy, takže v případě dlouhodobější absence některého z pracovníků je nucena nabírat pracovníky zvenčí, případně z řad bývalých pracovníků a studentů. Primárně se hledá v rámci okruhu známých lidí a organizací. Nabírá se především na základě realizovaných projektů, požadavky na pracovní místo zpracovává ředitelka. Nabídky jsou zveřejňovány na stránkách TC a na Facebookovém profilu, a také v bulletinu L-servis (měsíční bulletin v Jihlavě roznášený do všech domácností). Zájemců o práci je obecně mnoho, ale 90 % z nich nesplňuje požadavky a kritéria sociálního pracovníka. Postup náboru zaměstnanců sleduje určité organizační zvyklosti a probíhá efektivně.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Jednou ročně v organizaci probíhají hodnotící pohovory zpětné vazby mezi ředitelkou a jednotlivými zaměstnanci. Na pracovníky se vztahuje povinnost 24 hodin akreditovaného vzdělávání ročně (dle zákona č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.), nicméně organizace bojuje s nedostatkem finančních prostředků, takže se často hledají nejlevnější varianty, jak splnit požadavky.

Ředitelka organizace nemá uzavřenou řádnou pracovní ředitelskou smlouvu. Ačkoliv byla oficiálně jmenována do funkce, může to představovat určité riziko odpovědnosti a jiných právních důsledků.

Klíčové doporučení – Uzavření řádné ředitelské smlouvy

Doporučujeme vyřešení situace současné nejmenované ředitelky organizace se zřizovatelem.

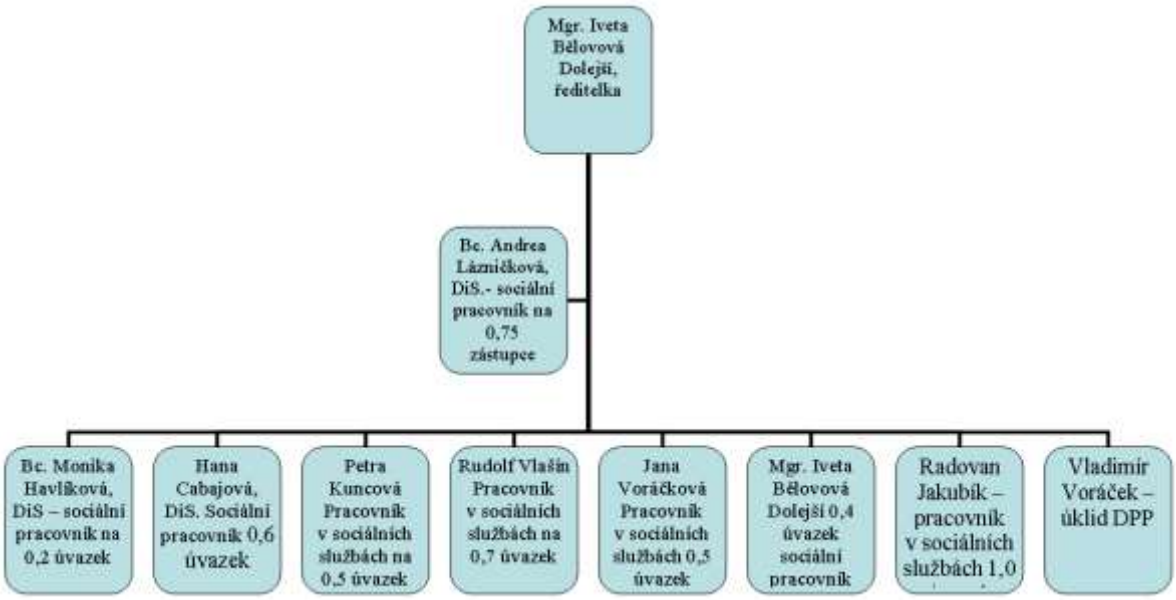
Klíčové doporučení – Aktualizace pracovních náplní zaměstnanců a organizační struktury

Vedení organizace doporučujeme aktualizovat všem zaměstnancům (především na základě zřízení nových pozic fundraising a marketing) pracovní pozice a náplně. Následně by také mělo dojít k aktualizaci organizační struktury organizace.

Klíčové doporučení – Vypracování a realizace plánu rozvoje pro všechny zaměstnance

V rámci auditu byly identifikovány silné a slabé stránky zaměstnanců, na jejichž základě lze identifikovat potenciál pro zvýšení jejich profesních kompetencí i pracovní motivace. Doporučujeme proto vypracování plánu rozvoje a školení jednotlivých zaměstnanců s případným využitím metod mentoringu a koučinku pro zrychlení zavedení nabytých znalostí v každodenním fungování organizace. Jako oblasti rozvoje s největším potenciálem zde bylo identifikováno zvýšení manažerských dovedností vedoucích pracovníků organizace – strategické řízení, fundraising, marketing. U sociálních pracovníků potom odbornější ráz v oblasti sociální práce, lepší znalosti kompenzačních pomůcek.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR



Obrázek 8 Organizační struktura TyfloCentra Jihlava k 1. 5. 2017

Doporučení – Sepsání dokumentovaných postupů pro oblast lidských zdrojů

Doporučujeme vypracování dokumentových postupů pro oblast řízení lidských zdrojů – nábor zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, propouštění.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Marketing a PR

Marketingová komunikace organizace by se celkově dala zhodnotit jako dobrá, nicméně probíhající aktivity nejsou systematicky provázány a jednotlivé kanály komunikace se úplně vzájemně nedoplňují, čímž se organizace připravuje o možné synergické efekty. Příčinu shledáváme v chybějícím odpovědném pracovníkovi za celou oblast a chybějícím plánu komunikace.

Klíčové doporučení – Stanovení odpovědného pracovníka marketingu

Pro oblast marketingu doporučujeme zavést odpovědného pracovníka, který bude koordinovat veškerou veřejnou komunikaci společnosti.

Klíčové doporučení – Vytvoření plánu marketingové komunikace

Doporučujeme vytvoření komunikační strategie a plánu, v rámci kterého může být stanovena tematičnost a pravidelnost příspěvků, komunikovaných v rámci jednotlivých kanálů. Plán by měl zahrnovat i aktualizace webových stránek a alespoň roční aktualizaci souborů vztahujících se k aktuální nabídce služeb. Dále by měl obsahovat také konkrétní způsob sledování úspěšnosti jednotlivých kanálů komunikace.

Komunikace s veřejností probíhá především prostřednictvím webu organizace, který by měl poskytovat aktuální informace o nabízeních službách, připravované akce a další informace o fungování organizace. Na webu byly zaznamenány určité nedostatky v podobě neaktuálnosti uvedených informací. Web organizace považujeme za hlavní komunikační médium s veřejností i potenciálními zájemci o služby. Jeho správa je momentálně realizována externě a zjištěná neaktuálnost prozrazuje, že to není plně efektivní způsob.

Klíčové doporučení – Aktualizace webu a SEO optimalizace

Doporučujeme přenést odpovědnost za správu a aktuálnost webu do interních činností organizace (s vírou, že obsluha webu nebude pro vybraného pracovníka odborně příliš složitá). Dále doporučujeme provést kompletní aktualizaci textů na webu s ohledem na SEO optimalizaci pro vyhledavače a také na zjednodušení a zefektivnění jejích vyznění pro případné uživatele služby, např. „Pomůžeme Vám s …“. S ohledem na sekce „Aktuality“ a „Kalendář akcí“ doporučujeme striktní dodržování pravidelné aktualizace.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Organizace dále spravuje vlastní Facebookový profil, který má v současné době 83 sledujících uživatelů a také tiskne vlastní letáčky, které většinou sami uživatelé služby šíří do čekáren lékařů. Dále jsou připravovány noviny Střípky z Jihlavy, které ale slouží především uživatelům služby TyfloCentra a přinášejí jim aktuální informace o připravovaných akcích TC a ostatních novinkách.

Ředitelka organizace pracuje na strategickém budování pozice v rámci neziskových organizací a jiných veřejných institucí v Jihlavě a celém kraji. Také se jako host účastní jednání národní rady zdravotně postižených.

Zajímavý potenciál pro organizaci jistě představují také mainstreamová lokální tištěná i online média, která čas od času mohou přinést článek soužití nevidomých lidí s okolím – např. o vodících psech (navrženo na schůzce se zástupci externích institucí), aj. O organizovaných veřejných akcích TC pravidelně lokální média informují v rámci zpravodajství, nicméně snaha o publikaci více tematických článků narazila na finanční možnosti organizace, jež standardně placené články v médiích překračují. Dalšími marketingovými aktivitami je pořádání nebo účast na různých veřejných akcích (Den sociálních služeb, Evropský týden mobility, potenciální spolupráce s Kavárnou ve tmě).

Jako další kanály komunikace slouží i weby spolupracujících institucí, jako například web města Jihlavy. V rámci auditu bylo nicméně zjištěno, že dohledatelnost TC Jihlava na webu se zhoršila po jeho rekonstrukci a stránku s informacemi o organizaci lze nalézt pouze pomocí vyhledávání, ale v rámci sekce sociálních služeb v hlavním menu chybí.

Doporučení – Kontrola, aktualizace a doplnění TC na weby lokálních institucí

Navrhujeme provést analýzu webů lokálních institucí, kontrolu prezentovaných informací, jejich aktualizaci a doplnění tam, kde informace o TC Jihlava chybí.

Doporučení – Realizace komunikační kampaně k oslovení nových dárců

V případě zavedení fundraisingových aktivit doporučujeme realizovat systematické oslovování soukromých a právnických osob s cílem získat co největší počet nových a pokud možno pravidelných dárců. Do oblasti marketingu následně bude spadat také pravidelná komunikace s dárci na základě jejich souhlasu.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Řízení rizik

Předminulý rok byla v rámci celé organizace zpracovaná SWOT analýza, na základě které se poté pracovalo s identifikovanými zjištěními. Standardizované řízení rizik ale v organizaci není realizováno.

Doporučení – Vypracovat SWOT analýzu a dělat pravidelnou aktualizaci

Doporučujeme realizaci aktuální SWOT analýzy a zahrnutí jejích zjištění do strategie organizace. Na základě SWOT analýzy navrhujeme sledovat hlavní příležitosti a hrozby pro organizaci, a zjišťovat jejich význam a potenciální míru dopadu na organizaci a jeho pravidelné vyhodnocování.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

7. Ostatní podpůrné procesy

Správa IT

Veškeré činnosti správy SW, licencí a zabezpečování funkčnosti HW má v organizaci na starost jeden zaměstnanec a tyto činnosti se realizují operativně. Tento zaměstnanec je také administrátorem IS, spravuje veškeré účty zaměstnanců a řeší případné rozsáhlejší úpravy s dodavatelem IS.

Hlavním zjištěním v oblasti IT je nedostatečný výkon serveru, na kterém běží informační systém a který současně uchovává veškerou dokumentaci a data organizace. Server je umístěn v dolním patře v sídle společnosti mezi počítači pro uživatele služby, v čemž je spatřováno bezpečnostní riziko jakéhokoliv zásahu, např. vypnutí serveru, případně vytažení napájecího kabelu. Data na serveru jsou zabezpečena a zálohují se na externí disk – obavou je starší technologie a zmenšující se volná kapacita záložního média. Žádné standardizované postupy pro oblast zprávy IT nejsou zpracovány.

Doporučení – Nákup nového serveru, jeho zabezpečené umístění

Pro zvýšení efektivity činností v organizaci doporučujeme pořízení nového serveru a jeho umístění na zabezpečené místo (nebo pouze fyzické zabezpečení na současném místě), aby byl chráněn před jakýmkoliv nežádoucím zásahem.

Doporučení – Zpracovat pravidla a zvýšit bezpečnost zálohování dat

V rámci zálohování dat doporučujeme vypracování pravidel a realizací krok ů vedoucích ke zvýšení bezpečnosti zálohovaných dat. Sem může spadat nákup nového záložního média, pravidelnost operací, šifrování dat, ukládání záložního média na zabezpečené místo, online zálohování vybraných dat atd.

Účetnictví (poskytované externě)

V minulém roce organizace změnila externího dodavatele účetních služeb, čímž nyní ročně uspoří cca 50 % nákladů za účetní služby a konzultace. Komunikace nejčastěji probíhá elektronickou formou a když je potřeba řešit důležitá záležitost, jedná se osobně – paní ředitelka s externí paní účetní. Kontakt s účetní je velmi úzký a téměř kdykoliv je potřeba, přijde paní účetní do sídla organizace. Veškeré podklady se momentálně měsíčně upravují a zadávají do systému po kontrole ředitelkou.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Například při zpracování med vyplňuje každý zaměstnanec pracovní výkazy a p. ředitelka je jednou za měsíc přijímá, sumarizuje a předává paní účetní. Mzda je daná fixně pro každého zaměstnance podle odsouhlasených dotací na následující rok. Když jsou volné finanční prostředky, tak se řeší také možné odměny – většinou poměrově mezi všechny zaměstnance.

Doporučení – Zavést sdílený způsob vykazování hodin

To může zabezpečit např. online sdílený soubor pro vykazování hodin zaměstnanců, do kterého by měli přístup všichni zaměstnanci i paní účetní by mohl značně zefektivnit práci a předávání informací jak interně, tak externě.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

8. Závěr

Tato analýza byla realizována na základě analýzy dokumentů a řízených rozhovorů s vedoucími zaměstnanci organizace TyfloCentrum Jihlava. Zjištění a doporučení jsou prezentována vzhledem k dostupným datům a informacím.

Realizační tým společnosti Perenis děkuje zaměstnancům organizace za jejich součinnost a spolupráci při realizaci tohoto procesního auditu a přeje úspěšný proces naplňování jeho doporučení.

V Brně dne 3. srpna 2017

Vypracoval: **Ing. Tomáš Pelíšek**

Schválil: **Mgr. Emil Vařeka, MBA**

_____

Perenis s.r.o.
Konzultant
Tel.: +420 603 225 937

_____

Perenis s.r.o.
Ředitel společnosti, certifikovaný auditor
Tel.: +420 603 458 585

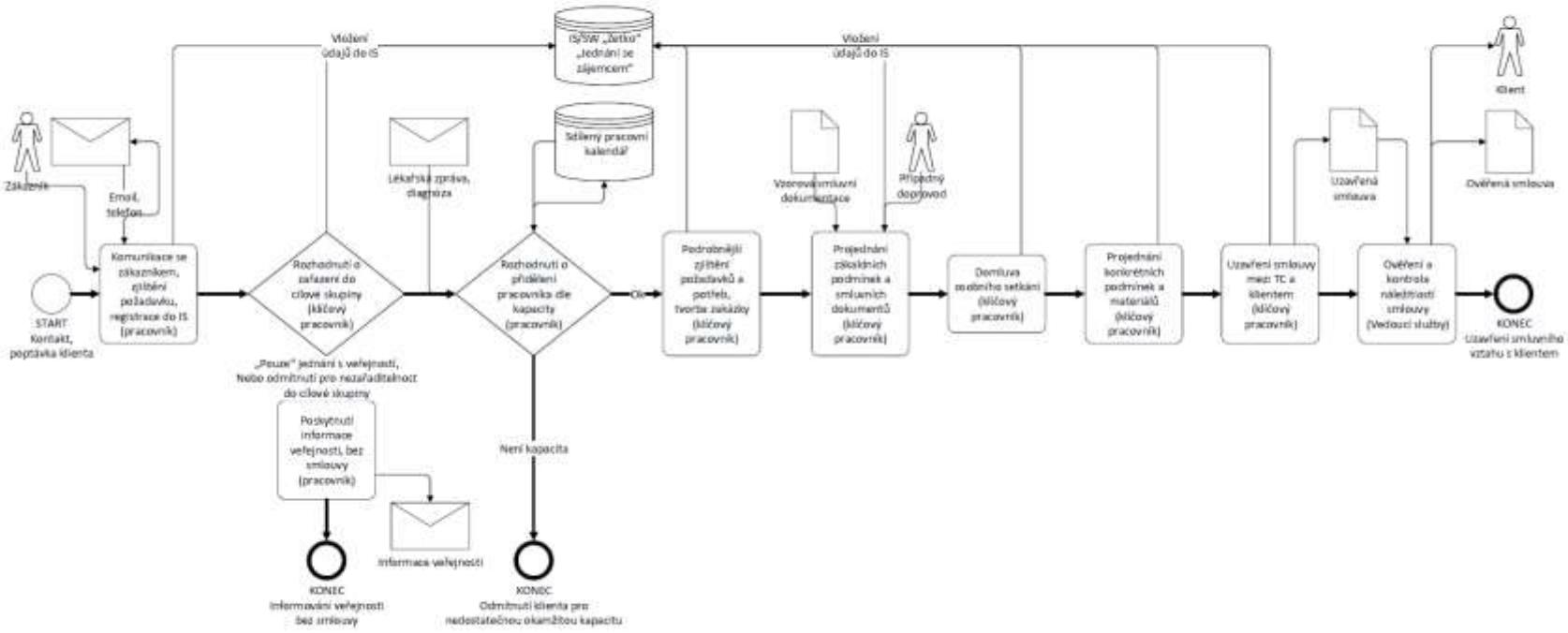
Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

9. Přílohy

Charakteristiky a procesní mapy vybraných procesů organizace

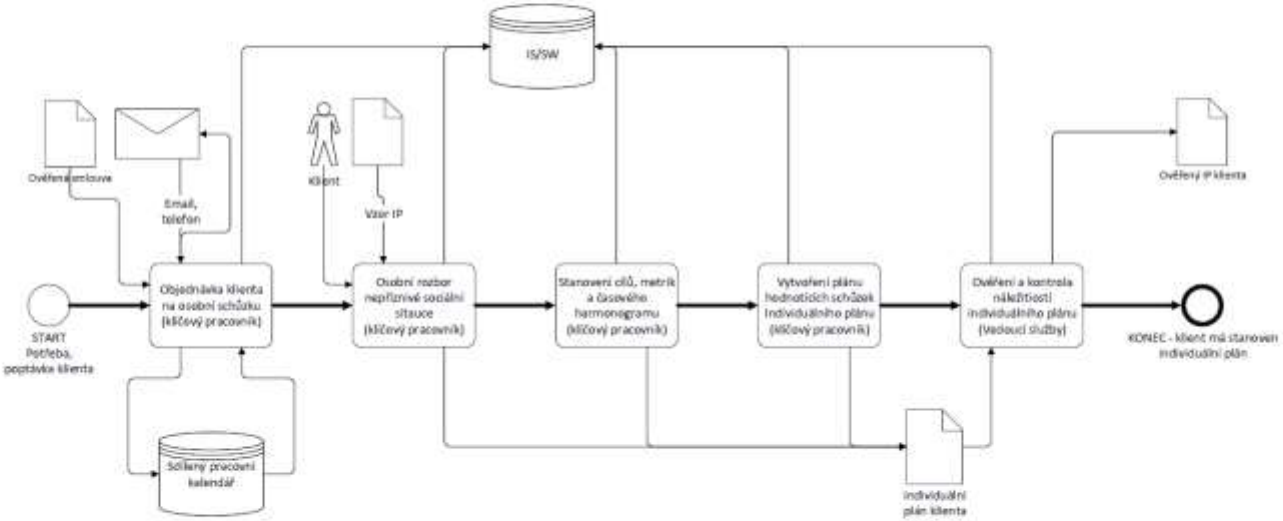
Procesní mapy

- Přijímání uživatelů služby
- Tvorba individuálního plánu



Obrázek 9 Mapa procesu Přijímání klientů

Procesní audit TyfloCentrum Jihlava
Mapa procesu Tvorba individuálního plánu (IP)



Obrázek 10 Mapa procesu Tvorba individuálního plánu

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

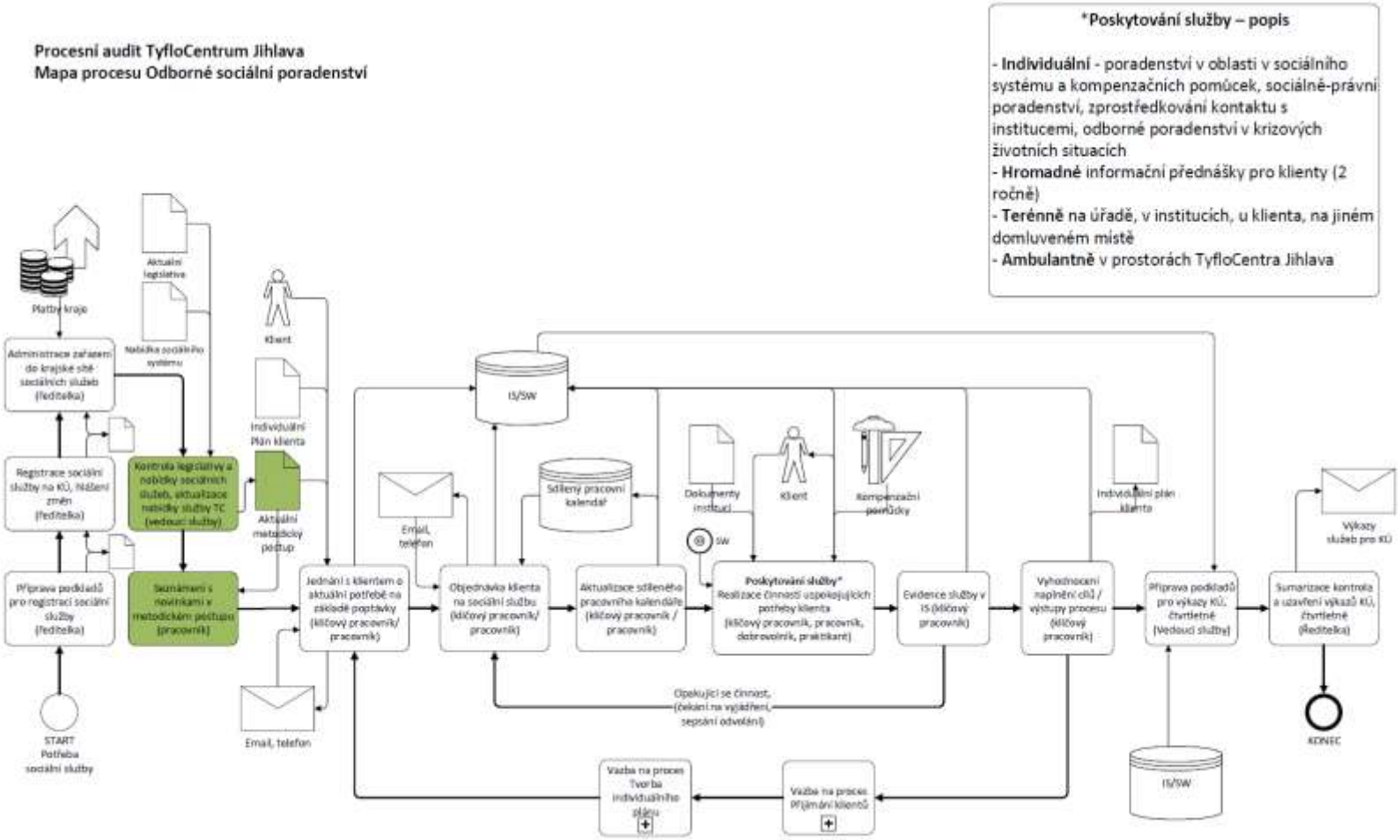
Charakteristiky a procesní mapa procesu služby Odborné sociální poradenství

Vstupy procesu:	Zdroje procesu:
Uživatel služby s potřebou být informován	Metodický postup registrované služby
Formuláře pro registraci služby (vychází z legislativy)	Pracovníci organizace dle diagramu
Aktuální legislativa	Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách
Aktuální nabídka sociálního systému	Finanční zdroje – Kraj, MPSV, MMJ, dárci, nadační fondy
Dokumenty úřadů a institucí	Kompenzační pomůcky organizace (pro informování)
Formuláře žádostí o příspěvky	Pomocný software pro zrakově postižené – vše mimo SW Dictate
Informace o kompenzačních pomůckách (typy, výrobci, prodejci)	
Nové poznatky z vědy, práva, psychologie, sociální práce…	

Výstupy procesu:	Návrh hodnotících metrik:
Informovaný uživatel služby	Vývoj celkového počtu uživatelů služby
Počet uzavřených smluv ve službě	Počet kontaktů a intervencí
Počet kontaktů (do 15 min) a intervencí (nad 15 min)	Vyjmenovat, s čím byl uživatel služby seznámen (informace)
Čtvrtletní výkazy na KÚ	Vyjmenovat seznámení s kompenzačními pomůckami
Kompletní roční monitorovací zpráva na KÚ	Řešené případy krizových životních situací
Roční výkaz do OKÁ systému na MPSV	Míra uspokojení potřeb uživatele služby (vytvořit škálu)
Ostatní výkazy za službu pro MPSV	Hodnocení kvality jednotlivých schůzek uživatelů služby
Formulář MMJ – způsob realizace poskytování služby (ročně)	Zpětná vazba uživatele služby s odstupem – kvalita života (nevýkonová metrika)

Tabulka 4 Charakteristiky procesu služby OSP

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR



Obrázek 11 Mapa procesu Odborné sociální poradenství; Zvýrazněné činnosti a dokumenty doporučujeme zařadit do standardního postupu procesu.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

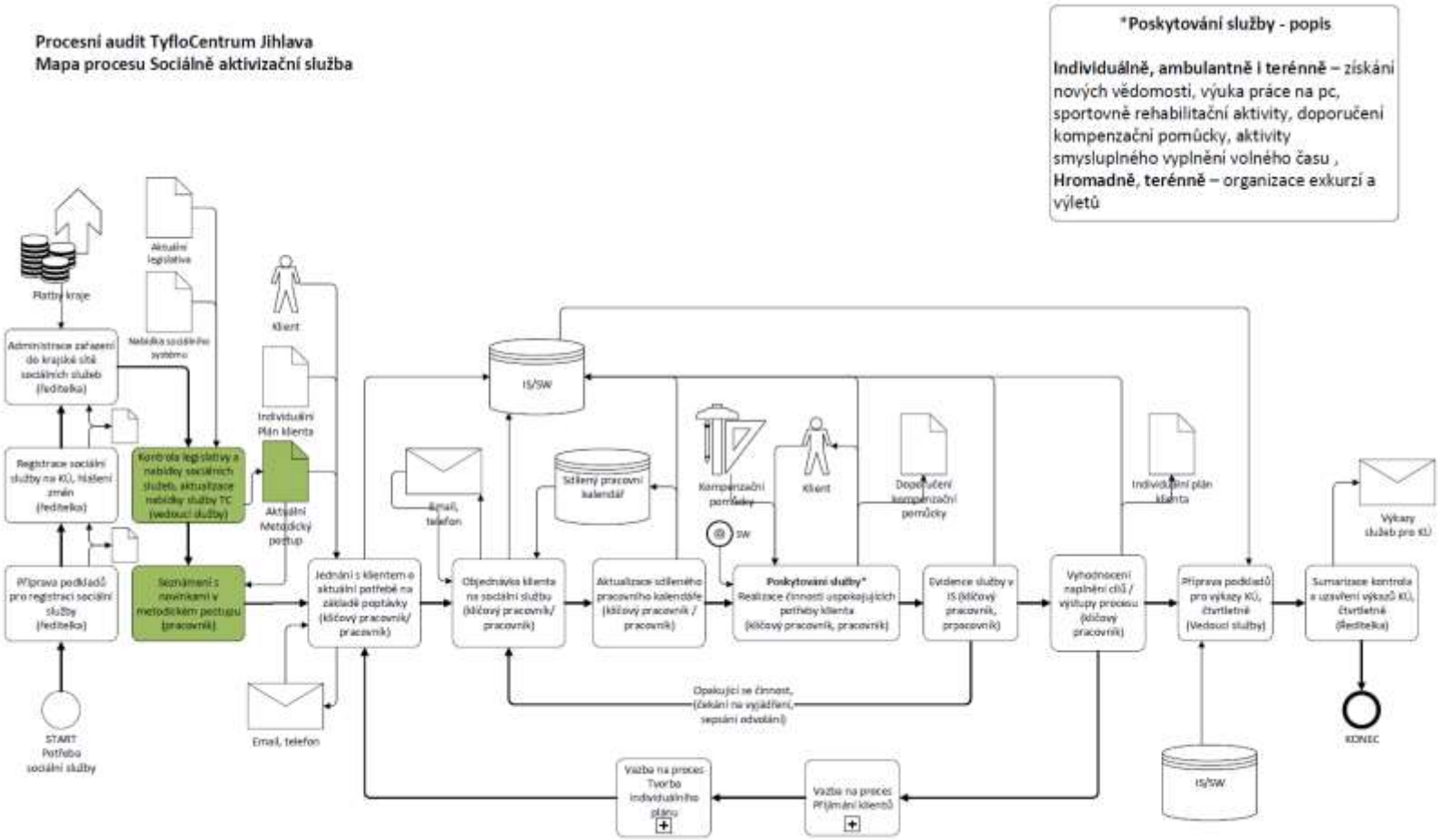
Charakteristiky a procesní mapa procesu služby Sociálně aktivizační služba

Vstupy procesu:	Zdroje procesu:
Uživatel služby s potřebou sociální aktivizace	Metodický postup registrované služby
Formuláře pro registraci služby (vychází z legislativy)	Pracovníci organizace dle diagramu, dobrovolníci, studenti na praxi a stáži
Aktuální legislativa	Pracovníci pro vzdělávací, sportovně rehabilitační, terapeutické činnosti
Aktuální nabídka sociálního systému	Lektor výuky speciálních pomůcek + technických požadavků
Jízdní řády	Finanční zdroje – Kraj, MPSV, MMJ, dárci', nadační fondy
Kulturní programy institucí / Kulturní IS	Kompenzační pomůcky organizace (především pro nácvik)
Informace o kompenzačních pomůckách (typy, výrobci, prodejci)	Pomocný software pro zrakově postižené
Přání uživatelů služby na návštěvu míst	

Výstupy procesu:	Návrh hodnotících metrik:
Uživatel služby s uspokojenou potřebou sociální aktivizace	Vývoj celkového počtu uživatelů služby
Počet uzavřených smluv ve službě	Počet kontaktů a intervencí
Počet kontaktů (do 15 min) a intervencí (nad 15 min)	Účast na jednotlivých výletech
Čtvrtletní výkazy na krajský úřad (KÚ)	U SW to budou jednotlivé činnosti, co se člověk naučil
Kompletní roční monitorovací zpráva na KÚ	Počet a téma navštívených vzdělávacích přednášek (účast jednotlivců do IP)
Roční výkaz do OKÁ systému na MPSV	Míra uspokojení potřeb uživatele služby (vytvořit škálu)
Ostatní výkazy za službu pro MPSV	Hodnocení kvality jednotlivých schůzek uživatelů služby
Formulář MMJ – způsob realizace poskytování služby (ročně)	Zpětná vazba uživatele služby s odstupem – kvalita života (nevýkonová metrika)
Doporučení na kompenzační pomůcky – osobní počítač	

Tabulka 5 Charakteristiky procesu služby SAS

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR



Obrázek 12 Mapa procesu Sociálně aktivizační služba; Zvýrazněné činnosti a dokumenty doporučujeme zařadit do standardního postupu procesu.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

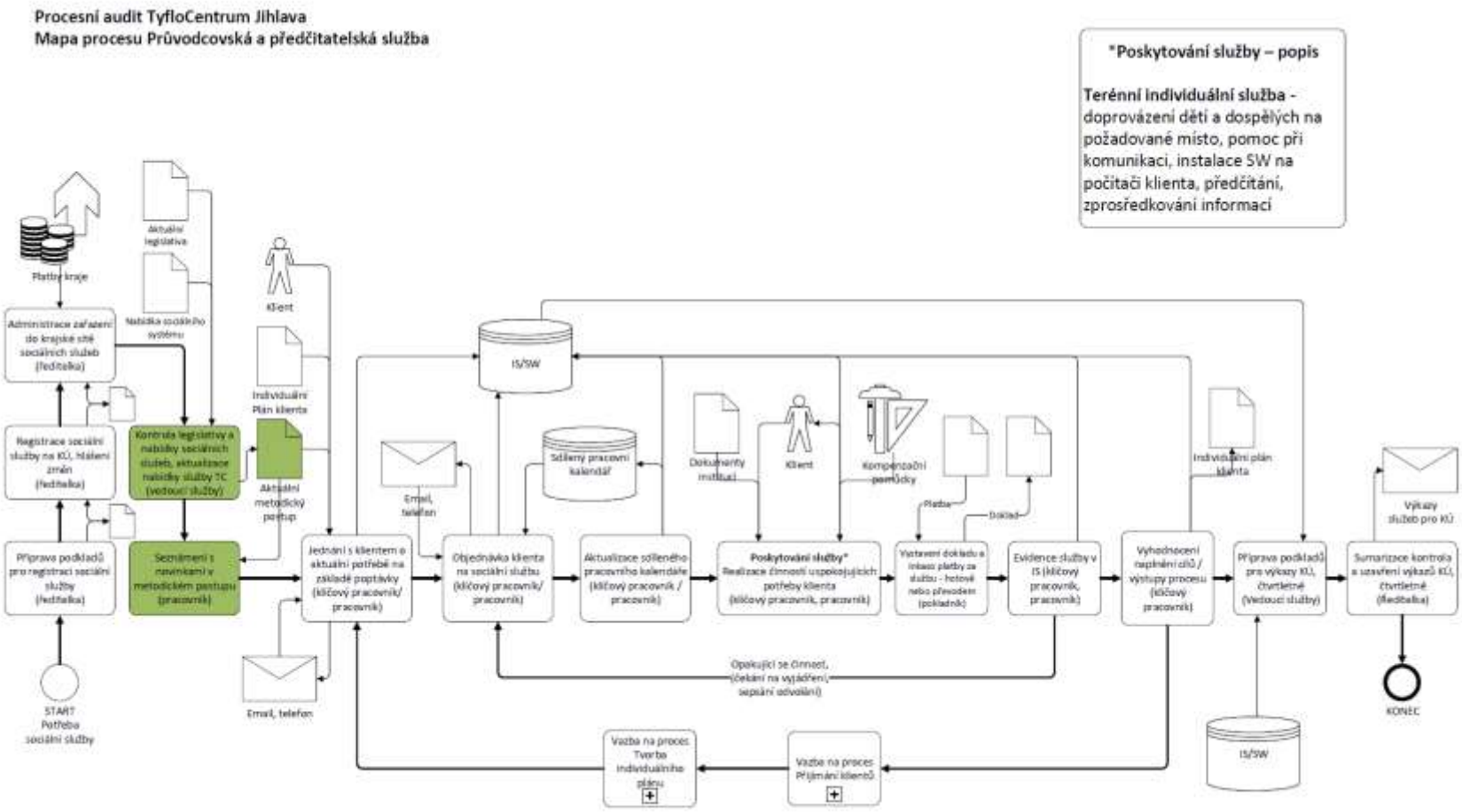
Charakteristiky a procesní mapa procesu služby Průvodcovský a předčitatelské služby

Vstupy procesu:	Zdroje procesu:
Uživatel služby s potřebou doprovodu, zprostředkování informace a/nebo komunikace	Metodický postup registrované služby
Formuláře pro registraci služby (vychází z legislativy)	Pracovníci organizace dle diagramu
Aktuální legislativa	Pracovníci v soc. službách i sociální pracovníci (s kurzem průvodcovství)
Aktuální nabídka sociálního systému	Finanční zdroje – Kraj, MPSV, MMJ, dárci, nadační fondy
Dokumenty úřadů a institucí	Kompenzační pomůcky organizace na zapůjčení

Výstupy procesu:	Návrh hodnotících metrik:
Uživatel služby s vyřešenou potřebou	Vývoj celkového počtu uživatelů služby
Počet uzavřených smluv ve službě	Počet kontaktů a intervencí
Počet kontaktů (do 15 min) a intervencí (nad 15 min)	Počet samostatně poskytnutých doprovodů
Čtvrtletní výkazy na KÚ	Kvalita doprovodu hodnocená uživatelem služby (vytvořit škálu)
Kompletní roční monitorovací zpráva na KÚ	Míra uspokojení potřeb uživatele služby (vytvořit škálu)
Roční výkaz do OKÁ systému na MPSV	Pocit bezpečí při doprovodech
Výkazy za službu – vývoj počtu uživatelů služby a další metriky, většinou z MPSV	Zpětná vazba uživatele služby s odstupem – kvalita života (nevýkonová metrika)
Formulář MMJ – způsob realizace poskytování služby (ročně)	

Tabulka 6 Charakteristiky procesu služby PPS

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR



Obrázek 13 Mapa procesu Průvodcovské a předčitatelské služby; Zvýrazněné činnosti a dokumenty doporučujeme zařadit do standardního postupu procesu.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

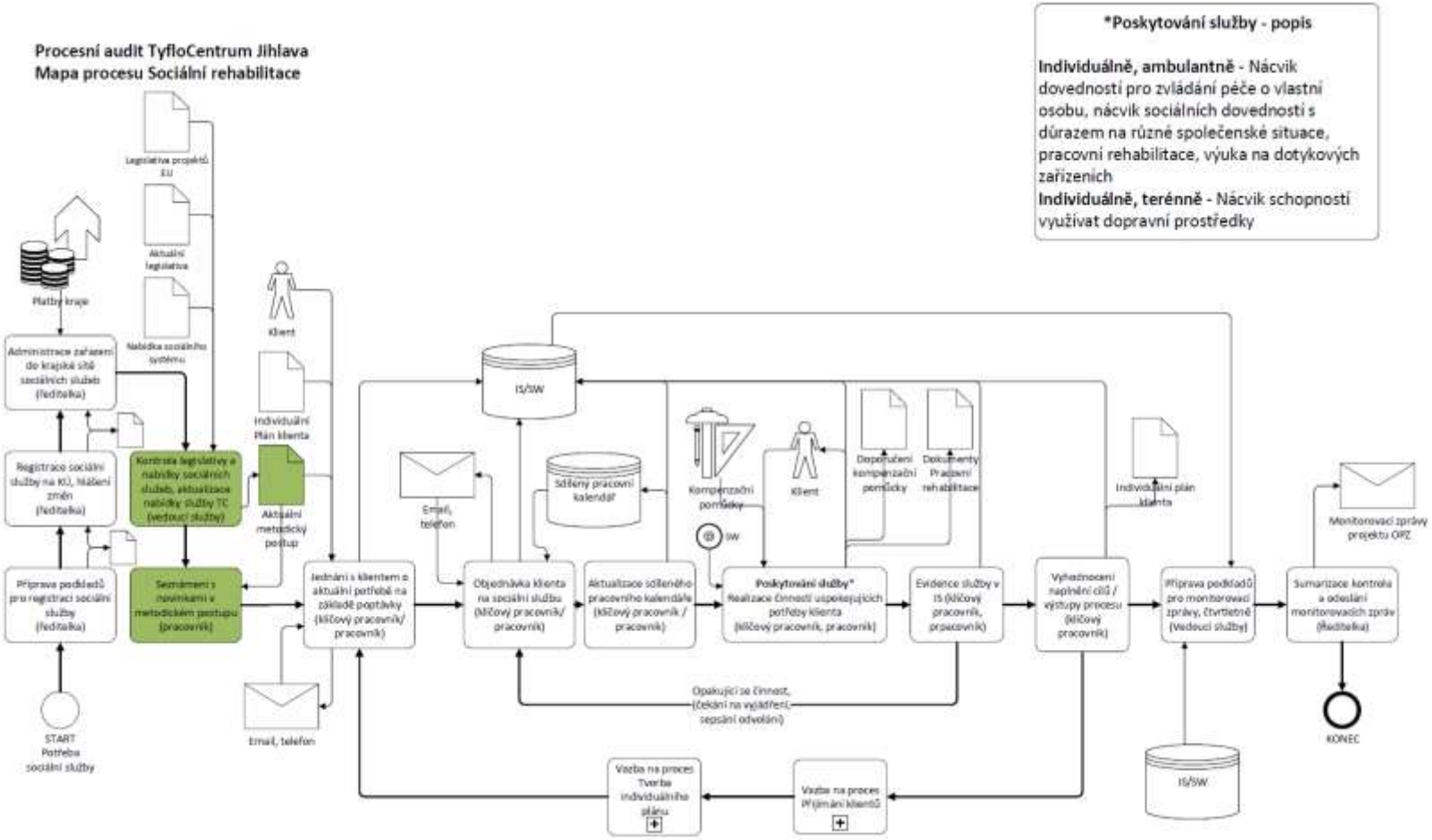
Charakteristiky a procesní mapa procesu služby Sociální rehabilitace

Vstupy procesu:	Zdroje procesu:
Uživatel služby s potřebou sociální rehabilitace	Metodický postup registrované služby
Formuláře pro registraci služby (vychází z legislativy)	Pracovníci organizace dle diagramu
Aktuální legislativa	Pomocné SW pro zrakově postižené, licence
Aktuální nabídka sociálního systému	Kompenzační pomůcky – iPhone, android systém a další
Legislativa projektů EU	Různé aplikace – pošta, internet, APP na rozpoznávání, kontakty
Žádost o kompenzační pomůcky	Finanční zdroje – Kraj, MPSV, MMJ, dárci, nadační fondy
Legislativa pracovní rehabilitace pro zdravotně postižené	
Vzory pracovní dokumentace	

Výstupy procesu:	Návrh hodnotících metrik:
Uživatel služby s naplněnou potřebou sociální rehabilitace	Vývoj celkového počtu uživatelů služby
Počet uzavřených smluv ve službě	Počet kontaktů a intervencí
Monitorovací zprávy projektu pro EU + zprávy o zahájení a ukončení projektu	Konkrétní získané znalosti a dovednosti
1x ročně výkazy pro KÚ – výnosy, náklady, aj.	Vypracování konkrétních výstupů/dokumentů
Roční výkaz do OKÁ systému na MPSV	Míra uspokojení potřeby uživatele služby (vytvořit škálu)
Pracovní dokumentace uživatele služby (životopis, motivační dopis, osvědčení, školení)	Počet uživatelů služby, kteří získali kompenzační pomůcku
Zpráva Květina kariéry (identifikace základních dovedností, schopností)	Počet absolvovaných pracovních pohovorů
Doporučení na kompenzační pomůcky	Uplatnění člověka na trhu práce (zaměstnaný kde, od, …)

Tabulka 7 Charakteristiky procesu služby SR

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR



Obrázek 14 Mapa procesu Sociální rehabilitace; Zvýrazněné činnosti a dokumenty doporučujeme zařadit do standardního postupu procesu.

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Fotografie prostor TyfloCentra Jihlava

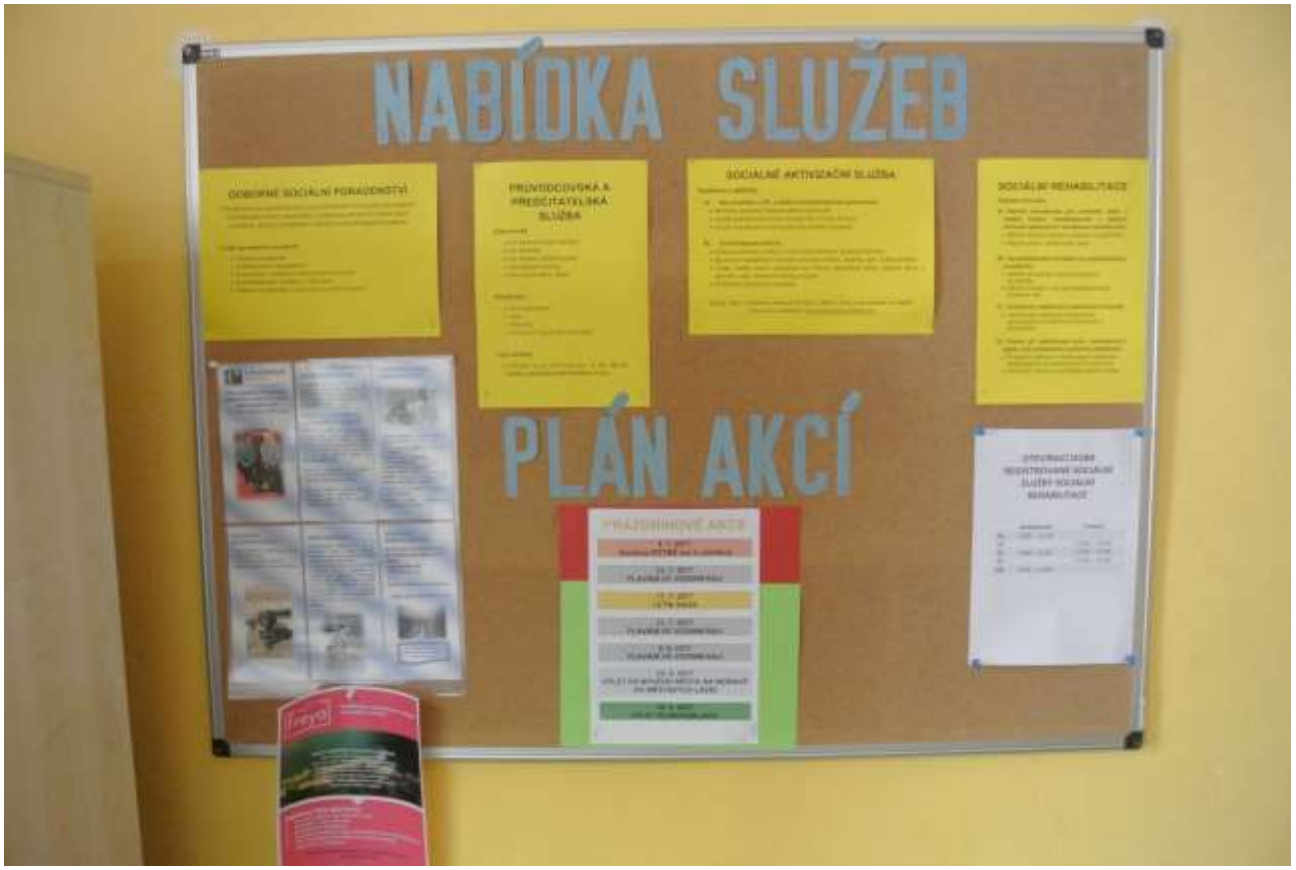
Obrázek 15 Vstupní hala TyfloCentra Jihlava

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Obrázek 16 Hlavní kancelář TyfloCentra Jihlava

Obrázek 17 Počítačová místnost pro uživatele služeb, uprostřed server organizace

Obrázek 18 Kompenzační pomůcky TyfloCentra Jihlava



Obrázek 19 Nabídka sociálních služeb

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR

Obrázek 20 Nabídka služeb výuky na PC

Projekt „TyfloPoint“ registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001008
Tento projekt je spolufinancován prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost z ESF a státního rozpočtu ČR