

# **Analýza existujících Střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb**

**Autoři:**

**Irena Ondrušová  
Zuzana Skříčková  
Jan Špatenka  
Ladislav Marek**

**GI projekt o.p.s.  
2011**



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

**Obsah:**

<b>1. Popis zadání.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Metodologie a stanovení hypotéz.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Obecné charakteristiky střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb.....</b>	<b>6</b>
<i>A) Analýza parametrů vytváření krajské sítě sociálních služeb .....</i>	<i>7</i>
1) Popis sítě sociálních služeb – popisuje střednědobý plán sítí sociálních služeb v území kraje? .....	7
2) Tematický rozsah střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb - jedná se pouze o sociální služby nebo jsou definovány i jiné oblasti (školy, zdravotnictví atd.)?.....	8
3) Způsob definice sítě sociálních služeb - je síť definována dle typů služeb nebo cílových skupin nebo dle jednotlivých zařízení?.....	9
4) Kritérium dostupnosti služby - řeší plán problematiku dostupnosti služeb (například dopravní obslužnosti)? .....	9
5) Kritérium kvality sociálních služeb - věnuje se plán zajištění kvality poskytovaných služeb?.....	10
6) Spolupráce s obcemi na území kraje - jakým způsobem plán pracuje s podklady od obcí (pracuje kraj se zjištěnými potřebami obcí, jsou zapracována a jakým způsobem data z obecních plánů?) ....	11
7) Naplňování cílů národních strategických dokumentů - jsou v plánu zapracovány národní strategie (jak s nimi zpracovatel plánu pracuje)? .....	12
8) Kritérium potřebnosti - pracoval kraj při tvorbě střednědobého plánu se zjištěnými potřebami? Měl tato zjištění k dispozici? .....	13
<b>ZÁVĚR:.....</b>	<b>14</b>
<i>B) Analýza střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb z hlediska zvolených přístupů k plánování financování sociálních služeb v krajích.....</i>	<i>15</i>
1) Existuje finanční kapitola v rámci střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb? .....	15
2) Jaký je charakter dané kapitoly, co z ní lze vysledovat? (jde o obecný popis, jak tato kapitola vypadá, co obsahuje) .....	16
3) Na jaké období je financování (resp. finanční kapitola plánu)? Shoduje se období financování s délkou, na kterou je zpracován střednědobý plán rozvoje sociálních služeb?.....	17
4) Zda a případně jak odráží finanční kapitola návrhy financování do zadávacího, dotačního či jiného řízení?.....	17
5) Specifikuje střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, resp. jeho finanční část, pro jaké klienty, v jakém rozsahu, v jaké kvalitě a jaké služby (komplexy služeb) budou zajištěny (financovány)? .....	18
6) Řeší střednědobý plán rozvoje sociálních služeb (resp. finanční část) skladebnost zdrojů? V jaké podobě je skladebnost (např. kraj-obec-uživatelé-vlastní příspěvky, atd.) zpracována? Řeší střednědobý plán rozvoje sociálních služeb (resp. finanční část) spolupodíly jednotlivých zdrojů na financování sociálních služeb? .....	19
7) Řeší plán/finanční kapitola příležitosti? (tzn. popisuje, kde chce kraj usilovat o získání dalších finančních zdrojů - např. investiční povahy?) (příklad - IOP a proces transformace) .....	19
8) Jaké nástroje či postupy jsou používány pro navrhování a rozhodování o alokaci finančních prostředků? (z jakých zdrojů a procesů kraj získává podklady pro stanovení finančních požadavků; jaké nástroje využívá - např. benchmarking, metoda BSC, atd.).....	20
<b>ZÁVĚR:.....</b>	<b>21</b>
<b>Závěry - východiska pro tvorbu Metodik .....</b>	<b>22</b>
<b>Příloha č. 1 – použité zdroje.....</b>	<b>24</b>
<b>Příloha č. 2 – Posouzení parametrů v jednotlivých krajských plánech .....</b>	<b>25</b>



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## 1. Popis zadání

Analýza existujících Střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb vznikla jako jeden z výstupů aktivity č. 5 – „Plánování dostupnosti sociálních služeb a efektivní distribuce jejich prostředků na jejich zajištění“ individuálního projektu Ministerstva práce a sociálních věcí „Podpora procesů v sociálních službách“. Hlavním cílem této aktivity je provázat rozhodování o finančních prostředcích na zajištění sociálních služeb na úrovni územních samospráv (rozpočtů) a národní úrovni (státní rozpočet) s procesy plánování dostupnosti těchto služeb.

Výstup, který držíte v ruce v podobě Analýzy existujících střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb krajů, je zpracován z pohledu vybraných parametrů systému „síťování“ sociálních služeb a z hlediska zvolených přístupů k plánování finančních prostředků na sociální služby v krajích. Jako hlavní a klíčové podkladové materiály pro analytickou práci byly zadavatelem zvoleny stávající platné střednědobé plány rozvoje sociálních služeb jednotlivých krajů. Před zahájením zpracování obsahové analýzy existujících střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb bylo se zadavatelem dohodnuto, že jako další podpůrné podklady budou využity i další podklady, které kraje ke zpracování Analýzy poskytnou. Seznam těchto materiálů je uveden v příloze č. 1.

Součástí výstupů v rámci zpracování analytické části jsou i návrhy základních tezí, které byly použity při zpracování „Metodik pro vytváření optimální krajské sítě sociálních služeb a pro plánování finančních prostředků v rámci procesů vytváření krajských Střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb“. Tyto metodiky jsou dalším výstupem aktivity č. 5.

Autoři děkují za cenné podněty a připomínky PhDr. Vladaně Vaskové a PhDr. Jakubovi Čtvrtníkovi, MBA.

## 2. Metodologie a stanovení hypotéz

Zpracovatel se v souladu s definovaným zadáním zaměřil na analýzu existujících, tj. platných, Střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb na úrovni 14 krajů (13 krajů a hl.m. Praha). S ohledem na skutečnost, že strategická dokumentace na úrovni krajů se vyznačuje různorodostí, např. rok zpracování, délka plánovacího období, existence prováděcích dokumentů (např. akčních plánů), dodatků a aktualizací či metodik pro zpracování daného krajského plánu, bylo pracováno s dalšími podstatnými dokumenty podle charakteru strategické dokumentace daného kraje. Bylo také vzato na vědomí, že v některých krajích může být reálný způsob řízení rozvoje sociálních služeb vázán na jiné dokumenty a procesy než strategickou dokumentaci a řídicí procesy z ní vyplývající.

Pro zajištění potřebných výstupů analytické části předmětu zakázky bylo nezbytné stanovit okruhy témat, jimiž se zpracovatelský tým zabýval a to u obou dílčích výstupů analýzy - tvorba sítě sociálních služeb na území kraje a způsoby jejího financování. Ve spolupráci se zadavatelem, resp. realizátorem celého projektu „Podpora procesů v sociálních službách“, byly definovány předmětné otázky – parametry – jejichž způsob zpracování byl u jednotlivých krajských střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb sledován.

Ve vztahu k tvorbě sítě sociálních služeb bylo sledováno zejména zaměření plánu (sociální služby vs. přesahy do dalších oblastí), popis sítě a její tvorby, parametry definované sítě, promítnutí charakteristik kvality, potřebnosti a dostupnosti do tvorby krajské sítě, spolupráce s obcemi a propojení s jejich plány, naplňování národních strategických cílů v oblasti sociálních služeb. Ve finanční oblasti pak zpracovatel sledoval zejména popis finanční části daného plánu, časové období, na které je zpracován, propojení finanční části plánu s jeho strategickou částí a definovanou sítí sociálních služeb, dále skladebnost zdrojů pro poskytování sociálních služeb, využití investičních prostředků pro rozvoj sociálních služeb v kraji, sledování kritérií nákladovosti a v neposlední řadě způsoby rozhodování o alokaci finančních prostředků na úrovni daného kraje.

Zpracovatel vysledoval charakteristiky jednotlivých dílčích parametrů v krajské strategické dokumentaci na území celé republiky, které v následující části souhrnně popisuje. Součástí tohoto postupu bylo také zachycování příkladů dobré praxe nalezené v krajské strategické dokumentaci. Příklady dobré praxe jsou podstatné pro další směřování předmětu této zakázky a to zejména s ohledem na tvorbu Metodik. Kompletní soupis výstupů vzniklých při sledování dílčích parametrů v jednotlivých krajských plánech je součástí přílohy č. 2 této Analýzy.

Řada krajů investovala v minulých letech velké množství finančních prostředků i do lidského potenciálu při zavádění strategického řízení i dílčích metod pro zajištění kvalitního rozhodování o způsobech tvorby a charakteru sítě sociálních služeb a jejího udržitelného financování. Cílem zpracovatele je využít již zpracovaných a v praxi realizovaných postupů při vědomí nezbytné koordinace a skladebnosti z hlediska Ministerstva práce a sociálních věcí jako „národního koordinátora“ a v současné době také poskytovatele nejvýznamnější části finančních prostředků nezbytných pro zajištění potřebné sítě sociálních služeb na území celé republiky.



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Zpracovaná analýza neporovnává krajské strategické dokumentace mezi sebou navzájem (kvalita zpracování apod.). Jde pouze o sledování a nacházení shody definovaných parametrů a jejich odrazu ve zpracovaných strategických dokumentacích krajů.

Zpracovatel také musí konstatovat, že v praxi nepovažuje oddělování zajištění finančních prostředků na sociální služby a definice krajské sítě sociálních služeb za účelné. Tyto dvě činnosti jsou z věcného hlediska propojené, krajská síť je definována mimo jiné také objemem alokovaných finančních prostředků, finanční prostředky jsou nástrojem pro zajištění fungování definované sítě sociálních služeb a nákladovost sociální služby je jedním (ač ne jediným) z kritérií pro zařazení dané sociální služby do krajské sítě sociálních služeb.

### 3. Obecné charakteristiky střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb

Z analyzované strategické dokumentace krajů lze vysledovat některé obecné závěry, které jsou shrnuty v této kapitole, jelikož ovlivňují jak definovanou síť sociálních služeb na území kraje, tak i v plánu uvedený způsob financování více či méně přesně definované sítě.

Především je možné konstatovat, že je patrný rozdíl mezi plány zpracovanými v dřívějším období (kolem roku 2007) a období pozdějším (rok 2010). Je zřejmé, že kraje za uplynulé období ve velké většině prošly zásadním vývojem a to s ohledem na délku platnosti zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění a dalších souvisejících předpisů a postupů (registrace apod.) a adaptací na nové podmínky. Krajské plány, které jsou v současnosti na konci své platnosti, ještě nemohly vycházet z jednotných údajů daných uvedeným zákonem, řada služeb ještě nebyla registrována či byla registrována krátkou dobu, nebylo možné vycházet z delších statistických číselných řad, např. co se týká nákladovosti služeb i dalších charakteristik.

Většina krajů ještě v té době neměla vytvořeny řídicí struktury umožňující strategické plánování a řízení rozvoje sociálních služeb. Je také třeba konstatovat, že zpracovatelé plánů si tato omezení plně uvědomovali a řada aktivit a opatření plánů byla zaměřena na tvorbu uvedených systémových nástrojů nezbytných pro řízení rozvoje systému sociálních služeb, např. zjišťování nákladovosti, potřebnosti či dostupnosti sociálních služeb, zajištění kvality sociálních služeb, zavádění dalších metod (např. benchmarking), vzdělávání v oblasti plánování a řízení systému sociálních služeb, apod. V pokročilejších plánech lze tato „systémová či průřezová“ opatření nalézt také, nicméně představují často daleko nižší podíl na celkovém zaměření plánu.

Velké rozdíly mezi krajskou strategickou dokumentací lze sledovat také ve struktuře dokumentů. V některých krajích je celá dokumentace soustředěna do jednoho dokumentu, jiné (zejména ty pokročilejší) v samotném střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb uvádějí principy a směry vývoje, konkrétní způsob plnění „obecné“ strategie pak zajišťují realizačními dokumenty (akčními plány apod.). Jak bylo uvedeno, zpracovatel tyto dokumenty pro účely analytických činností využíval a pracoval s nimi jako se součástí strategické dokumentace kraje.

Některé strategické dokumentace také obsahují „doplňky“ či aktualizace. I tyto dokumenty byly předmětem analýzy, zpravidla šlo buď o prodloužení platnosti původního plánu či jeho aktualizaci vzhledem k měnícímu se objemu finančních prostředků mezi jednotlivými roky. Objevuje se i pravidelná roční aktualizace střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb vzhledem k aktuální specifikaci finančních nákladů na poskytování sociálních služeb na území kraje a specifikaci požadavku na dotaci ze strany MPSV.

Rozdíly mezi strategickou dokumentací krajů lze sledovat také v rozsahu analytické části. Existují plány, jejichž podstatnou část tvoří objemné analytické práce, v jiných plánech jsou uvedeny pouze zásadní zjištěné faktory či výstupy syntetické analýzy nezbytné pro tvorbu samotné strategie. Obsahově analytické kapitoly řeší od čistě podstatných zjištění týkajících se přímo zajištění sociálních služeb po obecné a kontextové informace marginálního charakteru.

## A) Analýza parametrů vytvoření krajské sítě sociálních služeb

Jak bylo uvedeno, způsob tvorby sítě sociálních služeb v krajské strategické dokumentaci byl sledován na základě předem definovaných parametrů. Stanovení parametrů se ukázalo jako nezbytné zejména z důvodu zajištění jednotných výstupů z analýz v jednotlivých strategických dokumentacích (či jejich komplexů). Cílem bylo zajistit, aby zpracovatel v plánech našel podstatné informace z hlediska následné tvorby metodik pro definování sítě sociálních služeb. V tab. č. 1 jsou sledované parametry uvedeny.

**Tab. č. 1: Parametry k analýze krajských střednědobých plánů - vytváření sítě sociálních služeb**

1) Popisuje střednědobý plán síť sociálních služeb v území kraje?
2) Jedná se pouze o sociální služby nebo jsou definovány i jiné oblasti (školství, zdravotnictví atd.)?
3) Je síť definována dle typů služeb nebo cílových skupin nebo dle jednotlivých zařízení?
4) Řeší plán problematiku dostupnosti služeb (například řešením dopravní obslužnosti)?
5) Věnuje se plán zajištění kvality poskytovaných služeb?
6) Jakým způsobem plán pracuje s podklady od obcí (pracuje kraj se zjištěnými potřebami obcí, jsou zpracována a jakým způsobem data z obecních plánů?)
7) Jsou v plánu zapracovány národní strategie (jak s nimi zpracovatel plánu pracuje)?
8) Pracoval kraj při tvorbě střednědobého plánu se zjištěnými potřebami? Měl tato zjištění k dispozici?

### 1) Popis sítě sociálních služeb – popisuje střednědobý plán síť sociálních služeb v území kraje?

#### PŘEDPOKLAD:

*Plán je nástrojem k řízení sociálních služeb v území, proto také obsahuje popis definované krajské sítě sociálních služeb.*

V některých plánech je síť sociálních služeb definována jako zachování stávajícího stavu, případně ještě doplněný o výčet existujících poskytovatelů sociálních služeb s vybranými charakteristikami - „katalog služeb na území kraje“. Ve výsledku se dle těchto plánů stávající stav od cílového liší buď vůbec či pouze minimálně (např. ve střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb hl.m. Prahy pouze o opatření, jejichž schválení bylo realizováno před začátkem platnosti plánu a mimo proces řízení rozvoje sociálních služeb).

Řada plánů pak vychází ze stávajícího stavu a definuje dílčí větší či menší změny či směry rozvoje v oblastech, jež byl zpracovatel plánu na základě již realizovaných plánovacích činností schopen identifikovat, což platí zejména o plánech, které vznikaly v prvních dvou letech platnosti zákona o sociálních službách. V lepším případě plány definují směry rozvoje krajské sítě služeb, v obvyklejším pak směřují k zachování stávajícího rozsahu sociálních služeb na území kraje a rozšiřují o rozvoj některých chybějících služeb. V případě těchto plánů je cílový



stav více či méně odlišný od stávajícího, nicméně pouze v některých dílčích oblastech podle postupu a stavu plánovacích činností.

Propracované strategické dokumentace (např. Královéhradecký kraj, Moravskoslezský či Zlínský kraj) definují „směrování“ sítě sociálních služeb dle definovaných principů a kritérií. Na základě popsaného současného stavu jsou uvedeny směry budoucího rozvoje a opatření a aktivity směřující k jejich naplnění. Je popsán a definován žádoucí budoucí stav na konci platnosti daného plánu, který je odlišný od stavu současného.

#### *Praxe*

*„Strategie Královéhradeckého kraje v oblasti sociálních služeb“ na období 2011 – 2016 popisuje směrování v jednotlivých oblastech sociálních služeb pomocí dílčích strategií. Například dílčí strategie v oblasti služeb pro seniory popisuje základní východiska pro tuto oblast a představu o budoucí podobě služeb (proměna struktury klientů v pobytových zařízeních, pečovatelská služba jako páteř služeb péče o seniory, ...) a konkrétně pak formou cílů popisuje kroky, které budou v období platnosti plánu realizovány (každoroční navýšení dotační podpory pečovatelské službě alespoň o 3% nad aktuální míru inflace, zvýšit kapacitu a dopravní dostupnost domovinek, nepodporovat žádné nové kapacity pobytových služeb, zajistit informování seniorů o dostupných službách, ...). Královéhradecký kraj nemá ve svém plánu jednoznačně definován žádoucí budoucí stav, jednoznačně má však definované požadavky na budoucí směrování podoby služeb pro jednotlivé skupiny obyvatel a konkrétní kroky, které jako kraj bude činit pro naplnění svých požadavků.*

*Plán také reflektuje téma „vznik nových služeb bez návaznosti na plán“. Jasně je zde deklarováno, že „služby, které vzniknou bez předchozího projednání se zadavateli a bez jejich písemného stanoviska, že se jedná o službu potřebnou a že se budou podílet na jejím finančním zajištění, nemohou čekat podporu, ..., a nebudou finančně podpořeny“.*

#### **ZÁVĚR:**

**Stávající plány předpoklad nepotvrzují. Krajské strategické dokumentace vykazují v otázce definice sítě sociálních služeb značné rozdíly. Je pouze minimum plánů (např. Královéhradecký kraj), které definují síť sociálních služeb jako cílový stav, jež má být výsledkem konkrétních kroků definovaných ve strategii.**

## **2) Tematický rozsah střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb - jedná se pouze o sociální služby nebo jsou definovány i jiné oblasti (školství, zdravotnictví atd.)?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

**Kraje znají a řeší související oblasti. Tyto strategie však nemusí být popsány v plánu.**

Některé střednědobé plány se vymezují pouze na sociální služby definované zákonem o sociálních službách. Řada plánů však tematicky řeší i další politiky (protidrogová prevence, rodinná politika atd.). Některé plány zmiňují i další strategické dokumenty či politiky kraje a některé tyto další politiky integrálně zahrnují i do svého plánu. Tito zpracovatelé mohli vycházet z potřeby systémového řešení potřeb osob v nepříznivé sociální situaci, kde sociální služby jsou jedním, ne jediným a „posledním“ ze způsobů reakce na zjištěné potřeby těchto osob. Na druhou stranu „úzké“ zaměření plánu pouze na oblast zákonem o sociálních službách





evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

definovaných služeb obecně zvyšuje předpoklady pro dosažení cílů daného plánu - realizovatelnost plánu v kompetenci konkrétního odboru a řízené příslušným radním. Lze také podotknout, že v každém případě je nutno vztahovat vymezení záběru plánu ke struktuře, způsobům fungování a institucím daného úřadu.

#### **ZÁVĚR:**

*Kraje se věnují problematice souvisejících služeb a často tyto strategie popisují i v rámci plánů. Všechny plány obsahují systémová opatření (kvalita sociálních služeb, vzdělávání sociálních pracovníků, proces plánování a vyhodnocování plánu, analýzy, zjišťování potřeb, dostupnost atd.), která jsou řádnou součástí běžné strategické dokumentace a definují nezbytné nástroje pro realizaci rozvojových aktivit a opatření plánu.*

### **3) Způsob definice sítě sociálních služeb - je síť definována dle typů služeb nebo cílových skupin nebo dle jednotlivých zařízení?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Síť sociálních služeb je popsána a specifikována konkrétním způsobem, aby bylo možné její zajištění. Definování sítě je možné z různých úhlů pohledu (druhů služeb, cílové skupiny atd.).*

Nejčastějším způsobem definice sítě sociálních služeb či jejího rozsahu bývá popis dle plánu potřebných služeb z hlediska definovaných cílových skupin uživatelů či jejich shluků; jejich počty se pohybují v jednotlivých plánech mezi pěti a desíti, více definovaných cílových skupin je pro účely tvorby plánu neúčelné. Pro výše uvedené cílové skupiny (resp. jejich shluky) pak jsou často definovány potřebné služby - dle druhů sociálních služeb. Tento postup lze považovat za nejrozšířenější, podle místních podmínek na území jednotlivých krajů lze sledovat rozdíly ve vymezení jednotlivých cílových skupin.

Některé plány (např. hl.m. Praha) konkrétní druhy podporovaných sociálních služeb nedefinují. V těchto případech je obvyklé, že podpora sociálních služeb je deklarována všem registrovaným službám nacházejícím se na území kraje, v případě hl.m. Prahy pak i se stejnou váhou (priority).

#### **ZÁVĚR:**

*Sítě jsou nejčastěji popsány dle cílových skupin a následně jsou k nim přiřazeny druhy služeb. Za problematické lze uvést definování výčtu stávajících registrovaných služeb jako budoucí/plánované sítě služeb.*

### **4) Kritérium dostupnosti služby - řeší plán problematiku dostupnosti služeb (například dopravní obslužnosti)?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Zajištění dostupnosti sítě sociálních služeb v území je realizováno a je využito rozličných postupů.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

Také kritérium dostupnosti sociálních služeb je ve strategické dokumentaci zpracováno rozdílnými způsoby. Některé plány toto kritérium v celém plánu nezmiňují, některé plány (zejména ty, které byly zpracovány v prvních letech platnosti zákona o sociálních službách) zařazují zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb v rámci systémových opatření tak, aby bylo možno v následném plánu kritérium dostupnosti při definování sítě sociálních služeb zpracovat. Byly také použity různé metody pokoušející se alespoň částečně absenci systémového řešení zajištění dostupnosti služeb řešit a to zejména ve spolupráci s obcemi na území kraje či expertními výstupy, např. z krajských pracovních skupin. Pokročilejší plány definují dostupnost či chybějící dostupnost vybraných služeb podle objemu znalostí, které má daný kraj k dispozici, dostupnost je tedy při definici sítě sociálních služeb částečně zohledněna.

Pro kvalitně zpracované dokumenty pak kritérium dostupnosti tvoří jeden za základních předpokladů pro definici sítě sociálních služeb. Pro jednotlivé regiony kraje jsou v těchto případech definovány hlavní problémy ve vybavenosti službami (dostupnosti). Zajímavé je, že dochází k rozdílnému způsobu řešení takto zjištěných nedostatků ve vybavenosti sociálními službami. V Královéhradeckém kraji řešení těchto situací směřují např. ke zvyšování dopravní dostupnosti těchto služeb pro dané uživatele, ve Zlínském kraji pak je rozvoj směřován spíše k vybudování potřebné sociální služby v daném regionu.

#### *Praxe*

*Královéhradecký kraj ve svém plánu neřeší jednoznačně místní vybavenost sociálními službami v jednotlivých územích kraje, odkazuje však na „místní cíle“ uvedené v strategických dokumentech (komunitních plánech) jednotlivých území ORP. V plánu se doslova píše, že „Podpora realizace místních cílů závisí na jejich souladu s krajskými prioritami“. Kraj však řeší dostupnost služeb obecně u dílčích strategií pro jednotlivé skupiny obyvatel. Specificky se zabývá dopravní dostupností a to například u domovinek (centra denních aktivit, denní stacionáře), kde v rámci „Realizačního plánu pro rok 2011“ předpokládá provést studii dopravní dostupnosti těchto sociálních služeb. Obdobně řeší dopravní dostupnost u odlehčovacích služeb.*

#### **ZÁVĚR:**

*Plány řešící dostupnost služeb využívají různé způsoby řešení (propojení s dopravní obsluhou a dostupností, zajištění rozvoje definovaných sociálních služeb jednotlivých regionech kraje, atd.). Velká část plánů se touto problematikou nezabývá.*

## **5) Kritérium kvality sociálních služeb - věnuje se plán zajištění kvality poskytovaných služeb?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Plány obsahují jasně definované postupy k naplnění teze: Kvalitu poskytovaných služeb nelze oddělit od řízení sítě sociálních služeb.*

Nejčastěji se plány věnují podpoře vzdělávání v oblasti kvality sociálních služeb, zavádění standardů kvality sociálních služeb (SQSS) a vzdělávání pracovníků v sociálních službách. V praktické rovině jsou tyto cíle plněny prostřednictvím individuálních projektů (některé plány o nich hovoří ve strategické i finanční části).

Co se týká využívání kritéria kvality pro definici sítě sociálních služeb, pak krajské plány (zejména opět plány vzniklé v prvních letech platnosti zákona o sociálních službách) zpravidla toto kritérium nezohledňují. Ale řada z nich specifikuje konkrétní systémová opatření vedoucí k zohlednění kritéria kvality zejména prostřednictvím prostředků z fondů EU. Některé plány však kritérium kvality do tvorby sítě sociálních služeb nejenže nepromítají, ale ani snaha o dosažení tohoto cíle není ze strategie patrná.

Ve Zlínském kraji je kritérium kvality zahrnuto ve vytvořeném systému měřitelných ukazatelů stanovených pro každý druh služby v rámci dané cílové skupiny. Kvalita je řešena ve smyslu efektivity fungování služeb.

#### *Praxe*

*Královéhradecký kraj ve svém strategickém dokumentu téma kvality sociálních služeb akcentuje velmi důrazně. Píše o tom, že zvyšující se požadavky na kvalitu sebou logicky přinášejí růst nákladů na služby (zejména personální náklady). V části dokumentu, která popisuje, jaké podmínky obecně musí být zajištěny pro dobré poskytování sociálních služeb, vyjmenovává cíle směřující ke zvyšování kvality sociálních služeb (např. podpora vzdělávání pracovníků, zlepšení udržitelnosti výsledků vzdělávání, podpora výměny zkušeností, odborné praxe a hledání způsobu oceňování kvality!!!).*

#### *Praxe*

*Příkladem kraje, který se významně zabývá kvalitou sociálních služeb, je Moravskoslezský kraj. Vedle „Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji na léta 2010 – 2014“ má kraj zpracovanou samostatnou „Koncepti kvality sociálních služeb v MS kraji (včetně transformace pobytových sociálních služeb)“. Ta mimo jiné uvádí tyto priority – podpora poskytovatelů v zavádění a sebehodnocení kvality, podpora vzdělávání, zajištění dostupnosti informací k těmto tématům, rozvoj spolupráce mezi různými subjekty).*

*Od roku 2007 působí na úrovni kraje Pracovní skupina pro kvalitu sociálních služeb.*

*Jedno z opatření stávajícího plánu je „Podporovat kontinuitu procesu zvyšování kvality sociálních služeb“.*

#### **ZÁVĚR:**

*I plány řešící problematiku kvality poskytovaných sociálních služeb (například podporou vzdělávání v této oblasti) toto hledisko nepropojují s definováním sítě sociálních služeb a financováním sociálních služeb.*

### **6) Spolupráce s obcemi na území kraje - jakým způsobem plán pracuje s podklady od obcí (pracuje kraj se zjištěnými potřebami obcí, jsou zapracována a jakým způsobem data z obecních plánů?)**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Plány minimálně obsahují popis práce s podklady od obcí.*

Opět je v krajských strategických dokumentacích téma zpracováno velmi variabilně. V některých plánech využití podkladů od obcí není uvedeno, v některých pak jsou obecní plány či jiné podobné dokumenty jedním z dílčích podkladů. Dalším způsobem práce s obcemi



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

plány je vyhodnocení stavu obecních strategických dokumentů ( fáze procesu plánování, existence strategických dokumentů apod.).

Různými způsoby zpracovány se v části plánů objevily výstupy šetření mezi obcemi na území kraje týkající se dostupnosti či potřebnosti sociálních služeb na daném území. Další možností často využívanou na úrovni krajů je zapojení zástupců obcí ve strukturách procesu tvorby, realizace a implementace krajského střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb, případně kombinace obou uvedených možností.

Kraje, které s výstupy obcí na svém území pracují ještě systematictěji, pak zohledňují výstupy z obcí také přímo ve strategické části.

#### *Praxe*

*Příkladem dobré praxe je způsob zapojení obcí Zlínského kraje do tvorby plánu. V materiálu „Metody a postupy použité při zpracování Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2009 – 2011“ je jasně definováno, s jakými výstupy, z jakých obcí bylo při zpracovávání krajského plánu pracováno. Dále byly všechny obce osloveny k předložení svých projektových záměrů zaměřených na rozvoj služeb. V termínu předložené záměry byly poté zohledněny při tvorbě a zpracování strategické části SPRSS Zlínského kraje.*

#### *Praxe*

*Zajímavým příkladem spolupráce kraje s obcemi je Moravskoslezský kraj, který jak v aktuálně platném, tak předchozím Střednědobém plánu řeší otázky „Vyjednání veřejného závazku“ mezi zadavateli o převzetí závazku na zajištění poskytování sociálních služeb. Veřejný závazek je chápán jako „deklarace zadavatele, že určité cílové skupině, jejíž identifikované potřeby je nutné zabezpečit prostřednictvím sociálních služeb, bude zajištěna dostupnost této pomoci a podpory“. Veřejný závazek, který spolu kraj a obce v rámci platnosti plánu vyjednají, předpokládá x% spoluúčast zadavatele na krytí provozních nákladů služby. Specificky je řešena zadavatelská role u domovů pro seniory, kdy kraj v platném Střednědobém plánu mluví o tom, že seniorská populace tvoří přirozenou součást obce a je tedy přirozené, aby péče o tyto občany byla záležitostí obce. Za tímto účelem je v plánu popsán pilotní převod příspěvkové organizace kraje na obec a popsány další konkrétní jednání, včetně dosavadních výsledků, o převodech krajských domovů pro seniory na obec.*

*Spolupráce kraje s obce je popsána i v konkrétních opatřeních aktuálního plánu, a to mimo jiné například v „Informování obce o možnostech spolupráce v oblasti rozvoje návazných sociálních služeb vycházejících z procesu transformace“.*

#### **ZÁVĚR:**

***Toto kritérium sleduje plnění povinnosti spolupráce obcí s krajem při řízení sociálních služeb, která je obsažena v legislativě. Ze samotných plánů pak není zřejmé, zdali kraje, jejichž plány tyto informace neobsahují (např. hlavní město Praha), tuto povinnost naplňují.***

## **7) Naplňování cílů národních strategických dokumentů - jsou v plánu zpracovány národní strategie (jak s nimi zpracovatel plánu pracuje)?**



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

## **PŘEDPOKLAD:**

*Plány respektují a ve svém důsledku i utvářejí národní strategie v oblasti sociálních služeb.*

Způsoby reflexe uvedených strategických dokumentů v krajských plánech jsou dosti variabilní. V některých plánech o naplňování těchto cílů není uvedena žádná zmínka, některé plány odkazují na jiné dokumenty na krajské úrovni, ke kterým se vztahují (např. Strategický plán) a kde je provázanost zpracována. Lze také nalézt plány, které plnění výše uvedených cílů deklarují v obecných částech strategické dokumentace, ve strategické části je však již nelze nalézt.

Řada krajů ve svých plánech zejména upřednostňuje zahájení či pokračování v deinstitucionalizaci zařízení sociálních služeb a přechodu na komunitní typy služeb. Některé plány pak uvádějí vztah k národním prioritám i u jednotlivých opatření strategické části plánu.

### *Praxe*

*Moravskoslezský kraj velmi výrazně ve svých strategických dokumentech akcentuje téma transformace pobytových sociálních služeb (pro oblast transformace existuje samostatný dokument, schválený zastupitelstvem kraje v roce 2008). Ve střednědobém plánu je samostatně popsán rozvoj sociálních služeb vycházejících z potřeb procesu transformace. Jsou zde jmenovány druhy služeb, jejichž rozvoj bude především podporován. Zároveň je formou tabulky jednoznačně dokladován dosavadní průběh transformačního procesu.*

*Aplikaci transformačního procesu posouvá kraj i na úroveň obcí, v opatření plánu najdeme aktivitu „Informovat obce o významu zohlednění probíhajících transformačních procesů v jejich střednědobých plánech“.*

### *Praxe*

*Královéhradecký kraj ve svém strategickém dokumentu, v části strategie služeb pro osoby s postižením, popisuje zásady transformace v Královéhradeckém kraji. Dále popisuje propojení na Transformační projektu MPSV a zapojení konkrétních 3 zařízení do tohoto projektu. Dalšími cíli jasně naplňujícími národní strategie a trendy vývoje, jsou příprava dalších zařízení na transformaci, zvyšování kapacit komunitních služeb, nezvyšování stávajících kapacit pobytových zařízení, a podpora poradenských služeb pro rodiny s postiženým členem.*

## **ZÁVĚR:**

*Deklaratorně soulad s národními strategiemi konstatují téměř všechny kraje. Soulad konkrétních opatření strategií je však popsán v minimu plánů (Královéhradecký kraj, Moravskoslezský kraj).*

## **8) Kritérium potřebnosti - pracoval kraj při tvorbě střednědobého plánu se zjištěnými potřebami? Měl tato zjištění k dispozici?**

### **PŘEDPOKLAD:**

*Zapojení a zohlednění potřeb je nezbytné pro zajištění smysluplnosti opatření plánu.*





evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

Plány zohledňují zjištěné potřeby ve škále od rezignace na zjišťování potřeb po promyšlený systém opakovaného sběru potřeb. Některé kraje v této otázce významně spolupracují s obcemi (případně se na spolupráci s obcemi odvolávají – pouze obce mohou otázky zjišťování potřeb svých občanů řešit). Zjištěné potřeby jsou u krajů, které s nimi pracují, vždy jedním z kritérií, které ovlivňují tvorbu sítě.

Řada krajských plánů (zejména vzniklých v prvních letech platnosti zákona o sociálních službách) věnuje velkou pozornost stanovování systémových opatření, jimiž hodlají v dalších cyklech deficit v oblasti zjišťování potřeb již odstranit a promítnout tak kritérium potřebnosti do tvorby sítě v následujícím období. Bylo také možné sledovat, že řada plánů kritérium potřebnosti zohledňovala různými „expertními“ metodami (v pracovních skupinách, výběrovými dotazníky apod.).

V minimu krajských plánů lze vyčíst, jak se zjištěné potřeby promítají do nastavované sítě sociálních služeb. Žádný kraj pak nepopisuje, na které zjištěné potřeby v rámci sociálních služeb reagovat nebude (např. z důvodu limitujících finančních prostředků).

#### *Praxe*

*Ve Zlínském kraji byly vytvořeny mapy potřeb, které vznikly jako výstupy z pracovních skupin podílejících se na tvorbě plánu. Jednotlivé pracovní skupiny byly zaměřeny na řešení problematiky definovaných cílových skupin sociálních služeb. Mapy potřeb byly vytvořeny na základě odborných znalostí a zkušeností členů pracovních skupin. Tyto mapy potřeb zároveň korespondovali s normativy vybavenosti (tzv. výskytovými normativy) území Zlínského kraje sociálními službami, které byly pracovními skupinami také definovány.*

#### *Praxe*

*Moravskoslezský kraj při plánování rozvoje sociálních služeb vychází z potřeb identifikovaných v rámci procesu transformace pobytových sociálních služeb.*

*Při nastavování sítě služeb dle zjištěných potřeb vychází dále z informací od obcí (mimo jiné na úrovni kraje působí Pracovní skupina pro plánování sociálních služeb obcí s pověřeným obecním úřadem, která je zaměřena na identifikaci potřeb a problémů na úrovni obcí). Stávající plán také popisuje nutnost zaměřit se na řešení potřeb specifických skupin (např. osoby se specifickými potřebami, osoby s chronickým duševním onemocněním, osoby se specifickými chorobami, atd.).*

#### *Praxe*

*Královéhradecký kraj měl při tvorbě strategického dokumentu k dispozici řadu průzkumů potřeb vybraných skupin obyvatel (např. průzkumy zaměřené na pečující osoby), ze kterých při přípravě a zpracovávání plánu vycházel.*

## **ZÁVĚR:**

***Další z kritérií, které je vyžadováno legislativou. Rezignací na zjišťování potřeb a na jejich zohlednění při definování sítě některé kraje nejen nenaplní legislativu, ale i základní východiska, které definují smysl poskytování sociálních služeb (řešení potřeb osob v nepříznivé sociální situaci). Metody a systémy používané pro zjišťování potřeb jsou v krajích, které se touto problematikou zabývají rozdílné. Často je využíván model využití dat získaných obcemi.***

## ***B) Analýza střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb z hlediska zvolených přístupů k plánování financování sociálních služeb v krajích***

Jak bylo uvedeno, přístup k plánování financování sociálních služeb v krajské strategické dokumentaci byl sledován na základě předem definovaných parametrů. Stanovení parametrů se ukázalo jako nezbytné zejména z důvodu zajištění jednotných výstupů z analýz jednotlivých strategických dokumentací (či jejich komplexů). Cílem bylo zajistit, aby zpracovatel v plánech našel podstatné informace z hlediska následné tvorby metodik pro plánování financování sociálních služeb. V tab. č. 2 jsou sledované parametry uvedeny.

**Tab. č. 2: Parametry k analýze krajských střednědobých plánů - financování sociálních služeb**

1) Existuje finanční kapitola v rámci plánu?
2) Jaký je charakter dané kapitoly, co z ní lze vysledovat? (jde o obecný popis, jak tato kapitola vypadá, co obsahuje)
3) Na jaké období je financování (resp. finanční kapitola plánu)? Shoduje se období financování s délkou, na kterou je zpracován plán?
4) Zda a případně jak odráží finanční kapitola návrhy financování do zadávacího/dotačního/jiného řízení?
5) Specifikuje plán, resp. jeho finanční část, pro jaké klienty, v jakém rozsahu, v jaké kvalitě a jaké služby (komplexy služeb) budou zajištěny (financovány)?
6) Řeší plán (resp. finanční část) skladebnost zdrojů? V jaké podobě je skladebnost (např. kraj-obec-uživatelé-vlastní příspěvky, atd.) zpracována? Řeší plán (resp. finanční část) spolupodíly jednotlivých zdrojů na financování sociálních služeb?
7) Řeší plán/finanční kapitola příležitosti? (tzn. popisuje, kde chce kraj usilovat o získání dalších finančních zdrojů - např. investiční povahy?) (příklad - IOP a proces transformace)
8) Jaké nástroje či postupy jsou používány pro navrhování a rozhodování o alokaci finančních prostředků? (z jakých zdrojů a procesů kraj získává podklady pro stanovení finančních požadavků; jaké nástroje využívá - např. benchmarking, metoda BSC, atd.)

### **1) Existuje finanční kapitola v rámci střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Všechny plány obsahují samostatnou finanční kapitolu.*

Přístupy k financování sítě sociálních služeb lze v krajské strategické dokumentaci nalézt obecně následující

- Vlastní samostatná kapitola, která řeší financování – specificky řeší financování nebo je nazvaná financování
- V plánu finanční rámec zcela chybí
- Finanční kapitola/financování je součástí jiných dokumentů než je střednědobý plán rozvoje sociálních služeb (např. akční plány, aktualizací dokumenty)





OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

- d) Financování je integrální součástí plánu, je vztažené ke každé části, v každé strategii a koncepci – finanční kapitola není samostatná, existují pak různá shrnutí - shrnující tabulky

Zvláštní finanční kapitola v plánu je v některých případech vedena snahou definovat konkrétní náklady na poskytování sociálních služeb na území kraje v aktuálním roce v rámci souhrnné žádosti kraje o státní dotaci, v některých případech jde i o samostatný doplněk existujícího víceletého strategického dokumentu, případně je řešena z podobných důvodů také v realizačním dokumentu či akčním plánu.

#### **ZÁVĚR:**

*Přestože některým plánům samostatná finanční kapitola chybí, všechny krajské plány obsahují informace o financování sítě služeb.*

## **2) Jaký je charakter dané kapitoly, co z ní lze vysledovat? (jde o obecný popis, jak tato kapitola vypadá, co obsahuje)**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Z plánu je dostatečně zřejmá provázanost popsané sítě s financemi.*

V krajských plánech lze opět sledovat velkou variabilitu ve způsobech popsaní financování sítě sociálních služeb

- některé neuvádí relevantní údaje – není specifikován konkrétní požadavek na konkrétní prostředky; v takovém případě je zmapována pouze minulost; u budoucnosti často takový kraj uvádí pouze finanční prostředky z individuálních projektů - IP - (a to často pouze jako celek)
- historický/retrospektivní vývoj – sledování linie financování obvykle ve členění MPSV – kraj – obce
- vzhled/forma kapitoly o financování odráží období, kdy byly plány tvořeny; byl zaznamenán posun ve vývoji plánů tvořených v prvních letech platnosti zákona o sociálních službách (zde jsou finanční rámce většinou souhrnné)

Kraje, které tvořily plán brzy po účinnosti zákona (resp. v době, kdy vcházel v platnost), sice řeší přehled financování za minulá období, ale validita dat není dostatečná (protože struktura financování od r. 2007 je v důsledku registrací služeb zcela jiná než před tímto rokem).

#### **ZÁVĚR:**

*Velká většina plánů v tomto parametru nevykazuje znaky podkladu pro řízení sítě sociálních služeb. Plány neobsahují přehledné informace o tom, jaké služby a jakými prostředky budou financovány.*



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

### **3) Na jaké období je financování (resp. finanční kapitola plánu)? Shoduje se období financování s délkou, na kterou je zpracován střednědobý plán rozvoje sociálních služeb?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Finanční plán se shoduje s celkovou délkou plánu a nejedná o jednoletou aktivitu.*

Z výše uvedeného vyplývá i rozpětí zpracování finanční rozvahy v plánu do budoucna, jež se pohybuje mezi nijak nespécifikovanými náklady (či pouze dílčími finančními prostředky, např. z fondů EU) do celého období platnosti plánu. Nejrozšířenějším způsobem pak je zpracování finančního rámce strategie pouze na jeden aktuální rok.

Krajské střednědobé plány rozvoje sociálních služeb na území ČR jsou zpracovány na období od 1 roku do 6 let. Nejčastějším plánovacím obdobím pak jsou 3 roky. Řada plánů je doplněna dalšími dokumenty, které rozvádí střednědobý plán rozvoje sociálních služeb. Jedná se o různorodé akční plány, realizační plány, aktualizace a doplňky. Tyto dokumenty jsou zpravidla zpracovány na 1 rok. Rozpracovávají a zpřesňují stávající platný víceletý střednědobý plán rozvoje sociálních služeb.

#### **ZÁVĚR:**

*Finanční plán se ve velké většině plánů neshoduje s délkou platnosti celého plánu. Tento nedostatek, bez ohledu na důvody tohoto stavu, významně omezuje možnost využití plánu jako nástroje pro řízení sítě sociálních služeb.*

### **4) Zda a případně jak odráží finanční kapitola návrhy financování do zadávacího, dotačního či jiného řízení?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Je popsán způsob (forma) distribuce finančních prostředků, minimálně však prostředků kraje.*

Většina krajů tuto otázku obecně neřeší. V některých krajích je zmíněno grantové řízení, částečně s uvedenými principy, zpravidla nebývají zmíněny příspěvkové organizace. Naopak vyšší míra specifikace požadavků na zajištění finančních prostředků je uvedena v případě využití prostředků ze zdrojů EU (IP - vybrané druhy sociálních služeb).

Výjimkou jsou některé kraje, které mají systém financování provázaný s tvorbou sítě (např. Zlínský). Takové kraje mají rozklíčované zdroje např. na státní dotaci – krajské dotace – obecní dotace. Definují podporované služby, způsob a objem této podpory stejně jako pravidla pro udělení podpory - zařazení dané služby do krajské sítě.

#### *Praxe*

*Pardubický kraj má pravidla pro vstup nových sociálních služeb do sítě v Pardubickém kraji – je požadována spoluúčast obce na pokrytí provozních nákladů ve výši minimálně 20%.*

#### Praxe

*Příkladem dobré praxe je jasně a precizně definovaná síť sociálních služeb ve Zlínském kraji (jedná se o síť sociálních služeb, která je pro kraj nezbytná a která by měla být financována ze státního rozpočtu, z prostředků zlínského kraje, případně evropských fondů prostřednictvím IP), pro kterou je poté ve střednědobém plánu Zlínského kraje navržena jednoznačná modelová struktura financování z pohledu zdrojů (uvedená v %). Pro každý druh služby a danou cílovou skupinu je navržena modelová struktura zvlášť, samostatně - například: financování center denních služeb pro seniory je modelově zdrojově navrženo k financování MPSV (50%), obec (15%), uživatelé (22%), ostatní zdroje (8%). Vytvoření modelové struktury financování jednotlivých druhů sociálních služeb vzešlo ze zpracované „Ekonomické analýzy“.*

#### Praxe

*Královéhradecký kraj v rámci platného plánu jasně definuje podporu či útlum finanční podpory vůči konkrétním typům služeb. Pro období platnosti plánu tak například uvádí, že nebude podporovat z dotačních prostředků sociální služby – drogové programy ve vězení.*

#### **ZÁVĚR:**

*Popis způsobů, metod a forem rozdělování veškerých naplánovaných finančních prostředků v rámci nadefinované sítě sociálních služeb obecně plány postrádají. U některých plánů je k dispozici popis způsobu distribuce krajských finančních prostředků.*

### **5) Specifikuje střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, resp. jeho finanční část, pro jaké klienty, v jakém rozsahu, v jaké kvalitě a jaké služby (komplexy služeb) budou zajištěny (financovány)?**

#### **PŘEDPOKLAD:**

*Je popsána distribuce finančních prostředků vzhledem k definovaným cílovým skupinám a je popsán rozsah takto podpořené sítě.*

Většina krajských plánů tyto specifikace neuvádí či je uvádí pouze částečně. Pokud v takových krajských plánech dílčí specifikace uvedeny jsou, pak zpravidla definují podporu druhům sociálních služeb případně ještě v kombinaci s cílovou skupinou (jejich „shlukem“). Např. Jihomoravský kraj uvádí dílčí specifikaci v případě ranné péče, jde o specifikaci na základě navýšení pracovního úvazku.

Krajské strategické dokumentace, které definují síť sociálních služeb na základě soustavy kritérií, uvedené specifikace obsahují. Jsou pak součástí parametrů podporované sítě sociálních služeb na území kraje (např. Zlínský a Královéhradecký kraj, viz výše).

#### **ZÁVĚR:**

*Velká většina plánů v tomto parametru nevykazuje znaky podkladu pro řízení sítě sociálních služeb. Plány neobsahují informace o tom, jaké služby, pro jaké cílové skupiny, v jakém období a jakými prostředky budou financovány.*

**6) Řeší střednědobý plán rozvoje sociálních služeb (resp. finanční část) skladebnost zdrojů? V jaké podobě je skladebnost (např. kraj-obec-uživatelé-vlastní příspěvky, atd.) zpracována? Řeší střednědobý plán rozvoje sociálních služeb (resp. finanční část) spolupodíly jednotlivých zdrojů na financování sociálních služeb?**

**PŘEDPOKLAD:**

*Plán popisuje více zdrojů, které se na financování sociálních služeb podílejí. Kraj pracuje se skladebností a plán popisuje konkrétní specifika skladebnosti zdrojů.*

Některé krajské plány skladebnost zdrojů určených pro poskytování sociálních služeb neřeší vůbec. Některé kraje řeší pouze částečně, definují požadavek či předpoklad financování ze strany MPSV a finanční prostředky z krajského rozpočtu. Často však není určeno, v jaké míře jsou jednotlivé zdroje na financování daných služeb zastoupeny. V některých plánech není pracováno se všemi zdroji (není kalkulováno např. s úhradami od uživatelů).

Krajské plány, které definovaly síť sociálních služeb na základě soustavy kritérií, mají popsánu skladebnost zdrojů včetně podílu jednotlivých zdrojů či určitých limitů (např. ze strany finančního podílu obcí).

Zpravidla však jsou kraje schopny pro aktuální rok definovat výši finančních prostředků ze:

- státní dotace MPSV
- krajského rozpočtu
- obecních rozpočtů
- strany uživatele

**ZÁVĚR:**

*Velká část plánů vypočítává odhad podílu jednotlivých zdrojů na financování sociálních služeb.*

**7) Řeší plán/finanční kapitola příležitosti? (tzn. popisuje, kde chce kraj usilovat o získání dalších finančních zdrojů - např. investiční povahy?) (příklad - IOP a proces transformace)**

**PŘEDPOKLAD:**

*Kraje při řízení sítě sledují a plánují i investiční náklady. Je to součástí strategie, resp. nástroj pro řešení strategie.*

Pokud by se využitím „příležitostí“ rozumělo získávání prostředků ze zdrojů EU, pak tyto finanční prostředky pro účely zejména realizace systémových opatření, vzdělávání pracovníků v sociálních službách a poskytování služeb sociální prevence krajské plány více či méně konkrétně specifikují. Obecně lze konstatovat, že „projektová“ (z principu nekontinuální) podpora zejména ze zdrojů EU je využívána pro financování běžných nákladů a to nejenom v podobě IP zaměřených na podporu vybraných služeb sociální prevence.

Kraje pak dále využívají těchto prostředků (v souladu se strategickou dokumentací kraje) také pro investice do transformace dlouhodobých pobytových zařízení na služby komunitního typu, což lze nazvat investicí - jednorázovou aktivitou směřující k dosažení změny v charakteru sítě na území kraje.

#### ZÁVĚR:

*Plány se touto problematikou zabývají velmi výjimečně. Pokud ano, pak v otázce využití prostředků EU, zejména na náklady spojené s transformací zařízení.*

### **8) Jaké nástroje či postupy jsou používány pro navrhování a rozhodování o alokaci finančních prostředků? (z jakých zdrojů a procesů kraj získává podklady pro stanovení finančních požadavků; jaké nástroje využívá - např. benchmarking, metoda BSC, atd.)**

#### PŘEDPOKLAD:

*Plán popisuje, z jakých zdrojů jsou využívána data pro tvorbu finanční kapitoly (například nákladovost služeb).*

Některé krajské struktury pro tvorbu střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb využívají různé metody, zpravidla benchmarking. Krajské plány, které definují síť sociálních služeb na základě soustavy kritérií, tyto metody zpravidla využívají jako jednu ze součástí rozhodovacího procesu k zařazení služeb do sítě a tím jejich financování. Např. v případě Zlínského kraje však není kritérium nákladovosti jediným ale jedním z kritérií pro zařazení jednotlivých služeb do krajské sítě.

Přesto z většiny krajských plánů využívání uvedených metod není patrné. V některých případech je základním postupem pro navrhování výše podpory daných služeb aktuální „status quo“, tj. současný stav - výše dotace (či dotací) v posledním sledovaném období. Některé plány neuvádějí nástroje a postupy pro rozdělování finančních prostředků na poskytování sociálních služeb.

#### *Praxe*

*Zlínský kraj nastavil systém vyhodnocování služeb podle měřitelných ukazatelů - benchmarking. V rámci analytické části střednědobého plánu bylo využito srovnávání jednotlivých poskytovaných služeb v rámci daných cílových skupin na území kraje ve vybraných ukazatelích. Služby jsou hodnoceny dle následujících ukazatelů: náklady na jednotku, počet jednotek na přepočtený úvazek v přímé péči, využití, soulad s komunitním plánem, soulad s výskytovým normativem, soulad s kapacitním normativem. Ukazatelům jsou pro jednotlivé druhy služeb a cílové skupiny přiřazeny váhy. Na základě těchto ukazatelů pak byly služby vyhodnoceny a seřazeny od služeb s nejvyšším počtem dosažených bodů po služby s nejnižším počtem dosažených bodů. Toto seřazení služeb bylo následně podkladem pro pracovní skupiny k zařazování stávajících služeb do sítě sociálních služeb Zlínského kraje.*

## ZÁVĚR:

*Plány některých krajů neobsahují informace o využití těchto typů dat, přestože jsou prokazatelně využívána. Obecně lze říci, že kraje stále častěji využívají rozličných nástrojů a systémů pro definování nákladovosti sociálních služeb. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o jedno z významných kritérií ovlivňující distribuci finančních prostředků na zajištění definované sítě je nanejvýš vhodné, aby popis výpočtu těchto dat a způsobu jeho využití byl ve strategii popsán.*

## Závěry - východiska pro tvorbu Metodik

Zpracovaná analýza tvoří podstatný podklad pro plnění klíčové části požadavku zadavatele - tvorbu „Metodik pro tvorbu optimální sítě sociálních služeb a plánování financování sociálních služeb v krajských Střednědobých plánech rozvoje sociálních služeb“. Zpracovatel především využívá zjištěných postupů dobré praxe tak, aby byla zajištěna kontinuita osvědčených postupů a možnosti jejich využití i na území dalších krajů ČR. K těmto východiskům zpracovatelský tým doplňuje další relevantní znalosti a zjištění, jež nejsou obsahem střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb.

Níže jsou uvedeny nejdůležitější poznatky, které zpracovatelský tým v analytické části své činnosti identifikoval:

- střednědobé plány rozvoje sociálních služeb krajů na území ČR jsou velmi rozdílné ve formě, obsahu i způsobu zpracování
- rozdílná je také doba platnosti plánů, období vzniku a období, na které je zpracováno finanční zabezpečení realizace plánu (pokud zpracováno je)
- je nutné zajištění co největší kompatibility krajských plánů a to jak po formální tak po obsahové stránce
- mělo by být využíváno již fungujících, ověřených a efektivních postupů
- obecně lze konstatovat, že zvýšení možnosti realizace zpracovaného střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb lze dosáhnout přesností a konkrétností daného plánu; vhodné se také jeví omezení marginálních součástí plánů (např. rozsáhlé obecné analýzy lze umístit do příloh)
- finance pro zajištění realizace plánu jsou u kvalitních plánů integrální součástí plánu a jsou vázány na jednotlivá opatření a aktivity plánu; je vhodné uvedené finanční prostředky také ve shrnutí uvést i zvlášť; samozřejmostí by mělo být zpracování rozvahy zajištění financování aktivit plánů na celé období plánu, příp. uvést i výhled na následující období
- pro efektivní správu finančních prostředků na celostátní úrovni je nutné zajistit jednotné období platnosti krajských plánů a to včetně zpracování nezbytného finančního zabezpečení realizace plánu a finančního výhledu navázaného na rozpočet kraje v sociální oblasti
- je nezbytné zajistit finanční prostředky na:
  - zajištění fungování definované sítě sociálních služeb
  - správu sítě
- pro efektivní řízení sítě na úrovni kraje je nezbytné definovat řídicí subjekt („správce“ sítě), který zajišťuje implementaci plánu a je zodpovědný za zajištění potřebných sociálních služeb pro občany kraje
- u některých krajských plánů (viz dobrá praxe) lze sledovat jednoznačné propojení strategie (cílů, opatření a aktivit) a finančních prostředků nezbytných na jejich zajištění; oddělení (a to včetně fyzického - zpracování plánu a grantové řízení administrují vzájemně oddělené složky úřadu) těchto dvou částí nepovažujeme za vhodné
- zaměření plánu je nezbytné definovat dle ustanovení zákona o sociálních službách; případné další přesahy, které krajský plán obsahuje, by pak měly být jednoznačně odděleny
- řešení meziresortních témat závisí na normách a institucích daného kraje



- plán je určen k tomu, aby sloužil jako nástroj pro řízení sítě sociálních služeb, pokud k tomuto účelu neslouží, jedná se o bezúčelně zpracovaný dokument
- důležitý je monitoring plnění plánů minulých, tj. zpracování přehledů financování sítě služeb v minulých letech; lze vysledovat, zda byl plán v daném období skutečně plněn, zda byly finanční prostředky skutečně alokovány na druhy sociálních služeb, které plán předtím určil jako prioritní a jakou výší podpory je daná prioritní oblast (služba) definována
- kvalitní krajské strategické dokumentace obsahují jednoznačnou definici krajské sítě sociálních služeb (podporovaných služeb) včetně kritérií, na jejichž základě je konkrétní služba určena k podpoře či nepodpoře z finančních prostředků, jejichž rozdělování je v kompetenci kraje; tato kritéria v různých podobách obsahují zejména posouzení služby z hlediska:
  - potřeby
  - dostupnosti
  - kvality
  - nákladovosti
- z toho také vyplývá, že kraje, které jsou schopny definovat takovou síť, také sledují a přehodnocují řazení jednotlivých služeb do své sítě, sledují také efektivitu a validitu definovaných kritérií a celkově není opomenuto zlepšování kvality řízení sítě služeb
- z výše uvedeného je zřejmé, že zpracovatel definovanou síť nechápe jako „katalog“ sociálních služeb existujících na území kraje; plán definuje změnu, tj. stávající stav a cílový stav a kroky, které kraj učiní, aby dosáhl definovaného cílového stavu; stávající a cílové stavy by se logicky v takovém případě neměly rovnat
- krajské plány obvykle svou síť strukturují dle druhů sociálních služeb a cílových skupin, v ideálních případech pak účel-problém, který je prostřednictvím daných služeb řešen
- ve vyspělých plánech lze také nalézt způsoby zajištění dostupnosti služeb - buď zajištěním dopravní dostupnosti služby, nebo rozšířením dané služby do konkrétního regionu
- uvedené krajské plány také definují míru a způsob spolupráce s obcemi, včetně konkrétních výstupů zahrnutých ve strategické části plánu, podobně je řešeno zohlednění a reflexe strategických dokumentů ČR (včetně jejich priorit) v krajské strategické dokumentaci

## Příloha č. 1 – použité zdroje

- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb na území hlavního města Prahy na léta 2011 – 2013
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb střeďočeského kraje na léta 2010 – 2011
- Střednědobý plán rozvoje sociálních v Plzeňském kraji (na období 2008 - 2010)
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Liberecký kraj 2009 – 2013 – návrhová část Aktualizovaná verze po projednání říjen 2010
- Akční plán SPRSS Libereckého kraje pro rok 2011
- Monitoring plnění střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji Metodika zpracování Akčních plánů SPRSS LK (dílčí plnění zakázky)
- Akční plán k SPRSS – metodika (Liberecký kraj)
- Karty rozvojových aktivit (Liberecký kraj)
- Krajská metodická příručka plánování sociálních služeb v Libereckém kraji
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Karlovarském kraji na období 2009 – 2013
- Plán práce na období 2009 – 2010 ke Střednědobému plánu rozvoje sociálních služeb v Karlovarském kraji na období 2009 – 2013
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Karlovarském kraji na období 2009 – 2013 (aktualizace 2010)
- Souhrnná monitorovací zpráva naplňování Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Olomouckém kraji pro roky 2009-2010
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Olomouckém kraji pro roky 2011–2014
- Strategie Královéhradeckého kraje v oblasti sociální služeb (Plán rozvoje SS v Královéhradeckém kraji 2011 - 2016) + Realizační plán pro rok 2011
- SPRSS Pardubického kraje 2008 - 2010 + Příloha ke SPRSS PK na rok 2011
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji na léta 2010 - 2014 + Koncepce kvality sociálních služeb v Moravskoslezském kraji (včetně transformace pobytových sociálních služeb)
- Návrh střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012 – 2014
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2011 - 2013
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Ústeckého kraje 2008 -2011
- Koncepce rozvoje sociálních služeb Ústeckého kraje (2003)
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2009 - 2011
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2009 - 2011, manažerské shrnutí
- Metody a postupy použité při zpracování Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2009 - 2011
- Analýza sociálních služeb ve Zlínském kraji
- Střednědobý plán rozvoje sociálních Vysočina 2010

## **Příloha č. 2 – Posouzení parametrů v jednotlivých krajských plánech**

(Jde o samostatnou přílohu, která není součástí tohoto dokumentu).