



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Aktualizovaná metodická doporučení pro oblast plánování sociálních služeb

Doporučený postup

MPSV, 2020

Obsah

Úvod.....	1
Principy.....	2
Etapa 1 Zpracování SPRSS	
• Fáze přípravná.....	11
• Fáze analytická.....	20
• Fáze strategická.....	35
• Fáze schvalovací.....	44
Etapa 2 Naplňování SPRSS	
• Fáze implementační a kontrolní.....	52
Etapa 3 Vyhodnocování SPRSS	
• Fáze hodnotící.....	58
Činnost, která je vykonávána v průběhu celého procesu, tedy ve všech etapách i fázích.....	64
Příloha č. 1	
• Diagram časové souslednosti.....	69
Příloha č. 2	
• Diagram procesu tvorby SPRSS a financování služeb.....	70
Příloha č. 3	
• Proces SPRSS.....	71
Příloha č. 4	
• Šablona Zadání.....	72
Příloha č. 5	
• Šablona Záměru.....	73
Příloha č. 6	
• Tabulka míry participace zainteresovaných stran na procesu SPRSS.....	75
Příloha č. 7	
• Souhrnná hodnotící zpráva.....	78
Příloha č. 8	
• Vysvětlení obsahu vybraných pojmů.....	85
Příloha č. 9 Schéma procesu střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování SPRSS	
• Fáze přípravná.....	88
• Fáze analytická.....	89
• Fáze strategická.....	90
• Fáze schvalovací.....	91
• Fáze implementační a kontrolní.....	92
• Fáze hodnotící.....	93
• Řízení a monitoring.....	94

„Aktualizovaná metodická doporučení pro oblast plánování sociálních služeb“ vznikla jako jeden z výstupů projektu Zajištění podpory střednědobého plánování sociálních služeb na krajské úrovni (reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_017/0007263), který realizovalo v letech 2017–2020 Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV).

Tato doporučení rámcově vycházejí z předchozích materiálů, které k tomuto tématu MPSV publikovalo v minulých letech. Vzhledem k legislativním úpravám a trendům v oblasti plánování sociálních služeb vytvořilo MPSV spolu s experty inovovaný materiál, jenž by měl sloužit především krajům, jakožto zpracovatelům krajských střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb (dále jen SPRSS) a tvůrcům krajských sítí sociálních služeb, ale také obcím, případně svazkům obcí, mikroregionům nebo místním akčním skupinám, které se plánování sociálních služeb věnují.

Doporučení zvláště zohledňují změny, jež přinesla vyhláška č. 505/2006 Sb. (dále jen vyhláška), kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o sociálních službách), tedy její část pojednávající o podmínkách pro zpracování a struktuře krajských SPRSS, jež nabyla účinnosti dne 1. 1. 2018. Dále se po obsahové stránce doporučení opět zaměřují na klíčové činnosti v celém procesu střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb počínaje stanovením Záměru, přes zjištění a popis současného stavu, určení strategického směřování a zajištění sociálních služeb na území kraje, až po samotnou realizaci a řízení SPRSS a vyhodnocení celého procesu či funkčnosti systému nastavení sociálních služeb v kraji.

Na vzniku doporučení se určující měrou podílel tým expertů – jmenovitě především Josef Veselka, Jindra Koldinská, Marek Nerud, Monika Hanzelyová, Beata Hovorková – kteří se plánování sociálních služeb většinou dlouhodobě věnují a kteří mohli přispět svými praktickými zkušenostmi a poznatky. Výsledný text doporučení tak vzešel nejen z práce těchto expertů, ale zčásti i ze zohlednění námětů získaných v rámci informačních setkání se zástupci krajských úřadů (dále jen KÚ) a úřadů obcí s rozšířenou působností.

Doporučení byla vytvořena jako ideální „vzor“, neboť pracovní skupina expertů a zástupců MPSV vycházela při jejich tvorbě z myšlenky, že je na místě zachytit žádoucí podobu procesu plánování sociálních služeb a snažit se k ní přibližovat, nežli jen zaznamenat současný, mnohdy ne plně uspokojivý stav a navrhnout pouze drobné nuance bez ambice směřovat ke zlepšení.

Doporučení jsou členěna do několika kapitol. První kapitola obsahuje hlavní principy platné pro celý proces plánování sociálních služeb, dále následuje rozdělení podle jednotlivých etap, fází a příslušných činností, včetně příloh.

Tato kapitola shrnuje základní principy, které by měly být univerzálně platné pro střednědobé plánování rozvoje sociálních služeb. Jednotlivé principy jsou členěny podle témat. Přestože se může zdát, že níže popsané principy jsou od doby účinnosti zákona o sociálních službách obecně známé i aplikované, měly by sloužit jako prvotní orientační bod, ať už jsou v kraji plánovací postupy rozvinuty více či méně (zejména tam, kde na pozicích „plánovačů“ dochází k obměně nebo není téma plánování příliš akcentováno). Principy je tedy třeba vnímat jako nepodkročitelné milníky, které by se měly promítat do Zadání a Záměru, stejně tak i do příslušných činností a dílčích aktivit a následně i do výstupů a výsledků. Z principů proto vycházejí také následující kapitoly tohoto doporučeného postupu.

a) Princip participace

Pojem „participace“ může pro různé osoby nabývat různých významů a se značnou pravděpodobností se budou také představy zástupců uživatelů, poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb o tom, co je (případně není) participace, odlišovat.

Plánování sociálních služeb (zejména na místní úrovni) je v teorii sociální práce vymezováno různými způsoby. V zásadě lze shrnout, že se jedná o proces směřující k vytvoření systému pomoci v zájmu těch, kteří budou tuto pomoc využívat (Brueggemann, 2003). Plánování sociálních služeb (zejména na místní úrovni) vychází z několika elementárních principů, které je možné popsat následovně:

- hledání a dosahování dohody o podobě místního systému pomoci spočívá v interakci klíčových aktérů této dohody, kterými jsou klienti, poskytovatelé a zadavatelé (např. Brueggemann, 2003);
- hledání a dosahování dohody o podobě místního systému pomoci je postaveno na důkladném rozpoznání místních podmínek, tedy porozumění potřebám a sociálním problémům obyvatel dané lokality a porozumění struktuře a způsobu poskytování pomoci (např. Netting, Kettner, McMurtry, 1993);
- hledání a dosahování dohody o podobě místního systému pomoci je chápáno jako proces, kdy jednání v rámci tohoto procesu vedená nabývají pro účastníky stejného významu jako výstupy, které jsou na základě těchto jednání zpracovány (např. Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. Praha: MPSV, 2004).

Stručně jsou rámce této oblasti popsány přímo v zákoně o sociálních službách. Podle § 3, písm. h) plán obsahuje (mimo jiné) „...popis způsobu zpracování plánu včetně **vymezení spolupráce s obcemi, s poskytovateli sociálních služeb a osobami, kterým jsou sociální služby poskytovány**...“. Podle § 95, písm. d) kraj „...zpracovává střednědobý plán rozvoje sociálních služeb **ve spolupráci s obcemi na území kraje, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou poskytovány sociální služby**, a informuje obce na území kraje o výsledcích zjištěných v procesu plánování.“

Vyhláška je pak v některých ohledech podrobnější. Stručné výňatky dokládají rozdíl mezi chápáním pojmu „informování“, „spolupráce“, případně „zapojení“. Podle vyhlášky plán obsahuje:

- způsob **informování a zapojení občanů kraje, obcí, poskytovatelů sociálních služeb a osob, kterým jsou sociální služby poskytovány**, do zpracování střednědobého plánu;
- způsob zpracování střednědobého plánu včetně vymezení **spolupráce s obcemi, poskytovateli sociálních služeb a osobami, kterým jsou sociální služby poskytovány**;
 - popis vzniku a fungování organizační struktury¹ procesu plánování rozvoje sociálních služeb kraje při zpracování střednědobého plánu, ale také při naplňování a vyhodnocování střednědobého plánu;
 - popis koordinace činností² při zpracování, naplňování a vyhodnocování střednědobého plánu, vymezení cílů a postupů spolupráce s obcemi při plánování rozvoje sociálních služeb kraje;
- o zahájení zpracování střednědobého plánu spolu s popisem způsobu možnosti zapojení do jeho zpracování kraj **informuje občany kraje**;
- návrh střednědobého plánu je veřejně projednán zpravidla se **zástupci poskytovatelů sociálních služeb, obcí a osob, kterým jsou sociální služby poskytovány**;
- návrh střednědobého plánu je **zveřejněn** na úřední desce kraje způsobem umožňujícím dálkový přístup spolu se stanovením lhůty pro podání písemných připomínek a sdělením informací o způsobu vypořádání zaslaných připomínek.

Všechny citované části zákona o sociálních službách i vyhlášky jednoznačně dokazují, že zákonodárce rozlišuje mezi pojmy informování, spolupráce a zapojování. I když tyto pojmy nejsou nijak dále specifikovány, jsou jednoduše pochopitelné a odlišitelné. V každém případě aktuálně platná legislativa neumožňuje zpracovávat SPRSS expertním způsobem, bez zapojení minimálně čtyř dalších okruhů subjektů (mimo kraj a jeho orgány): občané kraje, obce (bez dalšího rozlišení), poskytovatelé sociálních služeb a osoby, kterým jsou sociální služby poskytovány. Všechny zainteresované strany mohou v procesu střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb participovat různými způsoby – podrobněji v příloze č. 6 Tabulka míry participace zainteresovaných stran na procesu SPRSS.

Základem je každopádně adekvátní včlenění zainteresovaných stran do průběhu procesu, zároveň je ale důležité respektovat jejich motivaci, časové možnosti a případná další omezení.

b) Princip efektivní práce a administrace

V celém procesu plánování je třeba pro udržení efektivity vyvažovat náklady a zdroje (ať už materiální, personální, provozní nebo i vložený čas a energii všech zúčastněných), které jsou k dispozici, s plánovaným výsledkem. Je jistě žádoucí pracovat s maximem možného, ale zároveň také zohledňovat smysl a faktickou nákladovost jednotlivých činností. Nejde přitom „jen“ o náklady finanční a personální, které vydá KÚ/kraj na zajištění procesu plánování sociálních služeb, ale jde i o náklady, které nesou obce a poskytovatelé sociálních služeb (např. účast na jednání pracovních skupin, čas strávený vyplňováním dotazníků, zpráv, formulářů apod.).

Je proto na místě zvažovat, jaké informace požadovat, aby byly skutečně přínosné a nepředstavovaly naopak spíše administrativní zátěž v podobě požadavků na čím dál podrobnější a detailnější informace (v konečném důsledku to může vést k neúměrnému zatížení služeb administrativní prací, až na úkor

¹ Zapojení aktéři musí mít pochopitelně své jasně vymezené místo v organizační struktuře.

²... a také své místo v konkrétních činnostech, určené role, pravomoci apod.

přímé práce s klienty služeb). Z toho vyplývá nutnost zvážit, jaké informace budeme schopni reálně využít, a zároveň, jak jsou zjistitelné s nejmenším množstvím vynaložené energie.

Do této oblasti patří samozřejmě také nepodkročitelná zásada stanovit nové požadavky na získávání dat a informací s dostatečným časovým předstihem. Typicky se toto týká údajů o výkonech nebo klientech služby (jejich podrobnější charakteristiky apod.). Pokud budeme považovat za potřebné (což nepochybně musíme v konfrontaci s poskytovateli obhájit) například podrobněji popsat některé specifické charakteristiky klientů služby, které dosud služba cíleně nebo soustavně nesledovala, není možné tento požadavek vznést v polovině roku nebo dokonce zpětně. Služba by měla s touto informací pracovat průběžně a sbírat požadovaná data postupně. Nikoli tak, že se její pracovníci na celé dny ponoří do dokumentace klientů a budou hledat údaje, které potřebujeme. K takovému Zadání patří, kromě již zmíněné nutnosti nové požadavky formulovat včas, také nezbytnost formulovat je přesně, jednotně a srozumitelně (jinak tyto údaje nemusí mít požadovanou vypovídající hodnotu). Platí to pochopitelně jak pro zjišťování údajů o realizaci sociální služby, tak pro sběr informací o výkonu sociální práce na obcích.

Tato zásada platí i pro další formy spolupráce s externími subjekty, pro jejich zapojování. Tedy nutnost zajistit, aby plánovaná jednání byla dostatečně precizně připravena po stránce odborné a obsahové, aby přítomnost zástupců obcí a poskytovatelů služeb na svolaných jednáních (která s sebou obvykle nese celodenní nepřítomnost na vlastním pracovišti, a tedy je také v podstatě na úkor přímé práce s klienty) byla efektivně využitým časem, co se týče výsledku i průběhu. Obdobně toto platí například i pro konzultace v místě poskytování služby nebo na obci.

Druhou poměrně obvyklou okolností, která vede k nadměrnému zatěžování poskytovatelů služeb neefektivní administrativou, je skutečnost, že bývají vyžadovány jiné údaje pro různé druhy dokumentů. Formuláře sloužící ke stejnému účelu mívají jinou strukturu, členění, požadované informace jsou hodnoceny s rozdílným důrazem na jejich důležitost apod.

Jako vhodné řešení této oblasti se ukazuje sjednocení formulářů, informací či zpráv od poskytovatelů služeb (tam, kde je to možné). Např. pokud kraj vyžaduje od poskytovatelů jiný formát závěrečné zprávy k dotaci ze státního rozpočtu (dotační řízení na podporu sociálních služeb prostřednictvím MPSV), jiný formulář pro vlastní dotační řízení a jiné informace (nebo jejich členění) požaduje pro zpracování SPRSS, pak se znásobí nejen počet všemožných „papírů“, ale především práce, a to pro všechny zúčastněné. Obdobně toto platí u formulářů zařazení do krajské sítě sociálních služeb. Přitom by nemělo být problém sjednotit důsledně alespoň hlavní kapitoly všech těchto dokumentů, tedy popis služby, její charakteristiky/parametry a vykazované výkony. Na první pohled by se mohlo jevit, že se jedná o širší oblast než plánování sociálních služeb, ale pokud dobře pochopíme smysl procesu tvorby a naplňování SPRSS, tak nám musí být zřejmé, že všechny ostatní výše popsané činnosti – dotační programy a jejich administrace, proces zařazování do sítě služeb, vydávání pověření k poskytování služby obecného hospodářského zájmu a stanovení výše vyrovnávací platby – jsou pouze nástrojem k naplňování hlavního smyslu SPRSS, tedy na území kraje zajistit síť sociálních služeb v potřebné kvalitě a dostupnosti.

V podobném duchu je třeba přistoupit rovněž k dokumentaci plánovacího procesu, která představuje oficiální dokumenty nezbytné pro úspěšný průběh plánovacího procesu a dosažení žádoucích výstupů a výsledků. Zvážit, jaké informace jsou potřebné, klíčové pro naplnění smyslu této činnosti. Především doložení způsobu, jak byl SPRSS zpracován (tedy zda byl zpracován v souladu s požadavky platné legislativy a dobré praxe) – jako podklad pro evaluaci celého procesu a udržení dobře nastavených procesů do budoucna nebo jako prostředek pro revizi těch postupů, kde se nepodařilo dosáhnout plánovaných výsledků. Zásadou dokumentování je i efektivita (opět z pohledu redukce případné nadměrné nebo nadbytečné administrativní zátěže). Je nutné pečlivě zvážit, jaké činnosti a v jakém rozsahu má skutečný smysl dokumentovat.

Potřebné podklady se mohou skládat z více typů dokumentů:

- dokumenty strategické (např. předchozí SPRSS, zákonné normy, interní směrnice), které není nutné vytvářet, ale je nutné je mít k dispozici;
- dále jsou využívány dokumenty systémové (např. pracovní postupy – pravidla, metodiky, jak se bude ta která činnost procesu provádět), které jsou vytvořeny speciálně pro potřeby zajištění procesu plánování;
- na ně navazují záznamy o vlastní činnosti, kterými lze dokladovat, že se daná činnost popsaná v pracovním postupu odehrála, jakým způsobem, kdy a za jakých podmínek proběhla, a co je jejím výstupem (např. zápisy z jednání pracovních skupin);
- specifickým typem dokumentů jsou formuláře (což je dokument s danou standardizovanou strukturou, která je však doplňována individualizovanými údaji). Ty lze využít i pro zjišťování informací v terénu (např. konzultace na obcích nebo s jejich sociálními pracovníky). Záznamy a formuláře lze i kombinovat – např. při rozhovoru se sociálním pracovníkem obce víme, jaké informace budeme potřebovat (předpřipravený formulář), část rozhovoru nemusí být plně strukturována (záznam, zápis z jednání).

Smyslem dokumentování je:

- popsat a dále sdílet dobrou praxi tak, aby zůstala zachována i při odchodu klíčových osobností realizujících plánovací proces;
- zajistit zaznamenání a distribuci informací;
- vytvořit psaná (pro všechny dotčené strany platná a závazná) pravidla o tom, jak bude ta či ona činnost vykonávána;
- zachytit úroveň znalostí organizace v daném okamžiku a potažmo jejich vývoj v čase;
- zajistit jednotné pochopení a interpretaci obsahu daného dokumentu různými lidmi, kteří spoluvytvářejí dílčí i finální výstupy a výsledky;
- mít podklad pro evaluaci využitelnou při učení se organizace a evaluaci využitelnou právě při optimalizaci postupů a metod procesu;
- zabezpečit důkazy využitelné k evaluaci a komunikaci s dalšími zainteresovanými stranami (např. monitoring, audity třetích stran, zdůvodnění významu a efektivity přidělování a správy veřejných zdrojů).

Díky vedení dokumentace podle výše popsaných zásad je též možno si ověřit správnou praxi, a to porovnáním záznamu o prováděné činnosti se psanými pravidly stanovujícími, jak se tato činnost má dělat (získáme informace o tom, zda je požadovaná „dobrá praxe“, která je uvedena v postupu, v souladu s jejím reálným výkonem). Zjištěné odchylky poté slouží jako základ pro stanovení opatření vedoucích k harmonizaci „Zadání a Záměru“ a „reality“. Tato opatření jsou pak zaměřena na:

- úpravu (aktualizaci) pravidel, pokud je vykonávaná praxe kvalitnější než stávající pravidla;
- úpravu Zadání a Záměru v případě, že byly formulovány nereálně;
- vyřešení problému vzniklého nedodržením postupu lidmi, kteří práci vykonávají;
- úpravu stanoveného postupu, pokud nebyl původně stanoven optimálně;
- zohlednění různých vnějších, těžko ovlivnitelných proměnných, které mají ovšem podstatný dopad.

c) Princip zjišťování potřeb

Zjišťování potřeb je základním stavebním kamenem SPRSS jak z pohledu platné legislativy, tak z pohledu hlavního smyslu a účelu celé této aktivity.

Zákon o sociálních službách zmiňuje pojem „zjišťování potřeb“ jednak jako součást definice SPRSS v § 3; písm. h) „střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb strategický dokument obce nebo kraje, který je výsledkem aktivního zjišťování potřeb osob na území obce nebo kraje a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů...“; a dále v samostatném paragrafu (§ 95, písm. a) – „zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území“.

K všeobecně používanému pojmu „potřeba“ neexistuje v souvislosti s plánováním sociálních služeb aktuálně jednoznačný výklad a obdobně není definováno ani jeho ohraničení v prostředí sociálních služeb. Při pochopení jeho náplně vycházíme nejčastěji z definice opisem nebo spíše z celkového situačního kontextu. Vnímáme proto „potřeby“, se kterými pracujeme v prostředí plánování sociálních služeb jako „potřeby, jejichž uspokojení je dosažitelné prostřednictvím specifických činností, které svým klientům mohou poskytovat sociální služby“.³

Toto pojetí na jednu stranu sice zužuje spektrum potřeb oproti jejich běžně používaným významům, na druhé straně poměrně jednoznačně vymezuje hranice a mantinely využití tohoto pojmu v prostředí plánování sociálních služeb.

Teorie praví, že existuje několik kategorií potřeb. Tzv. **potřeby normativní** jsou definované ve vztahu ke specifickým měřitelným standardům vytvořených experty, tvůrci politik, poskytovateli služeb aj. Pokud bychom chtěli nastavit systém výhradně na tomto základě, byl by postaven pouze na základě odborného názoru expertů a shody představitelů veřejné správy/politiků. To by patrně vedlo k postupné degradaci či stagnaci celého systému, a to i při reflektování sebelepších úmyslů, které by stály na počátku. Klíčovým slovem je zde „expertní názor“.

Další kategorií jsou tzv. **potřeby komparativní**. Ty jsou extrapolované z vyjádřených potřeb populace, kde jsou tyto služby dostupné a využívané, na populaci s podobnými charakteristikami, kde potřeby zůstávají nevyjádřené (v daném území služby neexistují, příp. nejsou dostupné). Systém postavený na tomto základě je také představitelný, jakkoli svádí k jisté mechančnosti přístupu. Klíčovým slovem je „obdobné charakteristiky“, se kterým je nutné pracovat zodpovědně.

Další kategorií jsou **potřeby vyjádřené** (z pohledu klientů služeb). Jedná se o pocítované potřeby zhmotněné v jednání, vyjádřené reálnou poptávkou po určitých formách pomoci, tj. například po využívání určitých druhů a forem sociálních služeb. Jsou ve shodě s potřebami definovanými experty, jsou ale potvrzené reálným zájmem cílové skupiny o využívání systému pomoci. Klíčovým slovem je právě ono „vyjádření“ či potvrzení úsudku expertů o využitelnosti navržených systémů služeb pro řešení individuálních potřeb jednotlivce či skupin.

³ V rámci platné legislativy, tedy v souladu se zněním zákona o sociálních službách. Pokud tedy budeme dále používat pojmu „potřeba“, máme na mysli toto ohraničení. Tyto potřeby jsou spojeny s řešením nepříznivé situace (toto vyplývá z platné legislativy). Pokud se prostřednictvím sociálních služeb řeší jiné potřeby nebo není doloženo řešení potřeb ve vztahu ke zjištěným problémům (které lze identifikovat pouze tak, že zmapujeme nepříznivé situace konkrétních osob/žadatelů/klientů), tak je to v rozporu nejen s požadavky legislativy, ale i s požadavky na dodržení účelného využití veřejných prostředků vydávaných na sociální služby.

Nejméně prozkoumanou, respektive nejobtížněji zjištěitelnou kategorií je skupina **potřeb pocítovaných**. Ty jsou formulovány na základě osobní zkušenosti jednotlivců a jejich hodnotových soudů o tom, co je pro ně dobré. Pocítované potřeby představují informace „z první ruky“, jsou relativně málo zkreslené zprostředkováním dalšími osobami a mohou být kvalitativně velmi bohaté. Na druhé straně jsou zkresleny právě uzavřením jednotlivce ve vlastní situaci a limitovanou možností nahlédnout ji s odstupem a obvykle také nedostatkem informací o tom, jak ji lze řešit stávajícími systémy pomoci, včetně sociálního. V tomto případě se nezřídka připojuje i přehnané očekávání na možnosti systému. Zásadní je zde „osobní zkušenost“ a překážkou mnohdy nezbytnost výrazně individualizovaného přístupu k rozklíčování toho, zda a jak mohou ke zlepšení situace přispět sociální služby (a zda vůbec). Omezení využití tohoto zdroje informací je dáno především vysokou náročností procesu rozdělení potřeb na ty, které odpovídají výše uvedené zúžené definici, a na potřeby řešitelné jinými systémy veřejných politik, případně i na potřeby aktuálně z veřejných zdrojů neřešitelné. V případě plánování na krajské úrovni se pak náročnost tohoto přístupu násobí počtem obyvatel kraje, nebo alespoň potenciálních klientů služeb na daném území.

V zásadě lze konstatovat, že jakkoli má využití jedné kategorie potřeb jako základního stavebního kamene plánování svá omezení a úskalí, kombinace všech čtyř kategorií je naopak velmi dobrým způsobem, jak se ideálnímu stavu výrazně přiblížit.

Systém sociálních služeb je v ČR nastaven na bázi expertního názoru a shody veřejných politik na tom, jaké potřeby by měly být řešené systémem sociálních služeb, jak mají vypadat tyto služby a jakými pravidly a standardy by se měly řídit. To je pohled **normativní**, daný legislativou. Není neměnný, není ale ani příliš pružný. Nicméně takto nastavený systém značné části osob v nepříznivé sociální situaci nepochybně pomáhá, využívají tyto služby a tím **vyjadřují**, že tyto služby jsou potřebné. To je základní východisko pro zkoumání potřebnosti stávajících služeb. To je ale jen část pohledu. Z historie vývoje sítí služeb lze snadno zjistit jisté disproporce v geografickém rozložení služeb.⁴ **Komparativní** analýza pokrytí území službami (podle cílových skupin, druhů služeb či podoby intervencí) ukáže, zda nejsou v území bílá místa, tj. oblasti, kde nejsou poskytovány jinde běžně dostupné a využívané sociální služby. Důležité ovšem je toto srovnání nečinít automaticky, je nutné být pozorný jak k podobnosti charakteristik cílových skupin, tak k dalším okolnostem, například existenci jiných zdrojů pomoci. V principu ovšem platí (zjednodušená) teze, že pokud je využívána jedna sociální služba pro konkrétní cílovou skupinu v regionu A a její poskytování je hodnoceno jako efektivní, potřebné a prospěšné, není důvod, proč by v obdobném regionu B nemohla být nabízena a následně využívána stejnou cílovou skupinou obdobná služba. K této oblasti pak patří ještě kategorie potřeb nenaplněných. To jsou zčásti potřeby, které nejsou uspokojeny buď z důvodu nedostatečné kapacity stávajících služeb⁵ nebo z jiného důvodu, který souvisí do značné míry i s pohledem komparativní analýzy.⁶ Do této kategorie by pak jistě patřily i potřeby **pocítované**, které ale nejsou „přeloženy“ do jazyka sociálních služeb (řečeno obrazně), byť by do této oblasti měly patřit.

⁴ Územní, geografická dostupnost služby je podstatnou okolností při posuzování její efektivity, využitelnosti.

⁵ V dikci zákona o sociálních službách, § 91, odst. 3, písm. b) – „Poskytovatel služeb... nemá dostatečnou kapacitu k poskytnutí sociální služby, o kterou osoba žádá“.

⁶ § 91, odst. 3, písm. a) – „Poskytovatel služeb... neposkytuje sociální službu, o kterou osoba žádá.“, případně sem může spadat i okruh osob uvedených pod písmenem c).

Při zkoumání potřeb obyvatel území je tedy nezbytné vycházet ze všech popsaných zdrojů informací, což jsou údaje o:

- využívání stávajících služeb zařazených v síti (a sledovat odmítnuté zájemce o službu z kapacitních důvodů);
- strukturu sítě služeb z hlediska nastavení jejich územní dostupnosti (a sledovat odmítnuté žadatele z dalších v poznámce popsaných důvodů).

K těmto údajům je nutné pro komplexní přehled získávat další informace od osob,⁷ které nejsou aktuálně klienty sociálních služeb, neboť si neumí představit, že by jejich potřeby byly řešitelné prostřednictvím sociální služby, neorientují se v této problematice nebo toho objektivně nejsou schopny. Na úrovni kraje není z personálních, kapacitních, ale i finančních důvodů aktuálně reálně zjišťovat tyto informace hromadně, plošně, v celé populaci. Zde jsou reálně dva přístupy. Za prvé věnovat průzkum identifikovaným, blíže ohraničeným cílovým skupinám,⁸ nebo získávat strukturované a konkrétní informace z komunitní, místní úrovně.⁹

V každém případě je základem tohoto principu plánování sociálních služeb odpovědná snaha získávat informace ze všech dostupných zdrojů, umět s nimi pracovat a reálně je využívat. Druhou podstatnou zásadou je neopominutelná skutečnost, že potřeby jsou různého druhu a při jejich zjišťování je nutné dodržovat rovný přístup, tzn., aby nebyl opominut žádný okruh osob (cílová skupina). Základem je aktivní přístup.

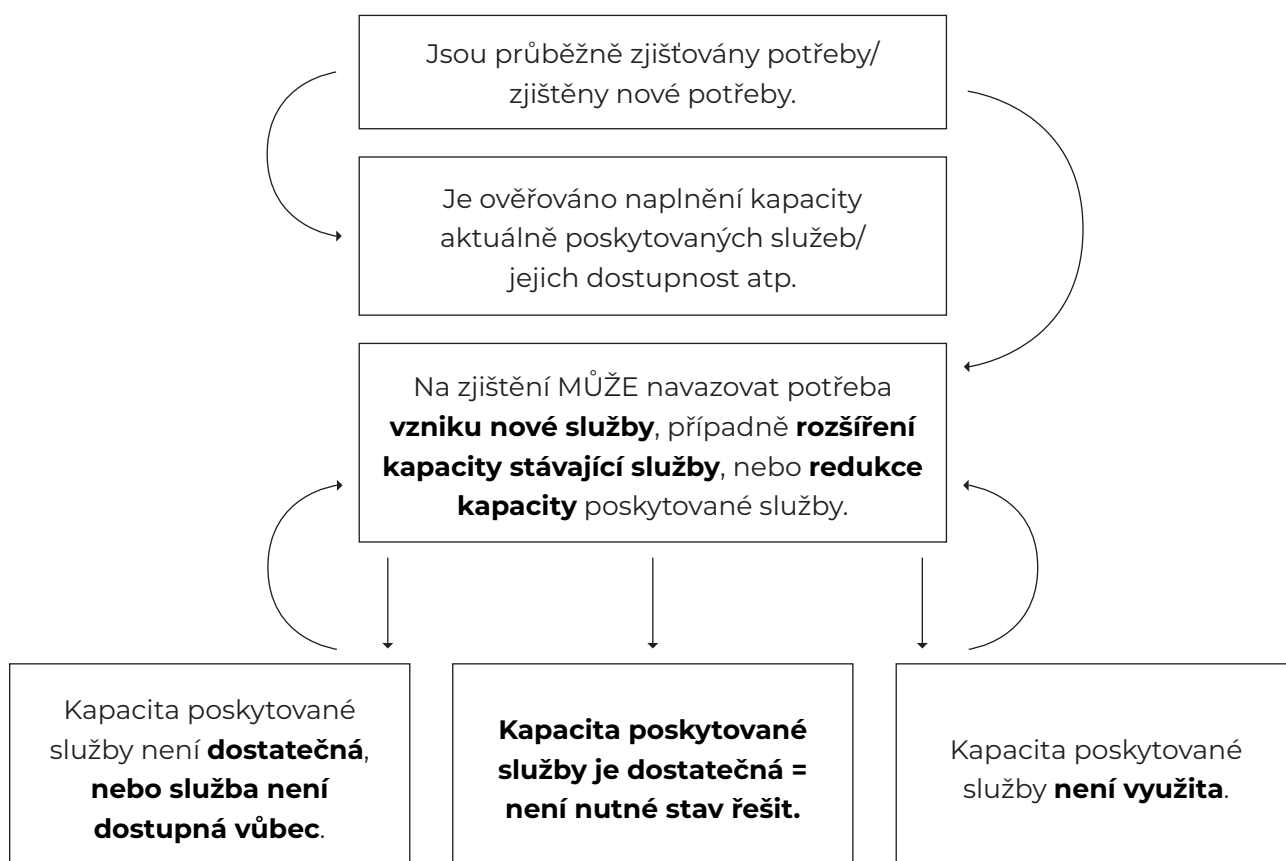
Dále je nutné zdůraznit, že zjišťování potřeb je proces cyklický, který nezačíná při zahájení nového plánovacího procesu v bodě nula a nekončí sestavením plánu, nebo dokonce jen jeho analytickou částí. Skládá se z průběžného aktivního vyhledávání nových, dosud neuspokojených potřeb skutečných nebo potenciálních uživatelů sociálních služeb, z ověřování stavu jejich řešení již poskytovanými sociálními službami po celou dobu vlastní realizace SPRSS a z následné reakce na zjištěné skutečnosti. Tuto skutečnost lze znázornit jednoduchým schématem:

⁷ Prostřednictvím dalších subjektů (sociální pracovníci na obcích, další systémy sociální pomoci, oblast zdravotnictví a školství) nebo specifickými způsoby – např. konkrétně cílené analýzy nebo šetření.

⁸ Např. ty, které jsou výrazněji ohroženy skutečností, že se v systému sociální práce/péče neorientují – kupříkladu osoby s duševním onemocněním, osoby ohrožené závislostí, obecně pak osoby sociálně vyloučené (osoby bez domova, oblast pouliční prostituce apod.).

⁹ Kde je vzhledem k větší „přehlednosti“ situace v regionu a bližším vazbám veřejné správy k občanům mnohem větší šance, že tyto „skryté, nevyjasněné“ potřeby budou identifikovány.

OBRÁZEK SCHÉMA ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB



Nejčastější/nejobvyklejší scénáře mohou být tyto:

- Zjištěné potřeby (uspokojené i nově vyvstalé) **odpovídají** naplánované kapacitě služeb. Za podmínky, že v porovnání s výkony je kapacita využita optimálně = není nutné činit změny. Kapacita sítě, (nebo obvykleji) jednotlivých konkrétních služeb je nastavena optimálně.
- Zjištěné potřeby (uspokojené i nově vyvstalé) **neodpovídají** nastavené kapacitě služeb. Z porovnání nastavené kapacity s dosaženými výkony vychází, že KAPACITA SLUŽEB není naplněna = je splněna podmínka pro REDUKCI KAPACIT konkrétních služeb, nebo její přesun do jiných služeb/regionů.
- Zjištěné potřeby (uspokojené i nově vyvstalé) **neodpovídají** nastavení kapacity služeb (potřeby ji převyšují) = kapacita služeb NENÍ DOSTATEČNÁ = je nutné kapacitu navýšit.

Ovšem k tomu, abychom mohli informace z popsaných zdrojů zpracovávat a nastavovat podle nich řešení zjištěné situace, je nutné, aby popisovaly stav pokud možno co nejbližší realitě a byly dostatečně vypovídající a podložené fakty. Zároveň je nutné držet se dalšího klíčového principu tohoto doporučení, tedy principu efektivity.¹⁰

Údaje od poskytovatelů služeb: Primárně se využijí údaje o výkonech služby, počtech klientů (včetně klientů odmítnutých). Aby tyto údaje byly vypovídající a porovnatelné, je nutné dbát na jejich vypovídající

¹⁰ Čili zjišťovat pouze údaje, které nebudou dotazované aktéry/instituce nadměrně zatěžovat (pokud možno se naučit využívat již existující zdroje/systémy). Zároveň je důležité zvážit, s jakým objemem informací, jakého charakteru jsme schopni pracovat, jaké informace a v jaké struktuře je reálně využít/průběžně využívat/zpracovávat pro účely plánování.

hodnotu, tedy musí být srozumitelně, přesně a jednotně definované. Struktura požadovaných údajů či jejich obsah musí odpovídat charakteru služby (s ohledem na typické činnosti, charakter cílových skupin apod.), nastavit jednotnou soustavu výkonů pro všechny druhy služeb nelze. Ideální stav je, aby byl systém nastaven po důkladné přípravě a byl pokud možno využíván dlouhodobě, bez častých zásadních změn. Systém musí být průběžně udržován, podporován odborně, metodicky (i s ohledem na poměrně časté personální změny).

Významnou pomocí mohou být v této oblasti IT pro správu systému sociálních služeb na území kraje, jejichž využití může mnoho rutinní práce ušetřit všem zúčastněným. Na druhou stranu je nutné brát v potaz existenci národního systému sběru dat (OK poskytovatel) a skutečnost, že mnozí poskytovatelé používají vlastní, interní systémy sledování výkonů.¹¹ Je výhodné pokusit se v prvním kroku o analýzu již stávajících systémů vykazování dat. Pokud možno vybrat ty používané výkony a jejich definice,¹² které lze využít a až poté nastavovat další, vlastní výkazy (s rozvahou a přihlednutím k principu efektivity).

Údaje od obcí: V principu platí tytéž zásady jako u poskytovatelů služeb. Tedy důkladná příprava prostředí, odborná podpora a využití stávajících systémů, ve kterých sociální pracovníci obcí zaznamenávají svou práci a její výsledky (obvykle Standardizovaný záznam sociálního pracovníka a pak v některých případech vlastní evidence).

Ostatní údaje (z dalších systémů pomoci): Zde máme na mysli např. informace a statistické údaje od Úřadu práce, OSPOD, ze školských a výchovných poradenských pracovišť, z oblasti zdravotnické apod. V těchto případech lze s poměrně značnou dávkou jistoty předpokládat, že tyto instituce nebudou ochotně přejímat další systémy vykazování (a tedy ani ty, které jsou potřebné pro plánování sociálních služeb). Je nezbytné naučit se pracovat s jejich vlastními statistickými nástroji a výkazy. Vhodné je ovšem zjištění průběžně konzultovat tak, aby nedocházelo k nedorozuměním, špatným interpretacím atd. Je na místě tyto statistické údaje ověřit i cíleným šetřením, dotazováním výkonných pracovníků ke specifickým oblastem, které jsou identifikované jako důležité (např. otázka dávek hmotné nouze pro seniory, osoby se zdravotním postižením aj.).

Analýzy, průzkumy, šetření: Jedná se o specifický soubor činností, kterými je vhodné doplnit výše popsané spektrum potřebných informací. Opět je podstatné dobře připravit a popsat Záměr, v řadě případů je nutné nastavit použité metody, podrobně a přesně specifikovat cílové skupiny, které mají být objektem šetření apod. Podstatným, nezřídka opomíjeným prvkem je důraz na odbornou kvalifikaci řešitele zakázky, udržení odborné supervize nad průběhem zjišťování a nezbytné, alespoň dílčí či namátkové ověření předložených výsledků a doporučení. Patrně se ani do budoucna nebude jednat o hojně využívaný postup, neboť tento způsob zjišťování údajů je finančně nákladnou činností (zvláště pokud je realizován na potřebné odborné úrovni). Nicméně je žádoucím doplněním procesu zjišťování potřeb, speciálně pak ve vztahu ke „skrytým“ či obtížně dosažitelným, specifickým cílovým skupinám nebo k vysoce odborným otázkám.

Zjišťování potřeb je činnost velmi náročná na zajištění lidských zdrojů, na jejich odbornost, zkušenost a orientaci v oblasti. Výsledky přímo odpovídají tomu, kdo tuto činnost plánuje, připravuje a realizuje. A také záleží na tom, jak široké spektrum odborníků je do ní zapojeno (byť i jen na určité aktivity). Lidské zdroje je ovšem nutné doplnit i dalšími, nejen finančními. Výhodou je i dobře nastavený informační systém (IT řešení), který může při vhodném a efektivním nastavení ušetřit mnoho rutinní práce.

¹¹ Nebo dokonce vykazují výkony v dalších systémech – například adiktologické služby, které vykazují výkony (někdy poněkud jinak definované, než jsou ty vykazované MPSV, někdy zcela odlišné, specifické výkony) jiným donátorům (především Radě vlády pro koordinaci protidrogové politiky).

¹² Pokud chceme definovat jiné než stávající výkony, rozhodně je odlišíme od těch „tradičních“ novým názvem a přesnou definicí.

Činnost 1: Stanovení Zadání a schválení Záměru pro celé plánovací období

Příprava Zadání a Záměru nového cyklu plánování sociálních služeb je realizována již v souběhu s 2. etapou Naplňování SPRSS a 3. etapou Vyhodnocování SPRSS cyklu již probíhajícího. Pro přípravnou fázi lze využít vyhodnocení průběhu Činností 1–4 probíhajícího procesu SPRSS a výstupy ze Souhrnné hodnotící zprávy předchozího, již ukončeného cyklu plánování. V procesu plánování se jedná o aktivitu, která má reálný dopad na životy desítek tisíc lidí / obyvatel krajů, a zároveň se jedná o aktivitu nákladnou, která v jednotlivých krajích stojí veřejné rozpočty řádově miliardy korun. Proto je důležité tento proces přerozdělování kapacit a veřejných prostředků odpovědně připravit a nepodcenit nastavení základních pravidel a procesů. Je nepochybně v zájmu osob, které jsou za průběh procesu plánování odpovědné, aby si těchto okolností byly vědomy.

1.1.1 Vydání pokynu – Zadání pro zpracování Záměru pro celé plánovací období

Celý proces je zahájen pokynem, nařízením, rozhodnutím či jiným iniciačním aktem neboli Zadáním odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS, který nařídí zpracování Záměru pro celé začínající plánovací období. Zadání obsahuje základní determinanty pro tvorbu Záměru, tj. vymezení úkolu z pohledu platné legislativy, Záměry zadavatele, cíle a výsledky procesu plánování i určení zdrojů ke zpracování Záměru, včetně pověření osoby (Manažera SPRSS¹³), zajištění sestavení týmu pro zpracování Záměru atd. Tímto krokem je naplněn požadavek na Zadání zpracování Záměru, potažmo celého SPRSS.¹⁴ Šablona Zadání a Záměru jsou přílohami č. 4 a 5.

1.1.2 Sestavení a pověření týmu pro zpracování Záměru

Na základě Zadání jsou pověřenou osobou – Manažerem SPRSS, který odpovídá za zpracování Záměru, určení zpracovatelů Záměru a jejich role. Ti jsou seznámeni se Zadáním a v souladu s ním postupují dle níže uvedených bodů. Již v této fázi je vhodné přizvat do tvorby Záměru další zainteresované strany s nabídkou spolupráce a zapojení (může jít o odborníky či externisty, tj. např. metodiky plánování, jiné osoby se zkušenostmi s realizací procesu z předchozích plánovacích období, zástupce obcí, poskytovatelů atd.). Za vytipování vhodných zainteresovaných stran odpovídá Odborný garant procesu SPRSS ve spolupráci s Odborným garantem věcné části. Vytipované zainteresované strany osloví a vybere Manažer SPRSS. Podstatný není počet zapojených stran, ale jejich odborná erudice, zkušenost a kvalita. Alternativou k přímému zapojení je s výše uvedenými rolemi a stranami přípravu Záměru konzultovat.

1.1.3 Shromáždění a vyhodnocení všech podnětů z minulého, již ukončeného, i probíhajícího plánovacího období nutných pro zpracování Záměru

Východiskem pro realizaci činnosti jsou výstupy a výsledky z vyhodnocení, které shrnují, co a jak se podařilo či nepodařilo po procesní i věcné stránce realizovat v minulých cyklech nebo v probíhajícím cyklu plánování. Základním zdrojem informací jsou zde výstupy z provedených vyhodnocení, vyvozené na základě sledovaných, zjištěných a interpretovaných faktů, které shrnují, co a jak se podařilo či nepodařilo po výstupové, výsledkové a procesní stránce realizovat v minulém a zároveň probíhajícím cyklu střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb. Za shromáždění a předložení výstupů a výsledků z vyhodnocení odpovídá Odborný garant procesu SPRSS. Zároveň je na místě přihlídnout k aktuálním

¹³ Popis jednotlivých rolí (včetně role Manažera SPRSS) je obsažen v kapitole „Činnost, která je vykonávána v průběhu celého procesu, tedy ve všech etapách i fázích“.

¹⁴ Zadání a Záměr – dále viz kapitola „Vysvětlení obsahu vybraných pojmů“.

a objektivizovaným informacím z fungování správy sítě sociálních služeb, což je významné pro nastavení celého nového plánovacího cyklu. Dalšími zdroji jsou obdobné informace ze střednědobých plánů na místní úrovni, zkušenosti ze spolupráce s obcemi, poskytovateli sociálních služeb apod. Z těchto informací vyplývají podněty, které jsou využity jako základ pro formulování jednotlivých částí Záměru tak, aby byl v souladu se Zadáním. Je-li zapotřebí některé podněty doplnit nebo upřesnit, provede toto Odborný garant věcné části SPRSS na základě aktuálně platných a dostupných informací. Při přípravě Záměru je rovněž zapotřebí přihlížet ke skutečnostem daným platnou legislativou a dále k metodickým pokynům, směrnici i tematicky relevantním strategickým dokumentům apod. Jsou-li v nich uvedeny postupy či pravidla, která je nutné nebo vhodné dodržovat a řídit se jimi, jsou zakomponovány do návrhu Záměru. O všech aktuálních informacích a dění, které je vhodné zohlednit při přípravě Záměru, je zapojenými stranami informován Manažer SPRSS. Tyto informace se týkají především struktury celého procesu, doporučených postupů k jednotlivým činnostem a jejich obsahu (výstupy a výsledky), časovému ohraničení jednotlivých etap a fází procesu plánování, nastavení organizační struktury a zapojení jednotlivých aktérů, také spolupráce mezi jednotlivými účastníky procesu. Důležité je též zohlednit kontext tvorby krajského SPRSS, jakožto povinné součásti žádosti o dotace, kterou kraj předkládá ministerstvu. Základním rámcem pro zpracování Záměru je zákon o sociálních službách a vyhláška. Záměr obsahuje také popis způsobu řízení procesu a to, jak budou v případě aktuální potřeby realizovány potřebné změny (co je v pravomoci garantů procesu, odboru, orgánů samosprávy atd.).

1.1.4 Vypracování návrhu Záměru pro celé plánovací období (šablony Záměru a Zadání jsou samostatnými přílohami č. 4 a 5.)

Z informací shromážděných v předcházejícím kroku vyplývají podněty, které jsou využity jako základ pro formulování jednotlivých částí Záměru. Záměr zpracovává Manažerem SPRSS vybraný tým. Tento tým¹⁵ však obsahuje vždy minimálně tyto role:

- Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS;
- Manažer SPRSS;
- Odborný garant procesu SPRSS;
- Odborný garant věcné části SPRSS.

Dle potřeb každého plánovacího procesu je tento tým doplněn dalšími Výkonnými pracovníky.

Součástí sestavení a pověření týmu je i stanovení základních organizačních pravidel, odpovědností a pravomocí členů týmu pověřených výkonem jednotlivých pracovních rolí. Pro kvalitní a efektivní práci týmu musí být například určeno, že:

- za zpracování návrhu Záměru v souladu se Zadáním odpovídá Manažer SPRSS;
- Odborný garant procesu SPRSS odpovídá za to, že Záměr bude zpracován v souladu s doporučenými postupy a procesem SPRSS (bude obsahovat všechny jeho etapy, fáze, činnosti, jejich vstupy, požadované výstupy);
- Odborný garant věcné části SPRSS odpovídá za zpracování specifických částí Záměru spojených například se zaměřením a metodologií průzkumů potřeb.

Dále viz „Doplňek: Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí SPRSS v Činnosti 1“ níže v této kapitole.

¹⁵ V těchto metodických doporučeních jsou uvedeny i další „týmy“ sestavované podle účelu a řešené situace či úkolu. Lze tedy zřízovat týmy, které se mají zabývat konkrétními svěřenými úkoly či tématy (např. tým zpracovatelů Záměru, hodnotící tým, různé výkonné týmy apod.).

Znázornění časových sousledností vytvoření, realizace a vyhodnocování SPRSS, včetně souslednosti či návaznosti plánů tak, jak jsou postupně zpracovávány,¹⁶ je obsaženo v diagramu – příloha č. 1. V příloze č. 2 je pak podrobněji znázorněn průběh tvorby dokumentu SPRSS se zdůrazněním okolnosti, že se zpracovatelé plánu dozvědí informaci o tom, kolik finančních prostředků budou mít k dispozici na realizaci naplánovaných opatření a cílů až po schválení dokumentu. To jednak není zcela ideální výchozí stav pro tvorbu strategického dokumentu,¹⁷ jednak tato okolnost klade značné nároky na nastavení pravidel naplňování finanční části SPRSS. V každém případě je nezbytné tyto okolnosti v této fázi plánování zohlednit, minimálně jako rámcové nastavení procesů aktualizace schváleného SPRSS a procesů rozdělování finančních prostředků na plnění plánu.

Záměr vytvořit SPRSS vychází z platného zákonného rámce a nutnosti naplnění požadavků, které ukládá platná legislativa. Je povinností kraje tyto požadavky respektovat. Návrh Záměru obsahuje i popis způsobu zajištění všech potřebných činností. V Záměru je tedy především zapotřebí rámcově určit časový harmonogram celého plánovacího procesu (kdy se odehrají jednotlivé činnosti), potřebné zdroje a pověření. To znamená zdroje personální (např. organizační struktura, koordinace celého procesu v rámci samotného KÚ vč. výše úvazků vybraných pracovníků), dále zapojení dalších účastníků procesu (především zástupci obcí, poskytovatelé, experti aj. se stručným popisem jejich rolí, kompetencí, odpovědností a nezbytných znalostí, tj. vlastní organizační struktura procesu). Dále zdroje finanční – to znamená zdroje na realizaci celého procesu, především pak náklady na odborné zajištění celého procesu (expertní činnosti, vyhodnocení, zpracování podkladů, návrhů apod.), popř. na zajištění techniky, místností pro jednání, občerstvení atd. Pak také zdroje znalostní, to znamená zvláště náklady na vzdělávání lidí zapojených do plánování. Jedná se také o náklady související s možnou identifikovanou potřebou nezbytných analýz, postupů zjišťování potřeb, průzkumů apod. Následně jsou konkrétně v čase definovány potřebné kroky a je určeno, kdo je má vykonávat. Na definované úkoly, aktivity a pověření jsou závazně alokovány zdroje tak, aby byla zajištěna jejich dostupnost po celou dobu realizace procesu střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb.

Změna Záměru je možná jen v případě, že nastanou okolnosti, které zcela mění situaci (např. změna legislativy, zásadní nedostatek finančních prostředků, podstatná změna pohledu volených představitelů na směřování sociálních služeb po krajských volbách).

Je třeba zdůraznit důležitost patřičného personálního zabezpečení celého procesu plánování sociálních služeb, neboť na něm stojí ve velké míře úspěch zpracování SPRSS. Jednou z klíčových rolí je pracovník KÚ pověřený koordinací celého procesu – Manažer SPRSS. Jeho pracovní zařazení a výše úvazku by měla odpovídat náročnosti procesu plánování sociálních služeb. To znamená, že jen on sám by se jí měl věnovat na celý úvazek. Dále je zcela neopominutelné, že na zpracování SPRSS se musejí podílet také ostatní pracovníci KÚ (např. ekonomové, metodici, pracovníci vytvářející jiné strategie apod.) v rolích Výkonných pracovníků, u kterých jsou stanoveny dílčí odpovědnosti a pravomoci s ohledem na konkrétní úkoly, které vykonávají v daném procesu v rámci jejich přesně vymezeného pracovního úvazku pro tuto práci. Dále existuje ještě další velká skupina osob / účastníků procesu plánování, kterými jsou zástupci obcí,

¹⁶ Z tohoto diagramu vyplývá, že je poměrně malý časový prostor v následném procesu SPRSS (v průběhu zpracování vlastního dokumentu) zohlednit informace z realizace předcházejícího SPRSS.

¹⁷ V případě SPRSS se jedná o specifickou situaci, kdy lze předpokládat, že většina sociálních služeb bude podporována kontinuálně. Na rozdíl od vysloveně strategických nebo inovativních Záměrů, které jsou obsahem většiny standardních strategických dokumentů, a kdy lze volit, zda na tato nově navržená opatření budou v budoucnosti finanční prostředky skutečně vynaloženy, má SPRSS poněkud jiný faktický obsah. Proto je důležité zachovat kontinuitu poskytování služeb na základě zjištěných potřeb, neboť jak zánik stávajících služeb, tak vznik nových služeb není levnou záležitostí, a jedná se o proces dlouhodobý, administrativně náročný. A předvídatelné, stabilní financování je pro udržení kontinuity podstatnou podmínkou.

poskytovatelů sociálních služeb a zástupci skupin osob, jimž jsou poskytovány sociální služby. Zapojení všech těchto osob popisuje **organizační struktura procesu plánování**.

Organizační struktura se skládá ze stanovení řídicích, odpovědných pozic a **personálního zabezpečení** obecně, ale zároveň zohledňuje i zapojení účastníků na jednotlivých úrovních podle konkrétních oblastí a **způsobu organizace práce** a také **napojení na organizační strukturu zadavatele**.

Personální zabezpečení procesu plánování musí zohledňovat jednotlivé typy činností (z pohledu rolí a nutných specifických předpokladů, např. odborných – pro jejich obsazení), které je nutné zabezpečit. Dále musí odrážet plánovanou faktickou náplň prací (objem úkolů a tomu zase musí odpovídat výše úvazků – časová kapacita pracovníků). Toto je podrobně navrženo a stanoveno v rámci zpracování Záměru, který obsahuje vedle podrobného plánu postupu realizace SPRSS i související stanovení personálního obsazení jednotlivých činností a aktivit konkrétními osobami, podílejícími se na realizaci procesu SPRSS ve všech jeho etapách, fázích a činnostech. Stanovení personálního obsazení procesu obsahuje i vyjádření (alokaci) potřebných kapacit (v hodinách či úvazcích) jednotlivých pracovních rolí a počty pracovníků zastávajících tyto role.

Samostatnou otázkou v této souvislosti pak je, zda jednotlivé role zajistit z vlastních zdrojů, nebo externími experty. Situace v oblasti plánování se za poslední léta významně změnila. Kraje v současné době disponují dostatečnými zkušenostmi, zdroji dat a informacemi (jak z OK systému, tak z vlastních informačních systémů, mají poměrně podrobné informace z registru poskytovatelů sociálních služeb a dotačních řízení, kontrol apod.). To by mohlo vést k závěru, že je v silách kraje obsadit všechny pozice z vlastních personálních zdrojů. Nicméně charakter procesu plánování, je-li veden podle aktuální legislativy a metodických doporučení, předpokládá široký záběr koordinace, jednání s mnoha subjekty, vyjednávání na odborné i politické úrovni. Proto je žádoucí minimálně část rolí zajistit externími pracovníky, typicky se nabízí pozice Odborného garanta procesu SPRSS a Odborného garanta věcné části SPRSS. Svým způsobem může zapojení externistů, jsou-li na dostatečné odborné úrovni, plnit i funkci externí supervize procesů a činností, navíc při složitějších vyjednáváních mohou plnit funkci mediátorů atd.

Naopak jsou role či odbornosti, u nichž je efektivnější zajistit jejich obsazení přímo odbornými pracovníky KÚ (pověřeného odboru, typicky sociálního). Jedná se o odbornou garanci informací o sociálních službách (pracovníky na pozici registrátorů sociálních služeb, případně referenta pro informační systémy o sociálních službách), financí (ekonomové odboru, pracovníci, kteří mají v náplni administraci dotačního řízení) a především se jedná o roli Manažera SPRSS.

Za žádoucí lze považovat rozdělení jednotlivých odpovědností a kompetencí mezi více odborných pracovníků zpracovatele plánu včetně zajištění zastupitelnosti jednotlivých rolí. V žádném případě není v silách jednoho člověka, Manažera SPRSS, zajistit na dostatečné úrovni všechny činnosti potřebné pro „hladké“ zajištění procesu a jeho odpovídajícího výsledku. Navíc se jedná i o poměrně rizikovou záležitost, v případě jakékoli změny na pozici Manažera SPRSS může být jak odborná úroveň, tak plynulost procesu ohrožena.

Co se týče velikosti úvazků / časové kapacity je vzhledem ke standardnímu objemu prací souvisejících s vytvořením SPRSS nutné vyčlenit dostatek prostoru pro jednotlivé pracovníky¹⁸ v rámci týmů realizujících proces SPRSS, a to minimálně v těchto oblastech:¹⁹

- sběr a zpracování analytických podkladů o sociálních službách;
- sběr a zpracování analytických údajů o financování sociálních služeb;
- zpracování textové části SPRSS, kontrola a redakce textu;
- zajištění průběhu celého procesu – pravidelná účast na jednáních pracovních skupin, případně na jednáních s obcemi, individuální jednání s poskytovateli apod. (zvláště je-li nutné zajišťovat průběžnou informovanost, rozesílat pozvánky, psát zápisy z jednání atd.);
- řízení a koordinace procesu včetně řízení rizik a změn spojených se zajištěním této fáze procesu.

Způsob organizace práce znamená, že všichni účastníci procesu se nezabývají v každém okamžiku všemi aspekty SPRSS, ale jejich práce je organizována podle jednotlivých oblastí, které jsou obsahem plánu, podle jejich faktické, odborné náplně. Obvyklé je členění účastníků procesu do **pracovních skupin**. Ty bývají často členěny podle cílových skupin uživatelů sociálních služeb (nejobvyklejší způsob organizace – výhodou je, že v tomto uspořádání jsou obvykle řešeny obdobné soubory nepříznivých situací a potřeb) nebo podle skupin služeb či regionů. Tyto pracovní skupiny vytvářejí základ SPRSS. Na takto nastavené horizontální úrovni mohou být zřízeny další pracovní skupiny (analytická, ekonomická apod.), které řeší specifické odborné otázky, jež bezprostředně nesouvisí s přímým poskytováním sociálních služeb. Mohou být zřízeny speciální pracovní skupiny ještě užšího zaměření, například to může být pracovní skupina pro transformaci pobytových služeb atd. Skupiny mohou mít různý počet členů, mohou se scházet s různou frekvencí. Podstatné je definovat konkrétní náplň jejich činností a přesné Zadání. I skupiny mají mít přesnou strukturu. Je tedy důležité definovat, kdo by v nich měl být zastoupen, případně jaké pozice jsou nutné pro jejich podporu (manažer, metodik plánování, odborný garant apod.).

Práci v pracovních skupinách je nutné organizovat/řídit, neboť jakkoli budou pracovní skupiny definovány podle oblastí, nepochybně bude nutné jejich činnost koordinovat, nalézt platformu pro konzultace, sdílení, kooperaci (více viz Tabulka míry participace zainteresovaných stran na procesu SPRSS).

1.1.5 Projednání a schválení návrhu Záměru pro realizaci procesu plánování

Záměr, který vytvořil tým zpracovatelů Záměru,²⁰ je Manažerem SPRSS předložen Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS k projednání v orgánech samosprávy a k jeho schválení jako závazného dokumentu. Tím dochází ke schválení způsobu zpracování SPRSS, které je nezbytným krokem zaručujícím stabilní prostředí celého procesu. Záměr je vlastně projektem, který řeší zpracování SPRSS pro příslušné období, a jeho výstupy jsou právě zpracování, schválení a naplnění SPRSS. Výstupy a výsledky SPRSS obsahují věci definované již Zadáním i Záměrem – mělo by probíhat neustálé monitorování provázanosti Zadání,

¹⁸ Například povinnost sledovat průběžně proces plánování, tedy účastnit se všech schůzek a psát zápisy, případně rozesílat pozvánky a další materiály znamená – např. při předpokládaných 10 schůzkách každé z pěti možných PS – cca 100 pracovních dnů, které je nutné věnovat pouze této činnosti. Lze předpokládat minimálně stejný počet individuálních jednání a setkání... Už jen tato náplň předpokládá min. 0,5 vyčleněného pracovního úvazku.

¹⁹ Vždy bude záležet na tom, jak budou rozděleny odpovědnosti za jednotlivé činnosti. Například zda je textová část plánu včetně analytické a strategické části zpracovávána pracovníky KÚ/odboru, zda jsou texty tvořeny v pracovních skupinách či zda jsou zpracovávány externě.

²⁰ Podle účelu a situace lze zřizovat týmy, které se mají zabývat konkrétními svěřenými úkoly či tématy a mohou být zřizovány i ad hoc v případě potřeby.

Záměru a SPRSS v rámci průběžného monitoringu i vyhodnocení, včetně podílení se Odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS na realizaci všech kroků.

1.1.6 Oznámení o schválení Záměru, zveřejnění schváleného Záměru a pokyn k jeho realizaci

Manažer SPRSS konzultuje s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SRPSS a řídí činnosti, jejichž výsledkem je oznámení zainteresovaným stranám, že byl Záměr schválen a zveřejněna jeho schválená verze. O schválení Záměru je informována veřejnost, včetně představitelů veřejné správy (v oblasti sociálních služeb), stejně jako odpovědní pracovníci KÚ a všechny ostatní relevantní subjekty, u nichž se předpokládá zapojení a spolupráce na tvorbě SPRSS (vytipované zainteresované strany). Za zaštitění, prezentaci schváleného Záměru SPRSS a udělení pokynu k jeho realizaci odpovídá Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS.

Manažer SPRSS sestaví tým,²¹ který vede a řídí průběžné sledování a vyhodnocování Činnosti 1 (a následně dalších činností procesu SPRSS). Tento tým je dále složen z Odborného garanta procesu SPRSS a Odborného garanta věcné části SPRSS, popřípadě dalších přizvaných odborníků.

Tým provádí na základě hodnoticích kritérií hodnocení průběhu celého procesu, ve shodě se strukturou informací požadovaných ve formuláři Souhrnné hodnoticí zprávy, a toto následně slouží pro průběžné i závěrečné vyhodnocení celého procesu (viz Činnost 6).

1.1.7 Sledování a vedení záznamu o průběhu celé Činnosti 1

Průběh Činnosti 1 je sledován na základě hodnoticích kritérií a zaznamenán ve shodě se strukturou informací požadovaných Souhrnnou hodnoticí zprávou, což následně slouží pro průběžné i závěrečné vyhodnocení celého procesu (viz Činnost 6).

²¹ V těchto metodických doporučeních jsou uvedeny i další „týmy“ sestavované podle účelu a řešené situace či úkolu. Lze tedy zřízovat týmy, které se mají zabývat konkrétními svěřenými úkoly či tématy (např. tým zpracovatelů Záměru, hodnoticí tým, různé výkonné týmy apod.).

Doplněk: Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí SPRSS v Činnosti 1: Stanovení Zadání a schválení Záměru pro celé plánovací období

1. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Zpracování Zadání (pokynu, nařízení, rozhodnutí) nařizující zpracování Záměru pro začínající plánovací období.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovídá za zpracování, schválení a předání Zadání (pokynu, nařízení, rozhodnutí) zpracovatelům Záměru. 	<ul style="list-style-type: none"> Pověřit Manažera SPRSS zajištěním sestavení týmu zpracovatelů Záměru, popřípadě zpracováním Záměru apod. Předložit ke schválení Zadání Radě či Zastupitelstvu (popřípadě schválit). Nařídit zpracování Záměru.
Předložení, projednání a schválení Záměru.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za předložení, projednání a schválení Záměru vrcholnými orgány zadavatele (Rada, Zastupitelstvo). 	<ul style="list-style-type: none"> Předložit návrh zpracovaného Záměru vrcholným orgánům zadavatele (Rada, Zastupitelstvo).
Oznámení o schválení Záměru / zveřejnění schváleného Záměru a pokyn k jeho realizaci.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za zajištění součinnosti a konzultací ke způsobu a realizaci oznámení o schválení a zveřejnění schváleného Záměru s Manažerem SPRSS. Odpovědnost za zaštitění a prezentaci schváleného Záměru dotčeným zainteresovaným stranám. 	<ul style="list-style-type: none"> Oznámit jménem zadavatele zainteresovaným stranám schválení Záměru. Prezentovat jménem zadavatele obsah Záměru. Zahájit realizaci Záměru pokynem k jeho realizaci.

2. Manažer SPRSS

Dílčí činnost	Odpovědnost	Pravomoc
Určení zpracovatelů Záměru.	<ul style="list-style-type: none"> • Určení týmu zpracovatelů. • Seznámení zpracovatelů se Zadáním. • Odpovědnost za oslovení vytipovaných zainteresovaných stran s nabídkou spolupráce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vybrat a seznámit zpracovatele se Zadáním. • Sestavit a řídit tým zpracovatelů. • Nabídnout spolupráci a zapojení vytipovaným zainteresovaným stranám.
Oslovení a výběr zainteresovaných stran ke spolupráci a zapojení nebo konzultaci přípravy Záměru.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za včasné a přesné oslovení a výběr zainteresovaných stran a zpracování výsledků oslovení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovit a vybrat zainteresované strany ke spolupráci, zapojení nebo konzultaci Záměru. • Poskytovat informace spojené s možnostmi spolupráce a zapojení se do procesu SPRSS.
Doplnění nebo upřesnění aktuálních věcných podnětů spojených s přípravou Záměru ve spolupráci s Odborným garantem věcné části.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za to, že aktuální podněty budou při přípravě Záměru zohledněny. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mít přístup k aktuálním informacím a zdrojům těchto informací. • Musí být zapojenými stranami informován o aktuálním dění a má právo tyto informace od dotčených stran vyžadovat. • Požadovat po garantovi věcné části součinnost.
Zpracování návrhu Záměru v souladu se Zadáním.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za zpracování Záměru v souladu se Zadáním. • Odpovědnost za včasné dokončení zpracování Záměru a jeho předání Odpovědnému zástupci zadavatele pro SRPSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzultovat zpracování s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SRPSS. • Řídit tým zpracovatelů.
Oznámení o schválení a zveřejnění schváleného Záměru.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za provedení a řízení postupu při zajištění oznámení o schválení a zveřejnění schváleného Záměru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzultovat způsob a realizaci oznámení o schválení a zveřejnění schváleného Záměru s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SRPSS. • Řídit tým zpracovatelů.
Sledování průběhu činnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za realizaci sledování průběhu činnosti, včetně zpracování relevantních výstupů a výsledků pro potřeby vyhodnocení a z ní vyplývajících opatření. • Odpovědnost za sestavení týmu realizujícího hodnocení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadovat od členů týmu součinnost a plnění úkolů při sledování, dokumentování, sběru informací a zpětných vazeb. • Pověřit člena/členy týmu realizujícího hodnocení zpracováním kritérií, monitoringem a následnou přípravou příslušné části hodnotící zprávy.

3. Odborný garant procesu SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Spolupráce na vytipování vhodných zainteresovaných stran pro zpracování Záměru SPRSS.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za navržení a projednání i schválení vhodných zainteresovaných stran, které budou osloveny s nabídkou spolupráce a zapojení se do zpracování Záměru SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhovat zainteresované strany. Vyjadřovat se k nominaci zainteresovaných stran.
Příprava a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za stanovení hodnoticích kritérií týkajících se věcné části, ve vztahu k příslušné činnosti. Odpovědnost za shromáždění a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období zpracovatelům. Odpovědnost za zpracování příslušné části hodnoticí zprávy. 	<ul style="list-style-type: none"> Mít přístup k hodnoticí zprávě a dalším zdrojům relevantních informací. Formulovat hodnoticí stanoviska a zapracovávat je do hodnoticí zprávy. Formulovat a navrhnout opatření.
Doplnění nebo upřesnění aktuálních věcných podnětů spojených s přípravou Záměru ve spolupráci s Manažerem SPRSS.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za to, že aktuální podněty budou při přípravě Záměru zohledněny. 	<ul style="list-style-type: none"> Mít přístup k aktuálním informacím a zdrojům těchto informací. Musí být zapojenými stranami informován o aktuálním dění a má právo tyto informace od dotčených stran vyžadovat. Požadovat po Odborném garantovi věcné části SPRSS součinnost.

4. Odborný garant věcné části SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Spolupráce na vytipování vhodných zainteresovaných stran pro zpracování Záměru SPRSS.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za navržení a projednání i schválení vhodných zainteresovaných stran, které budou osloveny s nabídkou spolupráce a zapojení se do zpracování Záměru SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhovat zainteresované strany. Vyjadřovat se k nominaci zainteresovaných stran.
Zpracování specifických částí Záměru.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za zpracování specifických částí Záměru. 	<ul style="list-style-type: none"> Požadovat součinnost ostatních členů týmu. Mít přístup k aktuálním informacím a zdrojům těchto informací.
Příprava a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za stanovení hodnoticích kritérií týkajících se procesu SPRSS, ve vztahu k příslušné činnosti. Odpovědnost za shromáždění a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období zpracovatelům. Odpovědnost za zpracování příslušné části hodnoticí zprávy. 	<ul style="list-style-type: none"> Mít přístup k hodnoticí zprávě a dalším zdrojům relevantních informací. Formulovat hodnoticí stanoviska a zapracovávat je do hodnoticí zprávy. Formulace a navrhování opatření.

Činnost 2: Zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje

Při zjišťování současného stavu v oblasti sociálních služeb je vhodné vycházet zejména z informací a údajů, které jsou shromažďovány kontinuálně.²² Mnohé informace jsou (nebo by měly být) k dispozici průběžně a není tak třeba náhle vyvinout rozsáhlou akci k jejich získání. Příkladem informací a dat sbíraných souvisle mohou být data z benchmarkingových databází, OK systému, údaje získané v rámci výkonu sociální práce na obcích a další údaje od poskytovatelů sociálních služeb (mimo již zmíněné systémové nástroje se proto osvědčuje neustálá spolupráce s poskytovateli, jejich motivování ke správnému způsobu zaznamenávání potřebných informací, včetně objasnění, jak jsou využity a jaký je jejich přínos). Jako ideální se nám jeví, když jsou na krajském úřadě odborníci za každý okruh osob, např. odborník na síť sociálních služeb pro seniory, odborník na síť sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením atd. Tito zaměstnanci mají přehled o situaci v síti služeb kraje, rozumí problematice a hlavně jsou k nim směřovány zjištěné a neuspokojené potřeby občanů. Teprve v případě, že tyto průběžně a dlouhodobě získávané informace nejsou dostačující, je na místě provést upřesnění anebo přistoupit k ad hoc zjišťování potřeb. Vzhledem ke zkušenostem z této fáze plánování je proto žádoucí i do budoucna nastavit zjišťování některých údajů průběžně. Není praktické během krátkého období zjišťovat velké objemy specifických dat zpětně (je však důležité zvážit, které informace skutečně potřebujeme a využijeme, aby nedocházelo k nadměrnému zatěžování spolupracujících subjektů – poskytovatelů služeb, obcí – neúměrnou administrativou).

V podstatě lze konstatovat, že ačkoli je analytická fáze v tomto doporučeném postupu zařazena do procesu plánování na určitém místě a je do značné míry i časově ohraničena, reálně je sběr dat rozprostřen do mnohem širšího časového období – prakticky probíhá průběžně (včetně alespoň částečného vyhodnocení získaných údajů). Údaje o průběhu realizace sociální služby by měly být (alespoň v minimální míře) součástí žádostí o zařazení do sítě sociálních služeb nebo žádostí o dotace. Je vhodné, aby všechny tyto způsoby zjišťování údajů o poskytování služeb byly koordinovány, aby byly srozumitelné²³ a přehledné jak pro poskytovatele, tak pro zadavatele. Zjišťování současného stavu nemusí být v této fázi nutně ukončeno. Na základě dílčích výstupů strategické fáze nebo při přípravě akčních plánů může být žádoucí zjišťování realizovat i v dalších fázích či etapách procesu plánování.²⁴ Většina informací podstatných pro další proces plánování by ovšem měla být v této fázi zpracována tak, aby byly připraveny vstupy do části věnované vlastnímu strategickému plánování.

Zjišťování současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje nelze ztotožňovat se zjišťováním potřeb. Zjišťování potřeb představuje jednu podmnožinu, byť klíčovou, z celého spektra informací a dat, které jsou shromažďovány. Zjišťování potřeb je věnován samostatný oddíl v kapitole Principy.

Protože škála informací, které se sbírají, zjišťují, třídí a interpretují, je široká, a zahrnuje různé odbornosti, celé této činnosti by se měl zhostit tým²⁵ složený z pracovníků zadavatele (tj. pracovníci příslušných odborů či oddělení) nebo i externích spolupracovníků. Součástí týmu, za jehož určení odpovídá Manažer SPRSS, musí být Odborný garant věcné části SPRSS, Odborný garant procesu SPRSS a Výkonní pracovníci. Manažer SPRSS odpovídá za oslovení vytipovaných zainteresovaných stran s nabídkou spolupráce a seznámení zvoleného týmu se Zadáním k vypracování analýzy.

²² Není představitelná alternativa, že tyto údaje k dispozici nejsou. Záleží jen na tom, zda je s nimi také průběžně pracováno.

²³ To se například týká definice výkonů, cílových skupin apod. Stává se, že v různých režimech má například výraz „kontakt“ jiný význam. Pak snadno dochází k nedorozuměním, chybným interpretacím z obou stran. Že tyto paralelní režimy sledování a vykazování výkonů přináší i nadměrnou administrativní zátěž všem zúčastněným, je zjevné.

²⁴ Viz Příloha č. 1, diagram, zobrazující časovou souslednost procesů plánování.

²⁵ Viz pozn. pod čarou 6.

1.2.1 Naplánování způsobu zjišťování současného výchozího stavu

Smyslem je stanovit cíle zjišťování, jaké informace, v jakém rozsahu a jakým způsobem je třeba zjišťovat – především v oblasti potřeb a zdrojů, souvisejících s poskytováním sociálních služeb, a to zejména s přihlédnutím k již známým skutečnostem. Případně také zajistit průběžné doplňování dalších potřebných údajů v závislosti na postupu procesu a aktuálně vyvstalých potřebách nebo změnách okolností,²⁶ včetně zajištění souladu zpracování se Zadáním a Záměrem.

Manažer SPRSS a určení pracovníci naplánují vzhledem k nastavení Záměru, jaké skutečnosti, od jakých subjektů, v jakém rozsahu a jakým způsobem budou v jakém čase zjišťovány a zpracovány, a dále kdo by se měl za využití jakých prostředků na zjišťování podílet. Manažer SPRSS řídí tým, odpovídá za Zadání úkolů jednotlivým členům týmu a za dosažení výstupů a výsledků činnosti. Odborný garant procesu SPRSS odpovídá za průběh činnosti v souladu s doporučenými postupy pro realizaci této činnosti procesu SPRSS a za plnění úkolů přidělených jeho roli Manažerem SPRSS. Jeho odpovědností je rovněž poskytnutí součinnosti a předávání informací o důležitých skutečnostech ostatním členům týmu (dále níže viz tabulky odpovědností a pravomocí rolí procesu SPRSS). Odborný garant věcné části SPRSS v této činnosti zodpovídá za odborný průběh realizace činnosti a za plnění úkolů přidělených jeho roli Manažerem SPRSS. Jeho odpovědností je rovněž poskytnutí součinnosti a předávání informací o důležitých skutečnostech ostatním členům týmu (dále níže viz tabulky odpovědností a pravomocí rolí procesu SPRSS). Mnohé informace jsou sice již k dispozici z minulého nebo ještě probíhajícího plánovacího období, je ovšem nutné vědět, které informace chybějí nebo jsou nedostatečné či které je nutné aktualizovat, a v závislosti na tom určit další postup v jejich zjišťování. V případě, že se v průběhu zjišťování objeví nové skutečnosti nebo změny, které budou vyžadovat úpravu původního nastavení obsahu, rozsahu a způsobu zjišťování výchozího stavu, může být v souladu s tím další postup po dohodě v týmu přizpůsoben. To znamená, že pokud Záměr v době svého vzniku nemohl tyto skutečnosti postihnout, a přitom se ukazují jako podstatné, je nezbytné se jejich zjištění věnovat.

1.2.2 Shrnutí dosud známých informací, které jsou již k dispozici (včetně již zpracovaných analýz, studií apod.) a jejich vyhodnocení včetně interpretace

Jde o shrnutí různých známých, již shromážděných informací (resp. informací sbíraných průběžně v předchozím či ještě probíhajícím plánovacím období), např. informace o existujících sociálních službách, existujících nepříznivých situacích a potřebách lidí žijících v území, efektivitě poskytovaných sociálních služeb ve smyslu reagování na nepříznivé sociální situace a naplňování potřeb uživatelů sociálních služeb atd. Smyslem tohoto shrnutí je poskytnout přehled o tom, jaké informace jsou již k dispozici, a tyto informace, pokud se tak ještě nestalo, vyhodnotit. Za shromáždění všech dostupných informací a podkladů odpovídá Manažer SPRSS. Ten rovněž pověřuje členy stanoveného týmu úkoly k vyhodnocení těchto informací a podkladů. Ve spolupráci kraje, obcí a dalších subjektů jsou stanoveným týmem identifikovány další potřebné údaje, které jsou nebo mohou být relevantní pro oblast sociálních služeb, a to včetně informací o zdrojích (finanční, materiální, personální), neboť musí být jasné, co je aktuálně k dispozici pro zajištění sítě služeb.

²⁶ Např. v oblasti legislativy apod.

Co se týče informací o zdrojích, je možné je rozdělit na dvě základní oblasti, a to:

- jakými zdroji disponují zadavatelé (jedná se především o finanční zdroje kraje a obcí, pochopitelně i s důrazem na zdroje vycházející primárně ze státního rozpočtu;²⁷ ale nepodstatné nejsou ani zdroje jiné – tedy kapacita služeb, zadavateli přímo zřizovaných);
- jakými zdroji disponují poskytovatelé služeb (především zdroje materiální – budovy, materiálně technické vybavení a zdroje personální, včetně odborné kvalifikace jednotlivých pracovníků i celých týmů).²⁸

Způsob získání těchto informací je na dohodě stanoveného týmu, a to zejména vzhledem k povaze, množství a spolupráci dalších subjektů. Každopádně odpovědnost za jejich získání nese Manažer SPRSS společně s Odborným garantem věcné části SPRSS, který sleduje relevantnost a potřebnost informací tak, aby nedocházelo k nadměrnému zatěžování spolupracujících subjektů či k duplicitnímu sběru dat.

V případě, že se stanovený tým rozhodne pověřit sběrem těchto informací či dat externí subjekt, tento tým vypracuje pro vybraný subjekt přesné Zadání, za jehož obsah odpovídá Manažer SPRSS ve spolupráci se zástupcem zadavatele procesu SPRSS, který je o působení externího subjektu u spolupracujících a zapojených subjektů v rámci kraje minimálně informován (doporučujeme, aby na představení subjektu obcím a poskytovatelům v rámci kraje spolupracoval).

Rovněž je zapotřebí vzít v potaz informace z jiných oblastí, než je působnost sociálních služeb a sociální práce, protože mohou obsahovat skutečnosti významné z hlediska určení potřeby rozvoje sociálních služeb (případně jejich útlumu). Jedná se o informace získané v rámci působnosti krajského úřadu, z úrovně obcí, a to zejména v sektorech, které s problematikou sociálních služeb významně souvisejí (např. školství, zdravotnictví, volnočasové a svépomocné aktivity apod.).

V tomto případě je nepochybně nutné, aby informace ze souvisejících oblastí vyhledával a zpracovával někdo, kdo se dobře orientuje jak v oblasti sociálních služeb, tak ve zmíněných rezortech. V žádném případě v těchto oblastech nebude postačovat pouhá informace od jednoho subjektu, nebo zpracování či sumarizace volně dostupných statistických dat, ale důkladnější analýza konkrétní situace v konkrétním místě.

Příklady z praxe:

V nejmenované analýze se objevilo tvrzení, že zřízení Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež (dále jen NZDM) není v dané lokalitě potřebné, protože jeho činnost nahrazují zájmové kroužky u místního

²⁷ Jak vyplývá z přílohy č. 2, diagramu zabývajícího se vztahem procesu plánování (tvorby dokumentu) a skutečnosti, že disponibilní finanční prostředky jsou v reálné výši známy až po jeho dokončení, bude pracováno minimálně ve vztahu ke státnímu rozpočtu s kvalifikovanými odhady.

²⁸ Tyto zdroje bývají obvykle přesně a precizně popsány jak v systému OK služby – poskytovatel nebo v jiných datových/benchmarkingových systémech, tak v žádostech o dotace. Je tedy primárně úkolem týmu, určeného ke zjišťování informací, v první řadě vytěžit informace ze stávajících zdrojů a až poté případně přistoupit k dožádání informací od poskytovatelů služeb. Důvodem je opět zamezení nadměrné administrativní zátěži kladené na poskytovatele služeb. I pro tuto oblast platí pravidlo dobře zvážit, jaká míra podrobnosti je reálně využitelná.

Domu dětí a mládeže. Z tohoto shrnutí vyplývá, že jeho autor nerozumí smyslu existence NZDM,²⁹ zcela opomíjí rozměr sociální práce, která je základní, byť zvenku nikoli viditelnou součástí jeho činnosti. Pokud by výsledkem analýzy mělo být tvrzení, že NZDM není v místě potřeba, pak by mělo být založeno na jiných důkazech – např. neexistence sociálně vyloučené lokality, neexistence nebo velmi nízký počet dětí v evidenci oddělení sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD), dětí ze sociálně slabých rodin, dětí zanedbávaných, existence odpovídajících programů při školách, významně malý počet dětí s problematickou školní docházkou apod. Zároveň je však třeba uvažovat nad tím, zda potřebnost NZDM je zdůvodněna tím, že zjištěné potřeby cílové skupiny spojené s řešením jejich nepříznivých situací nelze efektivně řešit souběhem přirozených zdrojů v komunitě a sociální prací na obci.

Přesahy mezi oblastí zdravotnictví a sociálních služeb. Nestačí údaje o počtu lůžek v léčebnách dlouhodobě nemocných (dále jen LDN), případně odděleních následné péče v nemocnicích, ale spíše informace o tom, zda v některých případech není primárním důvodem pro pobyt v LDN zdravotní stav, ale nedostatečná kapacita zařízení sociálních služeb pro seniory nebo osoby zdravotně postižené nebo nedostupnost adekvátních terénních služeb v místě bydliště těchto klientů. Objevují se ale i tvrzení opačná, tedy že tato zařízení mnohdy suplují zařízení zdravotnická a jejich uživatelé potřebují v řadě případů intenzivnější zdravotní péči. Tu ale nemají pobytová zařízení sociálních služeb hrazenou a často ji ani nemohou z objektivních důvodů poskytovat (nedostatek specializovaného odborného personálu nebo vybavení). Nejen v tomto případě je nutné provést šetření cílené, nikoli pracovat pouze se statistickými údaji.

Volnočasové aktivity – opět příklad NZDM. Zájmový kroužek, kde je pro děti ze sociálně slabých rodin snížen poplatek za účast, ještě nenahrazuje potřebu sociální práce, pokud je identifikována. Tato sociální práce by měla být primárně zajištěna sociálním pracovníkem v obci, ve spolupráci s pracovníky OSPOD a dalšími zainteresovanými subjekty. Teprve pokud taková podpora není dostupná nebo ji nelze zajistit vzhledem k rozsáhlé potřebě dostatečně, je na místě uvažovat o zřízení sociální služby.

Svépomocné aktivity. Patrně nikdo nebude brát vážně tvrzení, že obec zajišťuje pečovatelskou službu, pokud její zaměstnanec dvě hodiny denně (obvykle ještě pouze v pracovní dny) rozváží obědy seniorům. Přesto se v řadě případů tyto obce (obvykle menší) vyjadřují v tom smyslu, že v podstatě nahrazují sociální službu a také by chtěly na tuto činnost dotaci. Jakkoli se nepochybně jedná o záslužnou činnost, nejedná se o sociální službu (byť tato aktivita může řádně realizované sociální službě zajisté ulehčit a umožnit jí své kapacity směřovat ke skutečně závažným případům).

Neméně významné je zohlednit to, co vyplývá z relevantních národních dokumentů, jakými jsou například národní strategie rozvoje sociálních služeb, národní akční plán sociálního začleňování, strategie řešení bezdomovectví, protidrogová strategie apod. Pro tuto oblast ovšem speciálně platí, že by aktivity plánu měly být v souladu se Záměry strategií, které jsou skutečně realizovány, nikoli pouze proklamovány.

Veškeré dosud známé informace o potřebách a zdrojích stanovený tým utřídí podle navržené struktury práce obsažené v Záměru, ve strategické fázi (tedy například ve vztahu k cílovým skupinám, druhům služeb, regionům) tak, aby byly k dispozici pro tvorbu konkrétních návrhů opatření a aktivit.

²⁹ NZDM je sociální službou, která je primárně zaměřena na řešení nepříznivé sociální situace uživatelů. Zájmové či volnočasové aktivity jsou jen jedním ze způsobů, jak klientům „usnadnit“ vstup do služby, jak navázat s cílovou skupinou kontakt a jak ji k jejímu využití motivovat, po vyloučení všech přirozeně dostupných zdrojů v komunitě. NZDM nemůže nahrazovat v komunitě běžně dostupné služby. U DDM je naopak primárním cílem umožňovat kulturní, sportovní aktivity apod. a nabízet volnočasové aktivity. V užším slova smyslu tato činnost nemá se sociální prací nic společného. Na druhou stranu každá služba musí podporovat sociální začlenění svých klientů do komunity a nepřispívat svým programem a volnočasovými aktivitami ke vzniku vyčleněných skupin dětí a mládeže využívajících k trávení volného času pouze aktivity v NZDM.

1.2.3 Zjištění všech ostatních potřebných informací o potřebách a zdrojích a jejich vyhodnocení, včetně interpretace

Na základě znalosti informací z předchozího kroku, potřeby dalších konkrétních informací popsanych v Záměru a zkušeností z realizace předchozích procesů plánování je zřejmé, které další podstatné skutečnosti o potřebách a zdrojích je nezbytné zjistit. Ty jsou stanoveným týmem zjištěny, případně vyhodnoceny (co z nich vyplývá) a shrnuty. Odpovědnosti za provedení těchto dílčích činností jsou stejné jako v předchozí kapitole.

Jaké skutečnosti a údaje by měly být především celkově zjišťovány:

Zjišťování se obecně zaměřuje na informace o dostupnosti, kvalitě, nákladovosti a efektivitě sociálních služeb, a to ve vztahu ke zjištěným potřebám spojeným s nepříznivou sociální situací; mělo by zahrnovat především:

a) údaje (kvantitativní i kvalitativní) zpracované v souvislosti s výkonem sociální práce v obci – na úrovni ORP včetně zapojení obcí nižšího stupně a kontaktních pracovišť Úřadů práce

Jedná se o získání a vyhodnocení poznatků pracovníků, kteří vykonávají sociální práci v obcích a na kontaktních pracovištích Úřadu práce (včetně evidence požadavků na poskytnutí základního a odborného poradenství) a dále dostupných dat a dokumentů, které se přímo nebo nepřímo vztahují k potřebě poskytování sociálních služeb.

Z oblasti sociální práce v obcích lze využít údaje, které obce, resp. jejich sociální pracovníci shromažďují v rámci Standardizovaných záznamů sociálních pracovníků, výkazů MPSV V 26-01 (roční výkaz o sociální práci), nebo které vykazují prostřednictvím krajských datových center, benchmarkingů apod.

Samostatně sledovanou oblastí pak je získávání informací o poptávce po sociálních službách ze strany uživatelů a potenciálních uživatelů nebo jejich sociálního okolí.

Další informace jsou obsaženy v místních střednědobých (komunitních) plánech rozvoje sociálních služeb. K dispozici jsou dále podněty z pracovních skupin či podobných uskupení fungujících v procesech plánování sociálních služeb na místní úrovni (kde se předpokládá také zapojení poskytovatelů sociálních služeb). K doplnění informací lze z úrovně kraje realizovat další vlastní zjišťování, je-li to účelné.

Kromě toho se jedná o další poznatky týkající se kupříkladu výskytu a charakteru nepříznivých sociálních situací a potřeb, případně dlouhodoběji pozorovaných trendů, jež nejsou na kvantitativní úrovni zachytitelné a vycházejí ze zkušeností a znalostí situace ze strany sociálních pracovníků v dané obci či regionu. Ty mohou být zachyceny i v jiných strategických dokumentech obcí, než jsou KPSS/SPRSS, například v místních strategiích prevence kriminality, protidrogových koncepcích apod.

V globálním pohledu by neměly být opomíjeny ani méně „populární“ cílové skupiny (osoby bez přístřeší, uživatelé drog, oblast pouliční prostituce aj.), resp. jejich potřeby. Pro sjednocení přístupu ke způsobu získávání informací a jejich charakteru může kraj po dohodě s obcemi vypracovat jednotící vodítko nebo návod.

U kontaktních pracovišť Úřadů práce jde především o informace o vyplácených dávkách apod. (příspěvek na péči, dávky v hmotné nouzi, průkazy pro osoby se zdravotním postižením atd.). Je však možné získat další dílčí, přesto důležité poznatky pracovníků kontaktních pracovišť Úřadů práce, které jsou pro oblast sociálních služeb relevantní (např. se může jednat o problematiku zaměstnávání osob se zdravotním postižením aj.).

Doporučujeme tedy, aby si stanovený tým pod vedením Manažera SPRSS vypracoval seznam zdrojů

informací existujících v konkrétním kraji a ke každému zdroji přiřadil konkrétní informace a způsob jejich zjišťování i využití. Tím vzniknou skupiny, za které mohou nést odpovědnost jak členové stanoveného týmu, tak například Výkonní pracovníci pověřeni Manažerem SPRSS.

b) potřeby a poptávka po sociálních službách ze strany uživatelů a potenciálních uživatelů na úrovni jednotlivých organizací poskytujících sociální služby

Jedná se o sledování a vyhodnocování potřeb prostřednictvím takových metodologických postupů, které umožňují porozumění požadavkům na poptávanou formu, obsah a intenzitu pomoci a dále umožňují ověření získaných poznatků. Za nastavení takové odborné metodologie odpovídá Odborný garant věcné části SPRSS, který ji navrhne, a Manažer SPRSS, jenž ji projedná se zástupcem zadavatele, který ji schválí.

Sociální služby mají dle zákona o sociálních službách vést evidenci odmítnutých žadatelů o poskytnutí služby a zde se otevírá velký prostor pro zjištění neuspokojených potřeb, který nebývá vždy adekvátně využit. V řadě případů je tomu tak proto, že informace od poskytovatelů mívají rozdílnou vypovídající hodnotu. Přitom tento zdroj dat může být velmi cenný. Doporučujeme, aby byl používán jednotný metodologický postup, který v tomto případě navrhne – na základě pověření Manažera SPRSS a po schválení jeho vypracování Odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS – Odborný garant věcné části ve spolupráci s poskytovateli sociálních služeb. Po schválení vypracované metodologie Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS je odpovědností Manažera SPRSS ve spolupráci s Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS projednat ji se všemi zainteresovanými stranami a uvést ji do praxe. V případě, že je již v kraji jednotný systém používán, za jeho kvalitu vzhledem k výstupům potřebným pro proces SPRSS odpovídá Odborný garant věcné části a za jeho začlenění do procesu SPRSS odpovídá Odborný garant pro proces SPRSS.

c) kvalitativní údaje o struktuře, zaměření a kvalitě sociálních služeb – výstupy zpracované organizacemi poskytujícími sociální služby

Jedná se o poznatky poskytovatelů vyplývající ze znalostí jimi identifikovaných a popsanych nepříznivých sociálních situací obsahujících mj. sumu oprávněných potřeb, které je třeba uspokojit, související údaje o (ne)naplňování individuálních plánů uživatelů služby (zejména limity služby při zajištění potřeb) a požadavky na poskytnutí základního a odborného poradenství. Kromě toho lze využít údaje z provedených inspekcí poskytování sociálních služeb, z hodnocení poskytovaných služeb prováděných krajskými úřady (vč. registračních podmínek), informace o struktuře uživatelů služeb a o efektivitě poskytování těchto služeb (ve smyslu, do jaké míry služba reaguje na nepříznivou sociální situaci a potřeby svých klientů a je pro klienta reálně přínosná). Metodologie zjišťování těchto informací je opět v gesci Odborného garanta věcné části vztahující se k odbornosti v oblasti sociálních služeb a jejich specifik. Odborný garant procesu SPRSS odpovídá za včasnou dostupnost informací a podkladů z této části a také za začlenění této metodologie do procesu. Oba pracují na základě pověření a pod řízením Manažera SPRSS. Doporučujeme, aby se na tvorbě metodologie a následném sběru těchto informací také podíleli Výkonní pracovníci, zejména vedoucí a členové pracovních skupin z řad poskytovatelů atd.

d) kvantitativní ukazatele a číselné indikátory o poskytování sociálních služeb pro území kraje, popř. správní obvod obce s rozšířenou působností

Jedná se o kvantitativní data o jednotlivých sociálních službách. Informace jsou dostupné v informačním systému MPSV (OK služby – poskytovatel), v Registru poskytovatelů sociálních služeb nebo jsou shromažďovány, případně požadovány od poskytovatelů služeb v jiných souvislostech (samostatné informační systémy krajů, žádosti o zařazení do sítě služeb, žádosti o dotaci a jejich vyúčtování, závěrečné zprávy).

Obvykle se jedná o tyto základní zdroje údajů:

Registr poskytovatelů: cílová skupina služby, její kapacita, personální zajištění, popis poskytování sociální služby.³⁰ Zde je důležité, aby Manažer SPRSS, nebo někdo jím pověřený ze stanoveného týmu realizujícího SPRSS, seznámil poskytovatele s potřebou aktuálních informací v registru. Velmi často se stává, že například popis poskytování služby je v registru zcela neaktuální nebo je zaměřen spíše na obecný popis metod než konkrétní okolnosti realizace služby. V praxi se osvědčilo pověřit tímto úkolem a učinit odpovědnými za projednání požadavku aktuálních a vypovídajících informací v registru poskytovatelů Výkonné pracovníky.

Informační systém MPSV (OK služby – poskytovatel): počty uživatelů služby, počet a délka výkonů atp., popis personálního a materiálního zajištění služby.³¹

Žádosti o dotace a jejich vyúčtování: personální zajištění, struktura nákladů a finančních zdrojů, informace k provoznímu a materiálnímu zajištění poskytování služby.

Další statistická data jsou dostupná prostřednictvím Českého statistického úřadu (relevantní sociodemografické ukazatele), dalších orgánů a institucí veřejné správy (úřady práce, instituce z oblasti zdravotnictví – např. Ústav zdravotnických informací a statistiky, školství, justice, policie, doprava, mohou je případně poskytnout nebo zpracovat i komerční subjekty). Důležité informace mohou být k dispozici i na krajských a obecních úřadech (relevantní odbory).

e) údaje o dalších zdrojích pomoci v daném území

Zde je míněna snaha o zaznamenání praxe, kdy je pomoc poskytována mimo systém registrovaných sociálních služeb (jiné formy pomoci, zdroje pomoci spadající do jiných resortů – např. LDN), vyhodnocení příčin. Účelem je i prostřednictvím těchto zdrojů odhalit možné potřeby, nepříznivé sociální situace a případně na ně reagovat skrze sociální služby.

f) informace k finanční nákladovosti sociálních služeb

Jedná se o údaje o finančních prostředcích vynakládaných na sociální služby (nákladovost) a zároveň o jejich zdrojích. Může být zpracováno jako samostatná dílčí analýza, nebo jako součást celé analytické části SPRSS. Každopádně by měla obsahovat:

- porovnání zjištěných potřeb a trendů a nákladovosti sociálních služeb s dostupnými zdroji pomoci a finančními zdroji;
- porovnání zjištěných potřeb a trendů s dostupnou nabídkou pomoci (kapacity, zdroje atd.);
- porovnání finanční náročnosti (nákladovosti) sociálních služeb se zjištěnými a vyhodnocenými potřebami a finančními zdroji a vyvození závěrů.

Zásadní je pracovat s kvantifikovanými a kvalitativně srovnatelnými daty. Zjištěné potřeby (včetně těch neuspokojených) by měly být zpracovány tak, aby bylo zřejmé, co a v jakých územích bude potřeba v dalším období zajistit (tj. nejen udržení poskytování stávajících služeb, ale i jejich rozvoj –

³⁰ V případě Registru poskytovatelů chybí definice, jednotící vodítka pro zpracování jak vložených dokumentů, tak pro jednotlivé údaje (např. vyjádření kapacity služby). Je nepochybně vhodné chápání obsahu jednotlivých pojmů sjednotit. Problémem bývá často i to, že údaje nejsou aktuální – to se obvykle týká vložených příloh.

³¹ Zde je k dispozici metodika (Metodický pokyn č. 6/2010, Ministerstva práce a sociálních věcí ČR pro vykazování dat o poskytovaných sociálních službách). Tady bývá spíše problém, že část poskytovatelů relevantně nevyplňuje všechny údaje, nemá povědomí o svých povinnostech ze zákona v této oblasti. Druhou komplikací bývá, že znalost Metodiky není příliš detailní a je vhodné s tím, co který termín znamená, poskytovatele obeznámit. Jinak, podobně jako v případě Registru, získáváme nepřesné nebo matoucí informace.

navýšení kapacit nebo služby nové). Jinak řečeno, potřeby sumarizované a uvedené v rozsahu základních činností a úkonů budou převedené na potřebné druhy služeb a kvantifikované a budou porovnány s nabídkou poskytovatelů uvedenou ve stejných jednotkách, včetně harmonizovaných kapacit (jak předpokládané, tak neuspokojené/chybějící potřeby budou srovnány s dostupnými zdroji). Nedostatek zdrojů nebo jejich převis bude následně řešen pomocí vhodné strategie a plánu.

1.2.4 Srovnání zjištěných potřeb a dostupných zdrojů a navržení doporučení, opatření, řešení

Stanovený tým provede „srovnání“ zjištěných informací o potřebách a zdrojích a vypracuje odpovídající návrhy doporučení, opatření, řešení, která budou sloužit jako základ pro následující činnost Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje. Za vypracování těchto interpretací a návrhů opatření a doporučení odpovídá Manažer SPRSS, který vede stanovený tým.

1.2.5 Sumarizace všech zjištění do ucelené podoby

Všechna dílčí zjištění a jejich vyhodnocení, resp. hlavní závěry jsou stanoveným týmem zpracovány do ucelené a stručné podoby. To slouží k sumarizaci nejzásadnějších zjištění, poskytuje rychlý přehled a může být snadno včleněno do samotného SPRSS – na rozdíl od dílčích zjištění, která lze v případě potřeby k SPRSS přiložit v jednotlivých přílohách (rozhodně není cílem mít zpracovaný obsáhlý analytický dokument, ale hlavní je řídit se účelem zjišťování). V sumarizaci jsou obsaženy zásadní závěry vztahující se k současnému výchozímu stavu i předpokládaným budoucím trendům směřování sociálních služeb, které slouží jako podklad pro určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje.³²

V každém případě je ale nutné, aby aktivním účastníkům procesu plánování bylo dostupné plné znění analýz a dokumentů. To může sloužit ke kontrole kvality jejich zpracování a také k případnému odhalení metodologické chyby nebo nesprávné interpretace Záměrů. V zájmu zajištění zapojení externích aktérů na úrovni participace je pak důležité s případnými doporučeními, která vzešla z vyhodnocení získaných informací, pracovat jako s materiálem k odborné diskusi, nikoli jako s materiálem závazným. Z toho vyplývá i nutnost ponechat otevřenou možnost tato doporučení v průběhu procesu plánování revidovat nebo měnit a do výsledného dokumentu pak zahrnout i tyto změny (ideálně s popisem, jak se došlo ke změnám). Vycházíme zde z přesvědčení, že jakkoli jsou důležité všechny fáze procesu, podstata plánování leží ve zpracování vlastního dokumentu SPRSS. Těžištěm je tedy fáze strategická, kdy jsou na základě zjištěných informací a v souladu s platnou legislativou formulovány závazné priority a strategické cíle za účasti všech aktérů.

Zajištění kontinuity sledování jednotlivých druhů informací na průběžné bázi

Jak bylo řečeno již výše a vyplývá ze samotného charakteru plánovacího procesu, zjišťování různých informací probíhá prakticky na každodenní bázi, např. v komunikaci s poskytovateli služeb, obcemi (sociálními pracovníky atd.), popř. uživateli služeb a dalšími veřejnými institucemi apod. Sledování potřeb a dalších skutečností má charakter dlouhodobé systematické činnosti (tj. nejedná se o jednorázovou, časově omezenou aktivitu). Průběžně jsou vyhledávány nové relevantní zdroje dat, které mohou doplnit informace o potřebách a zdrojích, průběžně jsou prováděny dílčí analýzy (zejména administrativní a statistická data dostupná v rámci institucí veřejné správy a samosprávy, organizací poskytujících sociální služby apod.), průběžně může být realizováno zjišťování potřeb v terénu. Všechny tyto průběžně zjištěné

³² Výše popsané dílčí činnosti se zčásti prolínají s Činností 3 Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje – v průběhu shromažďování a zejména vyhodnocování informací a vypracování závěrů a doporučení se přirozeně objevují „strategické oblasti“ jako východiska pro Činnost 3 a do určité míry tak probíhá Činnost 2 Zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a Činnost 3 Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje paralelně, pro přehlednost je však celý proces v tomto materiálu členěn do určitých logických celků – Činností.

informace je vhodné vést v patrnosti a zaznamenávat, aby je bylo možné využít v procesu plánování. Úprava nastaveného systému průběžného sledování informací o nové zdroje dat, typy údajů apod. může být jedním z dílčích výstupů této činnosti.

1.2.6 Projednání a schválení výsledků zjišťování, jakožto podkladu pro strategickou část SPRSS

Projednání probíhá v podstatě již v průběhu práce na zjišťování všech skutečností v rámci pracovních uskupení (pracovní, řídicí, koordinační a jiné skupiny, vč. politického zastoupení), nicméně pokud se do procesu zjišťování nepodařilo z nějakého důvodu zapojit všechny zásadní aktéry a subjekty, je vhodné je seznámit a informovat o zjištěných závěrech.

Výše uvedené kroky je nanejvýš žádoucí, jak už bylo zčásti uvedeno, provádět v úzké součinnosti s obcemi (potažmo obecními, městskými, magistrátními úřady).³³ Obce by měly fungovat jako jeden z hlavních zdrojů informací a jako neopominutelní partneři v celém procesu plánování, a to následně i v případě konzultací nebo vyjednávání o podobě a způsobu zajištění sociálních služeb, jak je ustanoveno i v zákoně o sociálních službách (viz § 94 a 95). Zapojení obcí a využití jejich znalostí o situaci na jejich území představuje důležitý prvek celého plánovacího procesu. Je tudíž vhodné s obcemi (jejich zástupci a odbornými pracovníky) průběžně konzultovat informace a zjišťovat od nich potřebné informace o situaci na místní úrovni. Toto platí i pro další činnosti procesu SPRSS.

Manažer SPRSS odpovídá za sestavení závěrečného dokumentu, který obsahuje souhrn zjištěného současného stavu, za jeho projednání s Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS a následného zveřejnění. Následně odpovídá za pověření členů stanoveného týmu a Výkonných pracovníků k realizaci zveřejnění, popřípadě projednání dokumentu se všemi participujícími stranami a subjekty.

1.2.7 Sledování a vedení záznamu o průběhu celé Činnosti 2

Průběh Činnosti 2 je sledován na základě hodnoticích kritérií a zaznamenán ve shodě se strukturou informací požadovaných Souhrnnou hodnoticí zprávou, což následně slouží pro průběžné i závěrečné vyhodnocení celého procesu (viz Činnost 6).

³³ Pokud jsou v textu zmíněny obce (což samozřejmě vychází z premisy stanovené v zákoně o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, kde je mimo jiné uvedeno, že obce zjišťují potřeby poskytování v sociálních službách (tj. činnost v samostatné působnosti), je jasné, že na mnohých činnostech se podílejí také příslušné úřady, resp. jejich pracovnice a pracovníci, s nimiž je přirozeně také třeba v procesu plánování počítat jako s podstatnými aktéry.

Doplňěk: Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí SPRSS v Činnosti 2: Zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje

1. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Zajištění legitimacy celého procesu a informování o plnění Zadání a Záměru na úrovni Zastupitelstva a Rady kraje i dalších dotčených zainteresovaných stran.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za zajištění legitimacy celého procesu s ohledem na specifika činnosti 2 a informování o plnění Zadání a Záměru na úrovni Zastupitelstva a Rady kraje i dalších dotčených zainteresovaných stran, které, z povahy jeho role, není schopen nikdo jiný z týmu realizujícího proces SPRSS zajistit. • Motivovat všechny dotčené role a zainteresované strany ke spolupráci. • Odpovědnost za prosazování principů a hodnot celého procesu/cyklu SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vystupovat jako osoba (nejvýše) odpovědná za proces SPRSS a komunikovat přímo se všemi dotčenými zainteresovanými stranami. • Požadovat plnění cílů a dodržování hodnot ve shodě se Zadáním a Záměrem.
Zadání sběru informací či dat a případné Zadání zpracování externímu subjektu.	<ul style="list-style-type: none"> • V případě, že se stanovený tým zpracovatelů analýzy rozhodne pověřit sběrem a případným zpracováním informací či dat externí subjekt, tento tým vypracuje pro vybraný subjekt přesné Zadání, za jehož obsah odpovídá Manažer SPRSS (ve spolupráci s Manažerem SPRSS). 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolovat plnění Zadání, včetně rozhodnutí o tom, zda byly dodány výstupy, které byly požadovány.
Schválení metodologie práce (tzn. takových metodologických postupů, které umožňují porozumění požadavkům na poptávanou formu, obsah a intenzitu pomoci, a dále umožňují ověření získaných poznatků).	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za součinnost při projednání metodologie s Manažerem SPRSS, projednání jejího obsahu s dalšími dotčenými stranami (zadavateli a politiky). 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnout o tom, zda je či není metodologie schválena.

2. Manažer SPRSS

Dílčí činnost	Odpovědnost	Pravomoc
Určení týmu zpracovatelů analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a seznámení týmu zpracovatelů se Zadáním k vypracování analýzy.	<ul style="list-style-type: none"> • Určení týmu zpracovatelů. • Seznámení zpracovatelů se Zadáním. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vybrat a seznámit zpracovatele se Zadáním. • Sestavit a řídit tým zpracovatelů, včetně zadávání, úkolů a požadování jejich včasného a kvalitního plnění.
Oslovení zainteresovaných stran k různé míře participace na zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za oslovení vytipovaných zainteresovaných stran s nabídkou příslušné míry participace. • Odpovědnost za včasné a přesné oslovení zainteresovaných stran a zpracování výsledků oslovení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovovat vytipované zainteresované strany s nabídkou participace na procesu SPRSS. • Poskytovat informace spojené s možnostmi participace na zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje. • Nabídnout příslušnou míru participace vytipovaným zainteresovaným stranám.
Shromáždění všech dostupných informací a podkladů.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za to, že členové týmu zpracovatelů budou mít k dispozici aktuální podklady a podněty potřebné pro zpracování analýzy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mít přístup k aktuálním informacím a zdrojům těchto informací. • Mít od zapojených stran informace o aktuálním dění a právo tyto informace od dotčených stran vyžadovat. • Požadovat po Odborném garantovi věcné části součinnost. • Pověřovat členy týmu zpracovatelů úkoly k vyhodnocení těchto informací a podkladů.
Doplnění nebo upřesnění aktuálních věcných podnětů spojených s přípravou Záměru ve spolupráci s Odborným garantem věcné části.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za předložení a projednání metodologie s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS. • Projednat jednotný metodologický postup po schválení se zainteresovanými stranami. • Spoluodpovědnost za seznámení poskytovatelů služeb, sociálních pracovníků obcí a dalších potenciálních zdrojů podpory s potřebou aktualizace (kontroly aktuálnosti) informací v registru/registrech, kde o své činnosti a souvisejících parametrech svých služeb informují. 	<ul style="list-style-type: none"> • Předložit a projednat metodologii s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS a požadovat včasné a konkrétní rozhodnutí o tom, zda je či není schválena. • Projednat jednotný metodologický postup po schválení se zainteresovanými stranami a požadovat postup dle něj. • Požadovat aktualizaci informací v registrech.

<p>Řízení a sledování průběhu Činnosti 2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za řízení realizace a sledování průběhu Činnosti 2, včetně zpracování relevantních výstupů a výsledků pro potřeby vyhodnocení a z ní vyplývajících opatření. • V případě, že se stanovený tým zpracovatelů analýzy rozhodne pověřit sběrem a případným zpracováním informací či dat externí subjekt, tento tým vypracuje pro tento subjekt přesné Zadání, za jehož obsah odpovídá Manažer SPRSS (ve spolupráci se zástupcem zadavatele procesu SPRSS). • Zajištění předložení výstupu srovnání zjištěných potřeb a dostupných zdrojů a navržení doporučení, opatření, řešení všem dotčeným zainteresovaným stranám. • Odpovědnost za sestavení závěrečného dokumentu a jeho projednání s Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS. • Odpovědnost za projednání a následné zveřejnění závěrečného dokumentu a informování všech dotčených participujících stran a subjektů. • Odpovědnost za pověření členů stanoveného týmu a Výkonných pracovníků k realizaci zveřejnění, popřípadě projednání dokumentu se všemi participujícími stranami a subjekty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadovat od členů týmu součinnost a plnění úkolů při sledování, dokumentování, sběru informací a zpětných vazeb. • Pověřit člena/členy týmu zpracováním příslušné části hodnoticí zprávy. • Zadat sběr informací či dat externímu subjektu a kontrolovat jeho plnění, včetně rozhodnutí o tom, zda byly dodány výstupy, které byly požadovány. • Požadovat po členech stanoveného týmu a dalších dotčených zainteresovaných stranách a subjektech součinnost při projednání, zveřejnění a informování o výstupech spojených se závěrečným dokumentem. • Požadovat projednání závěrečného dokumentu Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS.
---	---	--

3. Odborný garant procesu SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<p>Zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za plnění úkolů přidělených jeho roli v rámci stanoveného týmu Manažerem SPRSS. • Odpovědnost za průběh realizace činnosti v souladu s doporučenými postupy pro realizaci této činnosti procesu SPRSS. • Odpovědnost součinnosti a předávání informací o důležitých skutečnostech ostatním členům stanoveného týmu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podílet se na plánování postupu zpracování analýzy v oblasti stanovení cílů, postupů, výstupů a výsledků, zaručující postupy shodné s požadavky, doporučenými postupy a související legislativou, definující kvalitní a efektivní realizaci procesu SPRSS. • Navrhovat a požadovat realizaci úprav, či doplnění nebo opatření, pokud postup realizace činnosti neodpovídá požadavkům na kvalitní a efektivní průběh procesu SPRSS u této činnosti. • Svolat jednání týmu realizujícího proces SPRSS s odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS v případě, že je kvalita a efektivita realizace procesu ohrožena, a požadovat realizaci opatření směřujících k nápravě tohoto stavu a zmírnění nebo zamezení rizika ohrožení validity a relevance výstupů. • Vyžadovat součinnost a informace o důležitých skutečnostech od ostatních členů stanoveného týmu.
<p>Spolupráce na vytipování vhodných zainteresovaných stran participujících na zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za navržení a projednání i schválení vhodných zainteresovaných stran, které budou osloveny s nabídkou participace na zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhovat zainteresované strany. • Vyjadřovat se k nominaci zainteresovaných stran.
<p>Projednání schválení jednotné metodologie práce (tzn. takových metodologických postupů, které umožňují porozumění požadavkům na požávanou formu, obsah a intenzitu pomoci a dále umožňují ověření získaných poznatků) s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS a dalšími zainteresovanými stranami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za začlenění jednotné metodologie do procesu SPRSS. • Spoluodpovědnost za seznámení poskytovatelů služeb, sociálních pracovníků obcí a dalších potenciálních zdrojů podpory s potřebou aktualizace (kontroly aktuálnosti) informací v registrech, kde o své činnosti a souvisejících parametrech svých služeb informují. 	<ul style="list-style-type: none"> • Požadovat postup v souladu s odsouhlasenou metodologií. • Požadovat aktualizaci informací v registrech.

<p>Příprava a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení Činnosti 2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za stanovení hodnoticích kritérií týkajících se procesu SPRSS, ve vztahu k příslušné činnosti. • Odpovědnost za shromáždění a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období zpracovatelům. • Odpovědnost za zpracování příslušné části hodnoticí zprávy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mít přístup k hodnoticí zprávě a dalším zdrojům relevantních informací. • Formulace hodnoticích stanovisek a jejich zanesení do hodnoticí zprávy. • Formulace a navrhování opatření.
---	--	--

4. Odborný garant věcné části SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<p>Zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za plnění úkolů přidělených jeho roli v rámci stanoveného týmu Manažerem SPRSS. • Odpovědnost za odborný průběh realizace činnosti. • Odpovědnost za součinnost při vyhodnocování a předávání informací o důležitých skutečnostech ostatním členům stanoveného týmu. • Odpovědnost za relevantnost a potřebnost informací tak, aby nedocházelo k nadměrnému zatěžování spolupracujících subjektů či k duplicitnímu sběru dat. • Odpovědnost za sledování a vyhodnocování potřeb prostřednictvím takových metodologických postupů, které umožňují porozumění požadavkům na poptávanou formu, obsah a intenzitu pomoci, a dále umožňují ověření získaných poznatků. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podílet se na plánování postupu zpracování analýzy, včetně navržení vhodné metodologie v oblasti stanovení cílů, postupů, výstupů a výsledků, zaručující postupy shodné s požadavky, doporučenými postupy a související legislativou, definující kvalitní průběh dané činnosti. • Navrhovat a požadovat realizaci úprav, či doplnění nebo opatření, pokud postup realizace činnosti neodpovídá stanovené metodologii a dalším požadavkům na kvalitní a efektivní průběh dané činnosti. • Svolat jednání týmu realizujícího proces SPRSS s odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS v případě, že je kvalita a efektivita realizace činnosti ohrožena, a požadovat realizaci opatření směřující k nápravě tohoto stavu a zmírnění nebo zamezení rizika ohrožení validity a relevance výstupů. • Vyžadovat součinnost a informace o důležitých skutečnostech od ostatních členů stanoveného týmu. • Rozhodovat o relevantnosti a potřebnosti informací týkajících se věcné části realizace analýzy a obecně i Činnosti 2.
<p>Projednání schválení jednotné metodologie práce (tzn. takových metodologických postupů, které umožňují porozumění požadavkům na poptávanou formu, obsah a intenzitu pomoci, a dále umožňují ověření získaných poznatků) s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS a dalšími zainteresovanými stranami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za začlenění jednotné metodologie do práce týmu. • Spoluodpovědnost za seznámení poskytovatelů služeb, sociálních pracovníků obcí a dalších potenciálních zdrojů podpory s potřebou aktualizace (kontroly aktuálnosti) informací v registrech, kde o své činnosti a souvisejících parametrech svých služeb informují. 	<ul style="list-style-type: none"> • Požadovat postup v souladu s odsouhlasenou metodologií. • Požadovat aktualizaci informací v registrech.

<p>Spolupráce na vytipování vhodných zainteresovaných stran participujících na zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za navržení a projednání i schválení vhodných zainteresovaných stran, které budou osloveny s nabídkou participace na zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhovat zainteresované strany. • Vyjadřovat se k nominaci zainteresovaných stran.
<p>Příprava a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení Činnosti 2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za stanovení hodnoticích kritérií týkajících se věcné části, ve vztahu k příslušné činnosti. • Odpovědnost za shromáždění a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období zpracovatelům. • Odpovědnost za zpracování příslušné části hodnoticí zprávy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mít přístup k hodnoticí zprávě a dalším zdrojům relevantních informací. • Formulovat hodnoticí stanoviska a zapracovávat je do hodnoticí zprávy. • Formulovat a navrhnout opatření.

5. Výkonní pracovníci

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<p>Zpracování analýzy současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za plnění úkolů přidělených jejich roli v rámci stanoveného týmu Manažerem SPRSS. • Odpovědnost za odborný průběh realizace činnosti v souladu se stanoveným jednotným metodologickým postupem. • Odpovědnost za součinnost při sběru, vyhodnocování a předávání informací o důležitých skutečnostech ostatním členům stanoveného týmu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podílet se formou návrhů a připomínek na plánování postupu zpracování i realizace analýzy. • Navrhovat a požadovat realizaci úprav, doplnění nebo opatření, pokud postup realizace činnosti neodpovídá stanovené metodologii a dalším požadavkům na kvalitní a efektivní průběh dané činnosti. • Svolat jednání stanoveného týmu zpracovatelů analýzy v případě, že je kvalita a efektivita realizace činnosti ohrožena, a požadovat realizaci opatření směřujících k nápravě tohoto stavu a zmírnění nebo zamezení rizika ohrožení validity. • Vyžadovat součinnost a informace o důležitých skutečnostech potřebných pro plnění jejich úkolů od ostatních členů stanoveného týmu.

Etapa 1 Zpracování SPRSS

Fáze strategická

Činnost 3: Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje

1.3.1 Zohlednění výstupů vzešlých ze zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určení hlavních strategických východisek a zásad

Na základě informací zjištěných v Činnosti 2 a v souladu se Záměrem a Zadáním (viz Činnost 1) jsou Výkonnými pracovníky, Odbornými guaranty věcné části a procesu SPRSS a Manažerem SPRSS definovány a projednány návrhy hlavních strategických východisek a zásady určující směřování systému sociálních služeb v kraji. Následně jsou Manažerem SPRSS předloženy ke schválení Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS, který návrhy schválí nebo vrátí k přepracování. Zadání a Záměr jsou tak projednáním všech zainteresovaných stran zpřesněny v oblastech deklarujících hlavní hodnoty systému a také směr, kterým se mají sociální služby v kraji ubírat (často jsou to obecnější východiska nebo oblasti, které jsou vyhodnoceny jako nejpalčivější z hlediska řešení nepříznivých sociálních situací osob v území). S těmito hodnotami by měla obsahově korespondovat i celá strategie směřování a zajišťování sociálních služeb na území kraje, která je následně praktickým způsobem naplňuje.

1.3.2 Určení jednotlivých okruhů/oblastí/cílů/priorit a strategických cílů, jejich rozpracování do vhodných řešení a dílčích postupových kroků včetně určení odpovědnosti za jejich plnění

Na základě zjištění současného stavu a v souladu s předchozím krokem jsou na základě schválených strategických oblastí a zásad všemi dotčenými účastníky, realizujícími proces SPRSS, podrobněji určeny jednotlivé okruhy/oblasti/cíle/priority (např. podle regionálního členění, podle cílových skupin uživatelů služeb, podle charakteru individuálně zjištěných a následně interpretovaných potřeb vycházejících z nepříznivých sociálních situací a z nich vyplývajících problémů apod.). Toto slouží ke strukturování zjištěných problémů do logických celků. Zároveň týmy Výkonných pracovníků pod vedením a koordinací Manažera SPRSS a odborným dohledem i supervizí obou garantů popíší, jakým způsobem budou jednotlivé okruhy/oblasti/cíle/priority řešeny – tj. např. prostřednictvím jakých druhů služeb, v jakém rozsahu, místě, čase nebo prostřednictvím jiných typů úkonů (např. spolupráce mezi krajem a obcemi, informování obyvatel o sociálních službách atd. – „průřezová“ témata). Jde o zformulování vhodných a realizovatelných strategických variant řešení (podle SMART), kdy byl na základě zjištěných oprávněných potřeb navržen vhodný způsob řešení, byla posouzena dostupnost stávajících nebo předpokládaných zdrojů řešení, dále byly zváženy silné a slabé stránky navrhovaných řešení a také související rizika (v dostatečné míře musí být přirozeně zohledněny lokální a místní potřeby v regionu, které vyplývají z obecních plánů nebo jednání s obcemi). Konkrétní postup a zajištění v jednotlivých okruzích/oblastech/cílech/prioritách by pak měl být rozepsán do realizační podoby opatření/úkolů/aktivit: kdo – odpovědnost za plnění, kdy, do kdy a jak je má naplnit, náklady a zdroje, indikátory naplnění opatření/úkolů/aktivit), a to vždy pro daný rok (tj. buď přímo v SPRSS a poté v jeho aktualizaci či doplnění, nebo v jednotlivých AP).

Popis způsobu, jak byly jednotlivé strategické okruhy/oblasti/cíle/priority určeny, je také následně součástí SPRSS (tedy využitelné v Činnosti 4, tj. jako součást SPRSS).

Součástí strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje je tak samozřejmě i finanční plán, který vypracují na základě podnětů a podkladů Výkonných pracovníků, za řízení Manažera SPRSS a dohledu Odborných garantů pro věcnou část i pro proces SPRSS, pověřených Výkonnými pracovníky pro zpracování rozpočtu (finančního plánu), který obsahuje vyčíslení nákladů jak na sociální služby zařazené do sítě sociálních služeb, tak na další „průřezová“ či obdobná opatření pro oblast sociálních služeb.

Dále je také vhodné navázat (z předchozího kroku) na identifikování ostatních oblastí a veřejných služeb, které by se na řešení situace mohly podílet (tj. „nesociální“ služby, resp. služby a činnosti mimo rámec

registrovaných sociálních služeb), a předat jednotlivé podněty příslušným zainteresovaným stranám, které jsou k jejich řešení oprávněné. Tato činnost je zejména odpovědností Manažera SPRSS, jenž tyto podněty projednává s Odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS určí, co projedná samostatně a co projedná s jinými zainteresovanými stranami Manažer SPRSS.

1.3.3 Sestavení návrhu sítě sociálních služeb

Podle zákona o sociálních službách je síť sociálních služeb součástí SPRSS a prostřednictvím jeho naplňování, resp. za pomoci vytvořené sítě sociálních služeb, by mělo být dosaženo zajištění dostupnosti vhodných forem pomoci a podpory, které přispějí k řešení zjištěných oprávněných potřeb na území kraje.

Právě v tomto kroku tedy dochází Výkonnými pracovníky za koordinace Manažera SPRSS a dohledu a supervize Odborných garantů věcné části a procesu SPRSS k definování konečného návrhu sítě sociálních služeb, a to až na úroveň jednotlivých služeb, se stanovenou kapacitou a místní dostupností. Návrh této podoby sítě je Manažerem SPRSS předložen Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS a ten jej akceptuje nebo vrátí k přepracování. Pokud je návrh sítě akceptován Odpovědným zástupcem zadavatele pro SPRSS, následně je jím předložen ke schválení orgánům kraje. Tato podoba sítě je součástí dokumentu SPRSS, včetně popisu způsobu, jak bude naplňována konkrétními službami konkrétních poskytovatelů.

Vlastní naplňování sítě poskytovateli služeb je samostatný proces, který se řídí jasně stanovenými, dohodnutými a zadavatelem schválenými pravidly, obvykle v přímé souvislosti s dotačním řízením na podporu sociálních služeb (prostředky ze státního rozpočtu nebo z vlastního rozpočtu kraje).

V případě, že jsou zpracovávány akční plány, je skutečné naplnění sítě sociálních služeb jednotlivými poskytovateli součástí AP (SPRSS ale musí obsahovat konkrétní výchozí návrh sítě, viz výše). V případě, že AP zpracovávány nejsou, musí být síť zachycena až do úrovně jednotlivých poskytovatelů přímo v přílohách dokumentu SPRSS, a pokud dojde ke změnám, musí být síť (dokument) také aktualizována a zveřejněna (viz Činnost 4).

Síť sociálních služeb prakticky představuje souhrn sociálních služeb v kraji financovaných z veřejných prostředků (stát, kraj, obce). Je při tom jasně zřejmý postup, jak se k určení náplně sítě došlo a jak její návrh a následná realizace souvisí se strategickými okruhy, oblastmi a cíli SPRSS, resp. jak se tyto jejím prostřednictvím naplňují. Je tedy zřejmé, že zároveň s návrhem a následně s definováním sítě sociálních služeb a určením druhů služeb (konkrétních poskytovatelů) musí logicky dojít k rozvržení a alokaci finančních prostředků na jejich činnost.

Síť sociálních služeb je obvykle aktualizována vždy v předstihu, v souvislosti s dotačním řízením, ale může být aktualizována, i pokud dojde k jakýmkoli podstatným změnám, zejména u poskytovatelů služeb, nebo je zapotřebí reagovat na nově se objevující skutečnosti z pohledu nepříznivých sociálních situací apod. (tj. časový interval pro aktualizaci není striktně určen, nicméně odvíjí se od termínů přidělování finančních prostředků či od aktuální potřeby řešení určité situace). Změna sítě sociálních služeb na úrovni jednotlivých poskytovatelů může být zachycena v AP (pokud je kraj zpracovává) nebo např. prostřednictvím přílohy k SPRSS (aby nebylo nutné znovu schvalovat celý SPRSS).

K vytváření sítě je na místě přistupovat jako k „nyní nejlepšímu možnému řešení“, tj. brát v potaz finanční zdroje, jež jsou rámcově reálně k dispozici (financovatelná síť sestavená podle principů SMART). Zároveň je zapotřebí mít připraveny i varianty řešení identifikovaných rizik pro případ, že se tato rizika stanou reálnými, dojde k naplnění hrozeb a bude nutné eliminovat vznikající škody. Součástí dobře navržené sítě sociálních služeb je i její varianta rozvojová, která může být v souladu s vybranými okruhy/oblastmi/cíli/prioritami a plánem realizována, a to za předpokladu, že se podaří získat v základním rozpočtu pevně nealokované, ale potenciálně uvažované finanční prostředky nebo jiné zdroje.

Pokud se stanovuje finanční požadavek na zajištění sítě sociálních služeb, musí se též počítat s tím, že přinejmenším v některých segmentech poskytování sociálních služeb nebude zajištěn či udržen plný soulad mezi všemi známými oprávněnými potřebami a financemi, jež jsou k dispozici pro jejich řešení. Proto musí kvalitní rozpočet počítat i s přiměřenými finančními rezervami, které umožní řešit situace a potřeby operativního charakteru.

Role jednotlivých aktérů na přípravě, naplňování a schvalování sítě

Přípravou sítě jsou míněny dvě poněkud odlišné činnosti. První spočívá v přípravě pravidel, zásad pro tvorbu sítě a jednotlivých konkrétních postupů pro její naplňování („metodika“). Této činnosti se účastní všichni aktéři procesu plánování, je jeho nedílnou součástí. Důvodem k jejich zapojení je především okolnost – mimo důsledného uplatňování principu zapojování – že se jedná o poměrně složitý proces, náročný na znalosti o reálném fungování sociálních služeb. Proto by se nemělo stát, že by tento postup byl vytvořen bez aktivní participace především poskytovatelů služeb. V opačném případě není vyloučena možnost, že některé podmínky pro zařazení do sítě budou v běžné praxi nerealizovatelné, nebo realizovatelné s nadměrnými náklady – personálními, finančními apod. (princip efektivity) a přitom nemusí plnit účel, pro který je zadavatel vyžaduje. Obdobně tento argument platí pro zapojení zástupců obcí do této činnosti.

Naplňování sítě: děje se na základě projednaných a schválených prováděcích dokumentů.³⁴ Zde nepředpokládáme aktivní roli poskytovatelů služeb (poskytovatelé jsou žadatelé), významná je ale role obcí. Obce mají mít právo vyjádřit se jak k poskytování konkrétního druhu sociální služby, tak k činnosti konkrétního poskytovatele na jejich území (obcemi v tomto případě míníme jak samosprávu, tak příslušný úřad = obecní úřad, pověřený obecní úřad, obecní úřad obce s rozšířenou působností). Na druhou stranu toto právo nemá být absolutní – je nutné mít k dispozici i možnost, že se obec a úřad vyjádří ke konkrétní službě/poskytovateli negativně,³⁵ ale to nemůže být jediný důvod k tomu, aby nebyl zařazen do sítě služeb. V potaz je nutné brát, kromě vyjádření obce a úřadu v aktuální situaci, i další důkazy potřebnosti sociální služby, například ty vyplývající z práce sociálních pracovníků obce nebo informace ze střednědobých plánů obcí, jsou-li zpracované.

Schvalování sítě: definitivní schválení sítě služeb (tedy konkrétních služeb konkrétních poskytovatelů se stanovenou kapacitou a působností) je odpovědností vyhrazenou pouze zadavateli, v tomto případě kraji, jeho samosprávě. Ovšem i na procesu schvalování se mohou – a je to i žádoucí – podílet další aktéři procesu. Optimální je zapojení vrcholné řídicí a koordinační jednotky procesu plánování, kde mají zastoupení jak obce, tak poskytovatelé služeb. Těm může být umožněno před samotným projednáním a schválením v samosprávných orgánech kraje učinit poslední připomínky či doporučení,³⁶ zaujmout k návrhu postoj.

Celý proces nastavování sítě služeb a její naplňování konkrétními službami musí být spravedlivý, transparentní a v každém konkrétním případě podložený konkrétními argumenty. Musí vycházet z procesu plánování, a to již od momentu zjištění konkrétních potřeb osob v konkrétním území a určení strategického směřování.

³⁴Tím jsou míněny provozní dokumenty úřadu, spíše administrativního rázu (mohou být spojeny i s pravidly dotačního řízení, pravidly pro vydání pověření apod.). Ty ale musí v základních principech zohledňovat výše popsané, tedy nastavení priorit SPRSS a pravidla dohodnutá v rámci strategické fáze plánování všemi aktéry.

³⁵Důvody mohou být v konkrétních případech různé: Osobní animozity, přehlížení konkrétní cílové skupiny – čili důvody spíše politické, konkurence sociálním službám zřizovanými konkrétní obcí (a možná nižší kvality) atp. Konkrétních případů špatných vztahů obcí a poskytovatelů služeb, kde nehraje hlavní roli potřebnost nebo odbornost poskytované služby, by se jistě nejen v minulosti našla celá řada.

³⁶Vždy musí být podložené konkrétními, objektivně doložitelnými argumenty, znalostí místní situace, cílové skupiny apod.

1.3.4 Projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb

Určení a projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje (tj. hlavní okruhy/oblasti/cíle/priority a jejich rozpracování do opatření/úkolů/aktivit a plánů vedoucích k sestavení sítě sociálních služeb) probíhá v předem přesně definovaných pracovních uskupeních Výkonných pracovníků a v rámci souvisejících pracovních jednání (pracovní, řídicí, koordinační a jiné skupiny Výkonných pracovníků sestavené s důrazem na zajištění maximální možné míry participace zadavatelů, včetně odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS), na nichž se podílejí v příslušné míře požadované participace zástupci všech dotčených zainteresovaných stran.

Výše uvedené kroky je nanejvýš žádoucí, jak už bylo zčásti uvedeno, provádět v úzké součinnosti s obcemi. Obce by měly fungovat jako klíčoví partneři v celém procesu plánování, v tomto případě zejména ve smyslu projednání způsobu zajištění sociálních služeb v kraji, jak s tím počítá i zákon o sociálních službách (viz § 94 a 95). Zapojení obcí a využití jejich znalostí, zdrojů a zájmu o zajištění jejich občanů představuje podstatný prvek celého plánovacího procesu. Je tudíž vhodné s obcemi (jejich zástupci) průběžně konzultovat a projednávat zamýšlené kroky, neboť by se měly na zabezpečení sociálních služeb také podílet. Zcela zásadní je zde i role sociálních pracovníků obcí, kteří musí zajišťovat příslušnou kapacitu zdrojů podpory využívaných pro řešení nepříznivých sociálních situací (hledání způsobu uspokojování oprávněných potřeb) v rámci nastavené sítě sociálních služeb. Z tohoto i z výše uvedeného textu je patrné, že pojmem Výkonní pracovníci míníme velmi širokou škálu představitelů zainteresovaných stran, které jsou zastoupeny např. poskytovateli, zástupci obcí, zástupci klientů a jejich organizací, veřejností atd.

1.3.5 Sledování a vedení záznamu o průběhu celé Činnosti 3

Průběh Činnosti 3 je sledován na základě hodnoticích kritérií a zaznamenán ve shodě se strukturou informací požadovaných Souhrnnou hodnoticí zprávou, což následně slouží pro průběžné i závěrečné vyhodnocení celého procesu (viz Činnost 6).

Doplňěk: Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí SPRSS v Činnosti 3: Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje

1. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Zohlednění výstupů vzešlých ze zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určení hlavních okruhů/oblastí/cílů/priorit směřování sociálních služeb na úrovni kraje.	<ul style="list-style-type: none"> • Schválená strategická východiska a zásady určující směřování sociálních služeb v kraji jsou v souladu se Záměrem, Zadáním a hlavními hodnotami systému. • Schválení strategických východisek a zásad určujících směřování sociálních služeb v kraji a spolupráce, komunikace či jiná interakce s příslušnými zainteresovanými stranami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schválit navržené hlavní okruhy/oblasti/cíle/priority určující směřování systému sociálních služeb v kraji. • Vrátit navržené hlavní okruhy/oblasti/cíle/priority určující směřování systému sociálních služeb v kraji k dopracování. • Komunikovat s dalšími zástupci zadavatele (Rada, Zastupitelstvo) a dalšími zainteresovanými stranami a vyžadovat jejich stanoviska (zajištění potřebných rozhodnutí, informování, zapojování, zajištění legitimacy procesu).
Určení jednotlivých okruhů/oblastí/cílů/priorit, jejich rozpracování do vhodných řešení a dílčích postupových kroků včetně určení odpovědnosti za jejich plnění.	<ul style="list-style-type: none"> • Schválení strategických východisek a zásad určujících směřování sociálních služeb v kraji, které jsou v souladu se Záměrem, Zadáním a hlavními hodnotami systému. • Schválení strategických východisek a zásad určujících směřování sociálních služeb v kraji a zajištění spolupráce, komunikace či jiné interakce s příslušnými zainteresovanými stranami vedoucí k vytyčeným cílům. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnout o tom, kdo a jakým způsobem projedná podněty související s jinými oblastmi a zainteresovanými stranami, než jsou sociální služby. • Schválit navržená hlavní strategická východiska a zásady určující směřování systému sociálních služeb v kraji. • Vrátit navržená hlavní strategická východiska a zásady určující směřování systému sociálních služeb v kraji k dopracování. • Pověřit (po domluvě s příslušným vedoucím pracovníkem) členy výkonných týmů. • Schválit nebo vrátit k přepracování předložený návrh sítě sociálních služeb. • Předložit a projednat návrh sítě sociálních služeb s orgány kraje.
Projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb, a schválení návrhu sítě sociálních služeb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnout o schválení. • Požadovat stanoviska orgánů kraje.

2. Manažer SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<p>Zohlednění výstupů vzešlých ze zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určení hlavních okruhů/oblastí/cílů/priorit směřování sociálních služeb na úrovni kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení a koordinace definování a projednání návrhů a hlavních okruhů/oblastí/cílů/priorit určujících směřování systému sociálních služeb. • Odpovědnost za koordinaci projednání hlavních strategických východisek s Výkonnými pracovníky a Odbornými garanty za věcnou a procesní část. • Zajištění převzetí návrhů hlavních strategických východisek a zásad určujících směřování systému sociálních služeb v kraji v dohodnuté kvalitě a jejich předání zástupci zadavatele SPRSS ke schválení. • Koordinace a zajištění procesu schvalování. • Poskytování součinnosti, předávání informací potřebných ke zpracování tohoto úkolu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Převzít návrhy hlavních okruhů/oblastí/cílů/priorit určujících směřování systému sociálních služeb v kraji a předat je odpovědnému zástupci zadavatele za SPRSS ke schválení. Požadovat jejich schválení a informace o výstupu tohoto procesu. • Podávat souhlasná nebo nesouhlasná stanoviska, která by měla být projednána a vypořádána formou opatření. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu realizujícího proces SPRSS.
<p>Určení jednotlivých okruhů/oblastí/cílů/priorit, jejich rozpracování do vhodných řešení a dílčích postupových kroků včetně určení odpovědnosti za jejich plnění.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sestavení a zajištění koordinace týmů pracujících na definování okruhů/oblastí/cílů/priorit. • Odpovědnost za zpracování návrhu sítě sociálních služeb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Řídit zpracování rozpočtu (finančního plánu). • Projednat podněty s odpovědným zástupcem zadavatele. • Spolupodílet se a koordinovat definování okruhů/oblastí/cílů/priorit. • Sestavovat týmy výkonných pracovníků a přidělovat úkoly. • Předkládat odpovědnému zástupci návrhy/y sítě sociálních služeb ke schválení. • Řídit a koordinovat zpracování návrhu sítě sociálních služeb.
<p>Projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za předložení, projednání a schválení návrhů strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb týmu realizujícímu proces SPRSS, Výkonným pracovníkům a následně Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Předložení návrhů strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb týmu realizujícímu proces SPRSS, Výkonným pracovníkům a následně Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS. • Řídit proces zpracování a schvalování.
<p>Řízení a sledování průběhu celé Činnosti 3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za realizaci sledování průběhu činnosti, včetně zpracování relevantních výstupů a výsledků pro potřeby vyhodnocení a z ní vyplývajících opatření. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadovat od členů týmu realizujícího proces SPRSS součinnost a plnění úkolů při sledování, dokumentování, sběru informací a zpětných vazeb. • Pověřit člena nebo členy stanoveného týmu zpracováním příslušné části hodnotící zprávy.

3. Odborný garant procesu SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<p>Zohlednění výstupů vzešlých ze zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určení hlavních okruhů/oblastí/cílů/priorit sociálních služeb na úrovni kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odborné vedení definování a projednání návrhů a hlavních strategických východisek a zásad určujících směřování systému sociálních služeb v kraji, z pohledu souladu realizace s procesem SPRSS. Odborný přístup k posuzování činností procesu, poskytování součinnosti a předávání informací potřebných ke zpracování tohoto úkolu. Podílení se na předání návrhů hlavních strategických východisek a zásad určujících směřování systému sociálních služeb v kraji Manažerovi SPRSS v dohodnuté kvalitě a termínu, včetně potvrzení souladu vzniku výstupů a požadavků procesu SPRSS v dané části. 	<ul style="list-style-type: none"> Posuzovat hlavní strategická východiska a zásady určující směřování systému sociálních služeb v kraji, zda odpovídají metodice SPRSS, a požadovat úpravu metodiky, pokud tomu tak není. Podávat souhlasná nebo nesouhlasná stanoviska, která by měla být projednána a vypořádána formou opatření. Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. Vyžadovat součinnost dalších členů týmu. Spolurozhodovat o výběru návrhů ke schválení zástupcem zadavatele SPRSS.
<p>Určení jednotlivých okruhů/oblastí/cílů/priorit a jejich rozpracování do vhodných řešení a dílčích opatření/úkolů/aktivit včetně určení odpovědnosti za jejich plnění.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odborný dohled nad definováním strategických okruhů/oblastí/cílů/priorit (z pohledu souladu s procesem SPRSS). Odborný dohled nad zpracováním rozpočtu/finančního plánu (z pohledu souladu s procesem SPRSS). Odborný dohled a supervize nad zpracováním návrhu sítě sociálních služeb dle Zadání a koordinace Manažera SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Spolupodílet se na definování okruhů/oblastí/cílů/priorit, včetně zpracování rozpočtu/finančního plánu. Dávat stanoviska a navrhnout řešení a změny při zpracování návrhu sítě sociálních služeb.
<p>Projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za to, že předložené návrhy strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb, včetně související argumentace a komunikace v rozsahu určeném Manažerem SPRSS, jsou v souladu s požadavky na proces SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Účastnit se projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb. Obhajovat předložená řešení nebo požadovat změny.
<p>Příprava a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení Činnosti 3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za stanovení hodnotících kritérií týkajících se procesu SPRSS, ve vztahu k příslušné činnosti. Odpovědnost za shromáždění a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období zpracovatelům. Odpovědnost za zpracování příslušné části hodnotící zprávy. 	<ul style="list-style-type: none"> Mít přístup k hodnotící zprávě a dalším zdrojům relevantních informací. Formulovat hodnotící stanoviska a zapracovávat je do hodnotící zprávy. Formulovat a navrhnout opatření.

4. Odborný garant věcné části SPRSS

Díličí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<p>Zohlednění výstupů vzešlých ze zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určení hlavních okruhů/oblastí/cílů/priorit směřování sociálních služeb na úrovni kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odborné vedení definování a projednání návrhů a hlavních strategických východisek a zásad určujících směřování systému sociálních služeb v kraji. Odborný přístup k vykonávání činností, poskytování součinnosti a předávání informací potřebných ke zpracování tohoto úkolu. Předání návrhů hlavních strategických východisek a zásad určujících směřování systému sociálních služeb v kraji Manažerovi SPRSS v dohodnuté kvalitě a termínu. 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhovat hlavní strategická východiska a zásady určující směřování systému sociálních služeb v kraji. Podávat souhlasná nebo nesouhlasná stanoviska, která by měla být projednána a vypořádána. Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této díličí činnosti. Vyžadovat součinnost dalších členů týmu. Spolurozhodovat o výběru návrhů ke schválení zástupcem zadavatele SPRSS.
<p>Určení jednotlivých okruhů/oblastí/cílů/priorit, jejich rozpracování do vhodných řešení a díličích postupových kroků včetně určení odpovědnosti za jejich plnění.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odborný dohled nad definováním strategických okruhů/oblastí/cílů/priorit (z pohledu věcné části). Odborný dohled nad zpracováním rozpočtu/finančního plánu (z pohledu věcné části). Odborný dohled a supervize nad zpracováním návrhu sítě sociálních služeb dle Zadání a koordinace Manažera SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Spolupodílet se na definování okruhů/oblastí/cílů/priorit, včetně zpracování rozpočtu/finančního plánu. Dávat stanoviska a navrhnout řešení a změny při zpracování návrhu sítě sociálních služeb.
<p>Projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za to, že předložené návrhy strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb, včetně související argumentace a komunikace v rozsahu určeném Manažerem SPRSS, jsou v souladu s požadavky na věcnou část SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Účastnit se projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb. Obhajovat předložená řešení nebo požadovat změny.
<p>Příprava a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení Činnosti 3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za stanovení hodnotících kritérií týkajících se věcné části, ve vztahu k příslušné činnosti. Odpovědnost za shromáždění a předložení výstupů a výsledků vyhodnocení minulého a probíhajícího období zpracovatelům. Odpovědnost za zpracování příslušné části hodnoticí zprávy. 	<ul style="list-style-type: none"> Mít přístup k hodnoticí zprávě a dalším zdrojům relevantních informací. Formulovat hodnotící stanoviska a zapracovávat je do hodnoticí zprávy. Formulovat a navrhnout opatření.

5. Výkonní pracovníci

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<p>Zohlednění výstupů vzešlých ze zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určení hlavních okruhů/oblastí/cílů/priorit směřování sociálních služeb na úrovni kraje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definování a projednání návrhů a hlavních strategických východisek a zásad určujících směřování systému sociálních služeb v kraji. • Odborný přístup k vykonávání činností, poskytování součinnosti a předávání informací potřebných ke zpracování tohoto úkolu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhovat hlavní strategická východiska a zásady určující směřování systému sociálních služeb v kraji. • Podávat souhlasná nebo nesouhlasná stanoviska, která by měla být projednána a vypořádána. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu.
<p>Určení jednotlivých okruhů/oblastí/cílů/priorit, jejich rozpracování do vhodných řešení a dílčích postupových kroků včetně určení odpovědnosti za jejich plnění.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce, v rozsahu Zadání Manažera SPRSS, na definování okruhů/oblastí/cílů/priorit. • Zpracování návrhu sítě sociálních služeb dle Zadání a koordinace Manažera SPRSS a odborného dohledu a supervize Odborných garantů věcné části a procesu SPRSS. • Odpovědnost za plnění úkolů přidělených Manažerem SPRSS a zohlednění odborných podnětů a připomínek obou garantů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupodílet se na definování okruhů/oblastí/cílů/priorit, včetně zpracování rozpočtu/finančního plánu. • Spolupodílet se na definování návrhu sítě sociálních služeb, včetně rozpracování úkolů, opatření a plánů.
<p>Projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivně se účastnit projednání a schvalování předložených návrhů strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb, včetně související argumentace a komunikace v rozsahu určeném Manažerem SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjádřit se k finálně předloženým návrhům strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb.

Etapa 1 Zpracování SPRSS

Fáze schvalovací

Činnost 4: Zpracování dokumentu SPRSS (obsahujícího síť nebo koncept sítě sociálních služeb kraje)/AP

1.4.1 Zpracování návrhu dokumentu SPRSS

Závazná struktura dokumentu je aktuálně dána vyhláškou. V případě potřeby je možné po dohodě Manažera SPRSS s Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS tuto strukturu rozšířit i o další části (to se například týká oblastí zjištěných přesahů do jiných systémů veřejných služeb a politik, rozvojových nebo doprovodných aktivit – typicky v oblasti zvyšování kvality sociálních služeb, jejich koordinace apod.). Návrhy na rozšíření struktury SPRSS podávají Odborní garanti, kteří sledují rovněž jejich soulad s procesem a věcnou částí, popř. další Výkonní pracovníci. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS po projednání návrhu na rozšíření struktury s Manažerem SPRSS zajistí jeho projednání s dalšími zástupci zadavatele a informuje Manažera SPRSS o schválení, popř. zamítnutí návrhu na rozšíření struktury SPRSS. Ten následně koordinuje Výkonné pracovníky k zapracování změny struktury SPRSS dle rozhodnutí zadavatele.

Prvním úkolem při zpracování písemné podoby SPRSS je shromáždit výstupy z předchozích Činností a upravit je do podoby, která je vhodná pro zapracování do dokumentu. Tuto činnost koordinuje Manažer SPRSS, vykonávají ji Odborní garanti dle své odbornosti, na základě zadaných úkolů Manažerem SPRSS, popř. dle jeho Zadání i Výkonní pracovníci, kteří jsou kromě Manažera SPRSS vedeni Odbornými guaranty pro věcnou a procesní část SPRSS. Nejde však jen o pouhé mechanické převzetí těchto dílčích výstupů, ale o jejich logické propojení či doplnění komentáři, doprovodnými texty apod., aby byl SPRSS obsahově pochopitelným a konzistentním dokumentem. Kontrolu úplnosti a srozumitelnosti provádí Manažer SPRSS. Do SPRSS je rovněž nutné včlenit informaci o způsobu jeho zpracování (zde lze opět využít informace z předchozích Činností) včetně toho, jak probíhala spolupráce s poskytovateli sociálních služeb, obcemi, případně uživateli služeb (viz § 95, písm. d) zákona o sociálních službách) a dalšími důležitými zainteresovanými stranami. SPRSS dále obsahuje ostatní potřebné náležitosti. Text SPRSS by měl srozumitelnou formou shrnovat všechny podstatné a povinné informace.

Mezi povinné součásti strategické části SPRSS patří i „způsob zajištění sítě sociálních služeb“ (viz vyhláška č. 505/2006 Sb., část sedmá, § 39a, odst. 5), který obsahuje také zásady, podmínky a postupy pro stanovení a zajištění sítě sociálních služeb (tamtéž, § 39a, odst. 5, písm. b). SPRSS tedy musí obsahovat i obecný popis způsobu zajištění sítě sociálních služeb na území kraje, který byl v rámci procesu plánování dohodnut, projednán a schválen. Jedná se především (v obecné, metodické rovině) o stanovení hlavních kritérií (ukazatelů potřebnosti) pro zařazení kapacit jednotlivých služeb v konkrétních územích a zásady pro výběr konkrétních poskytovatelů služeb a dále rovněž priority naplňování/doplňování sítě pro případ, že by nastala situace, kdy by bylo možné disponovat jen omezenými finančními prostředky. Tyto činnosti jsou následně realizované prostřednictvím prováděcích dokumentů, které ovšem vždy vychází z výše popsaných skutečností a jsou s nimi v souladu. To znamená, že v SPRSS jsou popsány jen obecné principy a samotné podrobné postupy z nich vycházející jsou obsaženy v již zmíněných prováděcích dokumentech (např. Metodika zařazování do sítě sociálních služeb).

V případě potřeby může být text SPRSS doplněn přílohami, které jsou jeho nedílnou součástí, nebo je možné zveřejnit některé související dokumenty samostatně.³⁷ Na základě Odbornými guaranty upravených a Manažerem SPRSS schválených výstupů předchozích činností je přistoupeno k sestavení a zapracování jednotlivých částí SPRSS. Tuto činnost koordinuje Manažer SPRSS ve spolupráci s odbornými guaranty pro věcnou a procesní část. Výsledkem je ucelený návrh SPRSS určený k připomínkování.

1.4.2 Připomínkování SPRSS vč. vypořádání připomínek

Tento proces může zahrnovat více kroků. Připravený text SPRSS je připomínkován:

- V rámci KÚ, tj. ostatními odbory úřadu. Prioritně se pochopitelně jedná o odbory, jejichž náplň činnosti souvisí s některými oblastmi plánu, typicky opět v místech jeho přesahů do jiných veřejných politik (zdravotnictví, školství, ale i oblast veřejných rozpočtů, dopravy...).
- V rámci samosprávy kraje lze iniciovat projednání návrhu plánu s odbornými komisemi a výbory samosprávy (komise pro sociální věci, zdravotnictví) nebo s politickými stranami či kluby.
- Dále je návrh SPRSS zveřejněn (např. internetové stránky, informace na úřední desce atd.) a předložen k připomínkování veřejnosti, a to v takovém časovém rozmezí, které umožní připomínkujícím reagovat, ale zároveň časově neohrozí proces zpracování a předložení SPRSS orgánům kraje.
- Informace o možnosti připomínkování je také souběžně poskytnuta aktérům (zajímavým stranám), kteří se na jeho zpracování podíleli nebo se pohybují v oblasti sociálních služeb (obce, poskytovatelé, organizace uživatelů, popř. jiné veřejné instituce).
- Připomínky jsou vypořádány transparentním způsobem, dle předem známých pravidel. O tom, zda jsou akceptovány, částečně akceptovány, či zda nejsou zohledněny pro přípravu definitivní podoby dokumentu, je autor připomínky³⁸ informován. Souhrn všech připomínek se způsobem jejich vypořádání je zveřejněn.

Za výše uvedené činnosti zodpovídá Manažer SPRSS. Pravidla pro připomínkování jsou obsažena již v Záměru SPRSS (viz Činnost 1). Manažer SPRSS pověřuje další členy týmu realizujícího proces SPRSS a Výkonné pracovníky úkoly tak, aby byly výše uvedené kroky naplněny. S výsledky připomínkového řízení seznamuje Manažer SPRSS odpovědného zástupce zadavatele, od kterého obdrží pokyn ke zpracování finálního návrhu SPRSS.

1.4.3 Zpracování finálního návrhu SPRSS včetně jeho projednání a schválení orgány kraje

Tým realizující proces SPRSS pod vedením Manažera SPRSS zapracuje akceptované připomínky (viz výše) a finální návrh dokumentu je tímto připraven pro předložení orgánům kraje. Manažer SPRSS finální návrh dokumentu předloží Odpovědnému zástupci zadavatele SPRSS, který následně vede jeho další projednání a v ideálním případě dojde k jeho schválení orgány samosprávy kraje. V případě neschválení předloženého návrhu SPRSS orgány kraje jsou námítky a připomínky orgánů kraje Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS předány Manažerovi SPRSS a následně týmem realizujícím proces SPRSS pod vedením Manažera SPRSS vypořádány. Další verze finálního návrhu SPRSS/AP je opět předložena k projednání Odpovědným zástupcem zadavatele SPRSS. Schválený SPRSS je Výkonnými pracovníky na pokyn Odpovědného

³⁷ Typicky se toto týká zpracovaných analýz, které jsou obvykle v textu dokumentu SPRSS zveřejněny v redukované podobě. Výhodou tohoto přístupu je možnost získat k obsahu analýz a výzkumů další reakce především odborné veřejnosti, například k metodologii výzkumu, interpretaci zjištěných faktů, mimo účastníky procesu. To může být poměrně cenný zdroj informací pro následující aktivity tohoto typu.

³⁸ Pokud je znám.

zástupce zadavatele SPRSS zveřejněn (primárně na internetových stránkách kraje, případně dalšími způsoby odpovídajícími místním zvyklostem/pravidlům).

Souhrnná poznámka k SPRSS na závěr: střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb vždy míníme dokument či souhrn informací, který odpovídá požadavkům platné legislativy (viz příslušná ustanovení zákona o sociálních službách a vyhlášky). Může se stát, že všechny legislativou požadované informace nejsou obsaženy v jediném dokumentu (poměrně častý příklad, že dokument nazvaný SPRSS je spíše obecnější povahy, má zastřešující charakter, k němu ale pak patří i např. podrobněji zpracovaný akční plán či síť služeb atp.). Důležité ovšem je, aby potřebné informace byly k dispozici, lhostejno, pod jakými názvy. Nicméně střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb pak míníme souhrn všech relevantních informací (tedy v případě popsaném výše bude „skutečným SPRSS“: SPRSS kraje + příslušné AP + Síť služeb...).

Akční plán (AP)

SPRSS může být doplněn akčními plány zpracovanými na období jednoho roku. Zpracování akčních plánů záleží zejména na tom, do jaké míry podrobnosti je vypracován SPRSS. V případě, že SPRSS je sám o sobě vcelku podrobný, tj. obsahuje např. i jednotlivá opatření na celou dobu své platnosti a jeho tvůrci předpokládají, že v průběhu jeho platnosti by docházelo jen k minimálním změnám, které by nijak zásadně neovlivnily celkové nastavení SPRSS a jeho směřování, není patrně třeba vytvářet samostatné akční plány. Pokud je ovšem SPRSS zpracován na obecnější úrovni, je třeba globálnější cíle v něm obsažené rozpracovat v jednotlivých ročních akčních plánech. Akční plány mimo to mohou zachycovat síť sociálních služeb ve smyslu jednotlivých poskytovatelů. Akční plány jsou primárně chápány jako „plány práce“, tj. soubor plánovaných činností, jejichž prostřednictvím mají být naplněny cíle SPRSS.

Akční plány samozřejmě musejí vycházet ze SPRSS a být s ním v souladu. Jestliže tedy kraj zpracovává SPRSS i akční plány na jednotlivé roky, je zapotřebí zároveň se SPRSS vytvořit také akční plán na první rok plánovacího období a akční plány na další roky vytvářet v odpovídajících termínech.

Akčními plány ale nelze řešit zásadní odchylky od Zadání a Záměru (viz Činnost 1). V takové situaci je nezbytná revize celého SPRSS, tj. celý proces plánování a zpracování SPRSS musí proběhnout od začátku, se všemi fázemi popsanými v předchozích kapitolách.

Akční plán (pokud ho kraj zpracovává) obsahuje především:

- dílčí opatření/úkoly/aktivity na daný rok (týká se jak sítě sociálních služeb, tak „průřezových“ nebo jiných kroků z oblasti sociálních služeb);
- přehled poskytovatelů sociálních služeb – síť naplněná na úrovni jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb;
- stručný a srozumitelný popis změn a postupů, které byly učiněny oproti původnímu plánu (včetně krátkého odůvodnění – vyhodnocení informací, podkladů, odchylek, nedostatků apod., na jejichž základě ke změnám došlo).

Akční plán na dané období je schvalován orgány kraje.

Podobně i v úpravě, dodatku, změně SPRSS (v případě, že kraj nezpracovává akční plány na jednotlivé roky) jsou dílčí změny a postupy popsány a odůvodněny (vyhodnocení informací, podkladů, odchylek, nedostatků apod., na jejichž základě ke změnám došlo).

Úpravy, změny nebo dodatky SPRSS jsou schvalovány stejným způsobem, jako byl schválen SPRSS, tj. orgány kraje.

1.4.4 Sledování a vedení záznamu o průběhu celé Činnosti 4

Průběh Činnosti 4 je sledován na základě hodnoticích kritérií a zaznamenán ve shodě se strukturou informací požadovaných Souhrnnou hodnoticí zprávou, což následně slouží pro průběžné i závěrečné vyhodnocení celého procesu (viz Činnost 6).

Doplňěk: Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí SPRSS v Činnosti 4: Zpracování dokumentu SPRSS (obsahujícího síť nebo koncept sítě sociálních služeb kraje)

1. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Rozšíření struktury SPRSS o další části.	<ul style="list-style-type: none">Zajištění projednání, navržení a schválení rozšíření struktury SPRSS o další části.	<ul style="list-style-type: none">Předložit návrh ke schválení dalším zástupcům zadavatele.Spolurozhodovat o jeho schválení.Informovat Manažera SPRSS a další zainteresované strany o výsledku.
Sestavení SPRSS, jeho připomínkování, zpracování finální verze a schválení.	<ul style="list-style-type: none">Odpovědnost za projednání a schválení finálního návrhu SPRSS orgány samosprávy kraje.Předání námitek a připomínek orgánů kraje Manažerovi SPRSS.Odpovědnost za předání, projednání a schválení finálního návrhu SPRSS orgány samosprávy kraje.Předání finálního návrhu SPRSS ke zveřejnění orgány kraje.	<ul style="list-style-type: none">Vést jednání k předložení a schválení finálního návrhu SPRSS orgány samosprávy kraje.Dát pokyn ke zveřejnění finálního návrhu SPRSS orgány kraje.

2. Manažer SPRSS

Dílní činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Rozšíření struktury SPRSS o další části.	<ul style="list-style-type: none"> • Navržení a projednání na základě podnětů od Odborných garantů a dalších Výkonných pracovníků, rozšíření struktury SPRSS o další části s odpovědným zástupcem SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Předložit návrh Odpovědnému zástupci zadavatele. • Informovat o rozhodnutí další Odborné guaranty a další zainteresované Výkonné pracovníky.
Shromáždění a úpravy výstupů z předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinace činností. • Zadání úkolů Odborným garantům a dotčeným Výkonným pracovníkům. • Zajištění úplnosti a srozumitelnosti výstupů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Řídit zpracování činností. • Požadovat po Odborných garantech zpracování úplných a srozumitelných výstupů z předchozích činností.
Sestavení SPRSS, jeho připomínkování, zpracování finální verze a schválení.	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinace činností týmu realizujícího proces SPRSS. • Sestavení návrhu SPRSS. • Předložení návrhu SPRSS k připomínkám v rámci KÚ. • Předložení návrhu SPRSS k připomínkám v rámci samosprávy kraje. • Zveřejnění návrhu a předložení k připomínkování veřejnosti. • Poskytnutí informací o možnosti připomínkování všem dotčeným zainteresovaným stranám. • Vypořádání připomínek transparentním způsobem, dle předem známých pravidel. • Odpovědnost za zveřejnění vypořádání všech připomínek. • Odpovědnost za seznámení Odpovědného zástupce SPRSS s výsledky připomínkového řízení. • Zajistit zapracování akceptovaných připomínek k SPRSS. • Předložení finálního návrhu SPRSS odpovědnému zástupci zadavatele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Řídit tým realizující proces SPRSS při sestavení a schválení návrhu SPRSS. • Požadovat součinnost po všech dotčených členech týmu realizujícího proces SPRSS a dalších zainteresovaných stranách, včetně Odpovědného zástupce zadavatele. • Požadovat srozumitelný a jednoznačný pokyn pro zpracování finální verze SPRSS.

3. Odborný garant procesu SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Rozšíření struktury SPRSS o další části.	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování a předání návrhů na rozšíření struktury SPRSS o další části Manažerovi SPRSS. • Zajištění zpracování v souladu s procesem SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhovat rozšíření struktury SPRSS o další části (procesní pohled). • Podávat k návrhu souhlasná nebo nesouhlasná stanoviska, která by měla být projednána a vypořádána formou opatření. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu realizujícího proces SPRSS. • Spolurozhodovat o výběru verze návrhu předložené ke schválení zástupcem zadavatele SPRSS.
Shromáždění a úpravy výstupů z předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování výstupů předchozích činností dle Zadání Manažera SPRSS. • Zajištění úplnosti a srozumitelnosti výstupů a jejich soulad s procesem SPRSS. • Předání vypracovaných výstupů v požadovaném rozsahu, kvalitě a termínech Manažerovi SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obdržet a zpracovat výstupy předchozích činností. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu. • Požadovat řešení, pokud se zjistí nesoulad postupu s procesem SPRSS.
Sestavení SPRSS, jeho připomínkování, zpracování finální verze a schválení.	<p>Spolupráce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sestavení návrhu SPRSS v souladu s procesem SPRSS. • Vypořádání připomínek transparentním způsobem, dle předem známých pravidel. • Zpracování akceptovaných připomínek k SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být členem týmu realizujícího proces SPRSS při sestavení a schválení návrhu SPRSS. • Požadovat součinnost po všech dotčených členech týmu realizujícího proces SPRSS a dalších zainteresovaných stranách. • Požadovat srozumitelný a jednoznačný pokyn pro jeho práci v rámci zpracování finální verze SPRSS.

4. Odborný garant věcné části SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Rozšíření struktury SPRSS o další části.	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování a předání návrhů na rozšíření struktury SPRSS o další části Manažerovi SPRSS. • Zajištění věcné správnosti zpracování rozšíření struktury SPRSS o další části. 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhovat rozšíření struktury SPRSS o další části (věcný pohled). • Podávat k návrhu souhlasná nebo nesouhlasná stanoviska, která by měla být projednána a vypořádána formou opatření. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu. • Spolurozhodovat o výběru verze návrhu předložené ke schválení zástupcem zadavatele SPRSS.
Shromáždění a úpravy výstupů z předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování výstupů předchozích činností dle Zadání Manažera SPRSS. • Zajištění úplnosti a srozumitelnosti výstupů a jejich soulad s věcně řešenou problematikou. • Předání vypracovaných výstupů v požadovaném rozsahu, kvalitě a termínech Manažerovi SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obdržet a zpracovat výstupy předchozích činností. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu. • Požadovat řešení, pokud se zjistí nesoulad postupu s věcnou částí řešení.
Sestavení SPRSS, jeho připomínkování, zpracování finální verze a schválení.	<p>Spolupráce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sestavení návrhu SPRSS v souladu s věcnou správností řešené problematiky. • Vypořádání připomínek transparentním způsobem, dle předem známých pravidel. • Zpracování akceptovaných připomínek k SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být členem týmu realizujícího proces SPRSS při sestavení a schválení návrhu SPRSS. • Požadovat součinnost po všech dotčených členech týmu realizujícího proces SPRSS a dalších zainteresovaných stranách. • Požadovat srozumitelný a jednoznačný pokyn pro práci v rámci zpracování finální verze SPRSS.

5. Výkonní pracovníci

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Rozšíření struktury SPRSS o další části.	<ul style="list-style-type: none"> • Zapracování změny struktury SPRSS dle rozhodnutí zadavatele a pokynů Manažera SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu realizujícího proces SPRSS. • Požadovat jasné Zadání práce/ vymezení úkolů.
Shromáždění a úpravy výstupů z předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Shromáždění a úpravy výstupů z předchozích činností dle pokynů Manažera SPRSS a odborného vedení Odborných garantů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu realizujícího proces SPRSS. • Požadovat jasné Zadání práce/ vymezení úkolů.
Sestavení SPRSS, jeho připomínkování, zpracování finální verze a schválení.	<p>Spolupráce a plnění úkolů dle Zadání Manažera SPRSS při:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sestavení návrhu SPRSS v souladu s věcnou správností řešené problematiky. • Vypořádání připomínek transparentním způsobem, dle předem známých pravidel. • Zapracování akceptovaných připomínek k SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu realizujícího proces SPRSS. • Požadovat jasné Zadání práce/ vymezení úkolů.

Etapa 2 Naplňování SPRSS

Fáze implementační a kontrolní

Činnost 5: Naplňování SPRSS/AP³⁹

2.1.1 Realizace jednotlivých opatření/úkolů/aktivit pro daný rok uvedených v SPRSS (tj. naplňování sítě sociálních služeb a realizace dalších „průřezových“ opatření pro oblast sociálních služeb)

V této fázi probíhá realizace jednotlivých opatření/úkolů/aktivit. Postupné kroky jsou zaměřeny jednak na jednotlivé druhy sociálních služeb (zajištění dostupnosti sociálních služeb, a to všech druhů služeb a ve všech oblastech⁴⁰), jednak na ostatní, tzv. průřezová opatření pro oblast sociálních služeb, která mají významný vliv na správu sítě sociálních služeb.

Jednoznačnou prioritou naplňování SPRSS je (v souladu s platnou legislativou) zajistit takovou síť sociálních služeb, která odpovídá zjištěným potřebám obyvatel kraje. Proto je i prioritou realizace/implementace SPRSS správa sítě služeb. Ve fázi naplňování SPRSS je nutné zajistit v první řadě dodržení naplánovaných ukazatelů v této oblasti, tj. kapacit konkrétních sociálních služeb a objemů finančních prostředků, které naplánované kapacity provozně zajistí. Vzhledem k tomu, že doposud není v ČR legislativně ukotven žádný princip, který zaručí dlouhodobou finanční stabilitu tohoto systému a jeho předvídatelnost, je nutné mít připravené scénáře pro případy, kdy nebude finanční plán SPRSS naplněn. Souběžně s naplňováním finančního plánu je nutné sledovat využití naplánovaných kapacit služeb, mít nastavený systém sledování a hodnocení výkonnosti jednotlivých služeb (vždy s ohledem na dodržení požadované kvality služeb). Kombinace obou faktorů, tedy výše poskytnutých finančních prostředků vs. práce, která je za ně odvedena („uspokojené potřeby“), pak tvoří základ efektivního řízení sítě služeb.

Patří sem tedy především tyto procesy:

- a) finanční podpora sociálních služeb;
- b) sledování využití kapacit jednotlivých služeb;
- c) s tím spojená administrativa.

Pro tyto procesy by měly být okolnosti realizace SPRSS dostatečně prodiskutovány a připraveny (ideálně) již v průběhu procesu tvorby SPRSS (s dalšími aktéry procesu) tak, aby se snížila administrativní zátěž na úroveň nezbytně nutnou, a to u všech zúčastněných. Je to také jeden z hlavních principů těchto metodických doporučení.

Ostatní opatření/úkoly/aktivity,⁴¹ které se netýkají bezprostředně řízení sítě služeb, lze považovat spíše za doprovodné aktivity. Vzhledem k tomu, že jsou součástí závazného strategického dokumentu, je pochopitelně nelze opominout, ale nebude se zpravidla jednat o prioritní aktivity. Jejich realizace by neměla negativně ovlivňovat proces samotné správy a řízení sítě, resp. by z něj neměla odčerpávat zdroje (finanční, personální apod.).

³⁹ Pokud je AP zpracován.

⁴⁰ Oblastmi v této souvislosti míníme zajištění dostupnosti služeb i pokrytí potřeb všech cílových skupin (i těch tzv. marginálních), nebo nepříznivých sociálních situací, které se mohou na území kraje vyskytovat v ohraničených, roztroušených územích (např. vyloučené lokality). Je to širší pojetí než pouze sledování pokrytí druhů služeb. Příklad: služba sociálně terapeutické dílny může být poskytována jak osobám se zdravotním postižením, tak osobám s duševním onemocněním. To může znamenat odlišné nároky na zajišťování provozu služby, jiné nároky na odbornost pracovníků apod. Proto nestačí plánovat automaticky pouze „podle paragrafů“.

⁴¹ Může se jednat např. o opatření/úkoly/aktivity zaměřené na rozvoj kvality služeb, vzdělávání pracovníků.

2.1.2 Sledování průběhu plnění SPRSS, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji

Současně s naplňováním SPRSS probíhá sledování⁴² průběhu celé činnosti, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb. K tomuto účelu disponuje realizátor účinnými nástroji – především na úrovni sledování naplňování podpořených kapacit: systém sběru informací o nenaplněných potřebách, odmítnutých žadatelích, vývoji a trendech v sociální oblasti na místní úrovni. Zde intenzivně spolupracuje především s poskytovateli sociálních služeb, obcemi, případně s dalšími institucemi či odborníky. Tyto informace jsou využity zejména pro identifikování odchylek a nedostatků (a jejich příčin) od předpokládaného (plánovaného) stavu, co se týče naplňování jednotlivých opatření/úkolů/aktivit, ale i co se týče celého plánovacího procesu. Průběžně probíhá hodnocení aktuálního stavu, v případě identifikovaných odchylek či změn hledání a předkládání vhodných řešení zaměřených na optimalizaci a aktualizaci stavu a procesu – nápravu odchylek či řešení nedostatků. Smyslem této činnosti prioritně⁴³ není zcela změnit charakter a zaměření SPRSS, ale podporovat řízení činností procesu tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů, výstupů a výsledků i v případě, že byl předpoklad jiný, než je aktuální skutečnost poznaná v této fázi procesu.

Podle charakteru shromážděných informací jsou určeny žádoucí změny (případně jsou provedena dodatečná zjištění a interpretace informací, je-li to nutné) a navrženy a projednány nové postupy. Jde-li o dílčí změny u jednotlivých opatření/úkolů/aktivit apod., toto se promítne do nejbližšího AP (nebo obdobného prováděcího dokumentu, pokud ho kraj zpracovává), nebo je toto řešeno úpravou, dodatkem, změnou SPRSS (v případě, že kraj nezpracovává AP na jednotlivé roky).

Pokud jsou v období platnosti SPRSS v průběhu jeho naplňování zjištěny zásadní systémové změny (na úrovni Záměru, Zadání nebo hlavních strategických východisek, nebo jiné – viz poznámka pod čarou), je nutné situaci důkladně vyhodnotit a je možné, že nebude jiné cesty, než zpracovat nový SPRSS.

Tato činnost obnáší rovněž promítnutí výstupů ze sledování a hodnocení služeb do aktualizace sítě sociálních služeb a smlouvy (pověření) s poskytovateli sociálních služeb.

Způsob realizace této činnosti po stránce technicko-administrativní, její řízení a zapojování/participace relevantních aktérů musí odpovídat základním zásadám plánování sociálních služeb. Lze předpokládat, že intenzita práce jednotlivých aktérů a jejich zapojení bude patrně nižší frekvence než při přípravě vlastního plánu. Je ale nutné umožnit jak poskytovatelům služeb, tak obcím spolupodílet se nejen na tvorbě dokumentu, ale samozřejmě i na jeho naplňování, což je velmi podstatné i z pohledu platné legislativy.

⁴² Způsob sledování naplňování SPRSS je doporučeno zpracovat, resp. dohodnout s aktéry procesu plánování sociálních služeb již ve fázi strategické, kdy by měly být nastaveny příslušné procesy, způsoby vyhodnocování dat a informací, nastavení kontinuální spolupráce s obcemi a poskytovateli služeb (tj. ve vazbě na Činnost 6 Vyhodnocení SPRSS/AP a Činnost 7 Řízení a monitoring procesu plánování a naplňování SPRSS/AP včetně jejich aktualizace).

⁴³ Pokud nedojde k razantní a velmi významné změně podmínek (podstatná změna zákona o sociálních službách a legislativního rámce obecně nebo revoluce ve financování sociálních služeb – v tomto případě opět významné snížení prostředků), pak by SPRSS, který je zpracován dostatečně odborně a podle všech kritérií, neměl po dobu své platnosti ztratit na aktuálnosti do té míry, že by jej bylo nutné zásadně přepracovat či dokonce zpracovat nově.

2.1.3 Rozhodování o dalším postupu, provádění a schvalování úprav v případě změn situace oproti předpokladům popsaným v SPRSS⁴⁴

Předložená řešení ve formě návrhů opatření nebo dílčích akčních plánů (viz Činnost 4) na příslušná období jsou předkládána, dle jejich charakteru, rozhodovacím orgánům nebo pověřeným osobám ke schválení. Po schválení opatření nebo aktualizace probíhá uskutečnění změny. Taktéž jsou případně nově změněné postupy zapracovány do všech souvisejících dokumentů (např. krajských interních dokumentů – směrnic, metodik apod.), je-li to relevantní.

Po celou dobu realizace této činnosti je nutné sledovat a vyhodnocovat další aktuálně se objevující okolnosti a změny (např. nově se objevující potřeby na území – viz i Činnost 2 – nedostačující zdroje, nefunkční postupy v řízení a koordinaci, jiné faktory).

2.1.4 Sledování a vedení záznamů o průběhu, výstupech a výsledcích celé Činnosti 5

Průběh Činnosti 5 je sledován na základě hodnoticích kritérií a zaznamenán ve shodě se strukturou informací požadovaných Souhrnnou hodnoticí zprávou, což následně slouží pro průběžné i závěrečné vyhodnocení celého procesu (Činnost 6).

⁴⁴V praxi to ovšem nemusí být reálné – změna je příliš rychlá, neočekávaná atp., a proces zpracování SPRSS je velmi náročný především na čas. Proto je možné přistoupit i k různým krizovým variantám, nedodržení všech doporučených postupů ve stanoveném či doporučeném rozsahu atd. Nicméně vždy je nutné řídit se platnou legislativou a principem spolupráce se všemi relevantními aktéry procesu plánování sociálních služeb a samozřejmě odsouhlasenými zásadami a hodnotami v Zadání a Záměru.

Doplněk: Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí SPRSS v Činnosti 5: Naplňování SPRSS/AP

1. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<ul style="list-style-type: none"> Realizace jednotlivých kroků/úkolů/opatření/aktivit pro daný rok uvedených v SPRSS (tj. naplňování a řízení sítě sociálních služeb a dalších „průřezových“ opatření pro oblast sociálních služeb). 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za realizaci SPRSS v souladu s tím, jak byl předložen a schválen zadavatelem. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyžadovat informace o průběhu realizace jednotlivých kroků a stavu plnění výstupů a výsledků. Schvalovat dílčí změny. Požadovat projednání a řešení podstatných změn se zadavatelem.
<ul style="list-style-type: none"> Sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji. 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za průběžné informování zadavatele o průběhu plnění SPRSS, aktuálním dění a situaci v oblasti sociálních služeb v kraji. Rozhodování o dalším postupu, provádění a schvalování změn – v případě změn situace oproti předpokladům, popsaným v SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyžadovat informace o průběhu realizace jednotlivých kroků a stavu plnění výstupů a výsledků. Požadovat projednání a řešení zjištění se zadavatelem, včetně stanovení dalšího postupu v souladu s procesem SPRSS.

2. Manažer SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<ul style="list-style-type: none"> Realizace jednotlivých kroků/úkolů/opatření/aktivit pro daný rok uvedených v SPRSS (tj. naplňování a řízení sítě sociálních služeb a dalších „průřezových“ opatření pro oblast sociálních služeb). 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za realizaci SPRSS v souladu s tím, jak byl předložen a schválen zadavatelem. Spoluodpovědnost za dosažení vytýčených úkolů, cílů, výstupů a výsledků. 	<ul style="list-style-type: none"> Řídit realizaci SPRSS. Vyžadovat informace o průběhu realizace jednotlivých kroků a stavu plnění výstupů a výsledků. Řídit odchylky a s nimi spojená opatření k realizaci nápravy. Požadovat projednání a řešení podstatných změn se zadavatelem.
<ul style="list-style-type: none"> Sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za koordinaci činnosti sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji. Odpovědnost za evaluaci průběhu této činnosti. Odpovědnost za zajištění navržení a řešení zjištění ze sledování a jejich předložení Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS. Odpovědnost za informování dotčených pozic a zainteresovaných stran. 	<ul style="list-style-type: none"> Řídit činnost. Vyžadovat aktuální a komplexní informování a výstupy ze sledování. Požadovat po všech výkonných pracovnících, odborných garantech a dalších dotčených stranách plnění úkolů a součinnost. Předkládat požadavky a návrhy spojené s řešením zjištění ze sledování Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS, včetně návrhu na zpracování nového SPRSS.

3. Odborný garant procesu SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<ul style="list-style-type: none"> Realizace jednotlivých kroků/úkolů/opatření/aktivit pro daný rok uvedených v SPRSS (tj. naplňování a řízení sítě sociálních služeb a dalších „průřezových“ opatření pro oblast sociálních služeb). 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za průběh realizace SPRSS v souladu s procesem SPRSS a zejména také za sledování jeho souladu se zásadami, hodnotami. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyžadovat informace o průběhu realizace jednotlivých kroků a stavu plnění výstupů a výsledků. Schvalovat dílčí změny z pohledu správnosti postupu v souladu s procesem SPRSS. Požadovat projednání a řešení změn s ostatními rolemi SPRSS a zadavatelem, pokud zjistí nesoulad postupů s procesem SPRSS.
<ul style="list-style-type: none"> Sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji. 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji z pohledu naplnění souladu s procesem SPRSS. Spoluodpovědnost za evaluaci průběhu této činnosti v oblasti souladu s procesem SPRSS. Spoluodpovědnost za zajištění navržení a řešení zjištění ze sledování z pohledu souladu s procesem SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyžadovat aktuální a komplexní informování a výstupy ze sledování. Požadovat po všech Výkonných pracovnících a dalších dotčených stranách součinnost při plnění úkolů. Předkládat požadavky a návrhy spojené s řešením zjištění ze sledování v oblastech zajištění souladu postupů s procesem SPRSS.

4. Odborný garant věcné části SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<ul style="list-style-type: none"> Realizace jednotlivých kroků/úkolů/opatření/aktivit pro daný rok uvedených v SPRSS (tj. naplňování a řízení sítě sociálních služeb a dalších „průřezových“ opatření pro oblast sociálních služeb). 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za průběh realizace SPRSS v souladu s dobrou a odborně správnou praxí v dané oblasti a platnou legislativou. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyžadovat informace o průběhu realizace jednotlivých kroků a stavu plnění výstupů a výsledků. Schvalovat dílčí změny z pohledu odborného provedení a souladu s legislativními požadavky. Požadovat projednání a řešení změn s ostatními rolemi SPRSS a zadavatelem, pokud zjistí nesoulad postupů s předpokládanou a vyžadovanou dobrou praxí či legislativními požadavky.
<ul style="list-style-type: none"> Sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji. 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji z pohledu věcné části. Spoluodpovědnost za evaluaci průběhu této činnosti v oblasti souladu s věcnou částí SPRSS. Spoluodpovědnost za zajištění navržení a řešení zjištění ze sledování z pohledu souladu s věcnou částí SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyžadovat aktuální a komplexní informování a výstupy ze sledování. Požadovat po všech Výkonných pracovnících a dalších dotčených stranách součinnost při plnění úkolů. Předkládat požadavky a návrhy spojené s řešením zjištění ze sledování v oblastech zajištění souladu s věcnou částí SPRSS.

5. Výkonní pracovníci, Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
<ul style="list-style-type: none"> Realizace jednotlivých kroků/úkolů/opatření/aktivit pro daný rok uvedených v SPRSS (tj. naplňování a řízení sítě sociálních služeb a dalších „průřezových“ opatření pro oblast sociálních služeb). 	<ul style="list-style-type: none"> Realizace jednotlivých přidělených kroků (úkolů, opatření, aktivit) dle Zadání Manažera SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací SPRSS. Vyžadovat součinnost dalších členů týmu. Požadovat jasné Zadání práce/ vymezení úkolů.
<ul style="list-style-type: none"> Sledování průběhu plnění, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji. 	<ul style="list-style-type: none"> Odpovědnost za informování o průběhu plnění, aktuálním dění a situaci v jimi řešených oblastech. 	<ul style="list-style-type: none"> Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací SPRSS. Vyžadovat součinnost dalších členů týmu. Požadovat jasné Zadání práce/ vymezení úkolů. Informovat manažera SPRSS a odborné garanty o průběhu plnění úkolů a zjištěných odchylkách.

Etapa 3 – Vyhodnocování SPRSS

Fáze hodnocení

Činnost 6: Vyhodnocení SPRSS/AP⁴⁵

3.1.1 Shromáždění a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností

Manažer SPRSS shromáždí s podporou týmu stanoveného pro hodnocení (viz Činnost 1) zprávy o vyhodnocení průběhu všech předchozích činností (tj. Činností 1–5). Vyhodnocení provádí tento tým průběžně v rámci realizace každé činnosti procesu SPRSS. Výstupy jsou Manažerem SPRSS průběžně zaznamenávány do formuláře Souhrnné hodnocení zprávy. V rámci této činnosti v závěrečné fázi realizace procesu SPRSS soustředí Manažer SPRSS spolu s Odbornými guaranty a Výkonnými pracovníky veškeré poznatky a interpretace z již proběhlých činností procesu SPRSS. Tyto výstupy z předchozích hodnocení tým stanovený pro hodnocení porovná se Zadáním, Záměrem a samotným plánem realizace SPRSS a interpretuje, zda a do jaké míry bylo dosaženo předpokládaných cílů, výstupů a výsledků procesu. Samotné vyhodnocení a s ním související srozumitelná a konkrétní interpretace jsou následně využity k dalšímu zvyšování kvality a efektivity procesu. Manažer procesu SPRSS informuje o průběhu zpracování, průběžných výstupech a zjištěních Odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS.

Vyhodnocení probíhá po procesní a věcné stránce. Po procesní stránce jde o zachycení průběhu procesu a jeho jednotlivých činností. Za toto vyhodnocení odpovídá Odborný garant procesu SPRSS. Po věcné stránce jde o zhodnocení míry naplnění opatření/úkolů/aktivit s využitím indikátorů vztahujících se k jednotlivým činnostem, Zadání a Záměru procesu SPRSS, tj. zhodnocení naplnění a funkčnosti sítě sociálních služeb i ostatních („průřezových“) opatření. Za toto vyhodnocení odpovídá Odborný garant věcné části SPRSS. Po obou liniích jsou tedy vyhodnoceny především rezervy, nedostatky, provedené změny, jejich příčiny, způsoby řešení a efekty. Všechny důležité informace jsou shrnuty týmem stanoveným pro hodnocení v podobě Souhrnné hodnocení zprávy a mohou být využity v dalším procesu SPRSS. Jsou identifikovány možnosti zlepšení, alternativní postupy apod., dále jsou zpracována doporučení a podněty pro Záměr a Zadání týkající se dalšího plánovacího období ve formě Souhrnné hodnocení zprávy.

3.1.2 Zpracování Souhrnné hodnocení zprávy

Souhrnná hodnocení zpráva je sestavena týmem stanoveným pro hodnocení v souladu s obsahem a rozsahem daném formulářem „Souhrnná hodnocení zpráva“ (viz příloha č. 7). Zpracování Souhrnné hodnocení zprávy řídí Manažer SPRSS a probíhá v závěru každého cyklu SPRSS (etapa 3, fáze 6). Pokud vyhodnocení Činností 1–5 probíhalo průběžně v čase a bylo řádně zaznamenáno do připraveného formuláře, bude se v této fázi jednat o závěrečné shrnutí celého cyklu SPRSS, které by pro tým stanovený pro hodnocení nemělo být náročné či zatěžující. V této souvislosti je důležité si uvědomit, že zpracování Souhrnné hodnocení zprávy, jako poslední fáze cyklu SPRSS A, se překrývá s Činností 5, Naplňování SPRSS/AP následujícího cyklu SPRSS B (viz Diagram časové souslednosti – příloha č. 1). Z hlediska zajištění plynulosti a návaznosti jednotlivých cyklů procesů SPRSS je nezbytné se na tento souběh a překrývání činností předem připravit a metodologicky je harmonizovat a provázat. V praxi to znamená, že metodika zpracování Záměru a Zadání (Činnost 1) vztahující se k dalšímu cyklu SPRSS C již počítá s využitím informací ze Souhrnné hodnocení zprávy vypracované v rámci Činnosti 6 cyklu SPRSS A. Skutečnosti, které z objektivních důvodů nelze vyhodnotit v příslušném plánovacím cyklu, budou „přesunuty“ do dalšího cyklu a následně vyhodnoceny (např. opatření související s realizací investičních záměrů). Názorný příklad možného překrývání cyklů realizace SPRSS uvádíme v „Diagramu časové souslednosti“ – viz příloha č. 1.

⁴⁵ Pokud je AP zpracován.

Souhrnná hodnoticí zpráva je Manažerem SPRSS předána Odpovědnému zástupci zadavatele SPRSS, který ji předá k projednání orgánům kraje a ideálně rovněž prezentuje zjištění v ní obsažená. Následně je zpráva postoupena všem zainteresovaným stranám participujícím na realizaci ukončeného procesu. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS vydá pokyn ke zveřejnění Souhrnné hodnoticí zprávy. Souhrnná hodnoticí zpráva je na základě pověření Manažera SPRSS Výkonnými pracovníky zveřejněna a doporučení v ní obsažená jsou využita v dalším plánovacím období. Zpráva představuje jeden z podstatných vstupů do příštího plánovacího období (viz Činnost 1).

Vzhledem k tomu, že začátek následujícího plánovacího období (cyklus SPRSS C) se prolíná s naplňováním aktuálně platného SPRSS (Činnost 5), jsou pro účely přípravy nového SPRSS využita průběžná vyhodnocení Činností 1–4 v rámci tohoto cyklu SPRSS B a informace ze Souhrnné hodnoticí zprávy předchozího procesu – cyklus SPRSS A. Výstupy z Činnosti 5 jsou ke zkvalitnění procesu brány v potaz až v následujícím cyklu procesu SPRSS.

Doplňk: Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí SPRSS v Činnosti 6: Vyhodnocení SPRSS/AP

1. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovídá za podporu souhrnného shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností. 	<ul style="list-style-type: none"> Být informován o průběhu zpracování a průběžných výstupech a zjištěních z vyhodnocování informací.
Zpracování Souhrnné hodnoticí zprávy.	<ul style="list-style-type: none"> Odpovídá za předání k projednání a prezentaci zjištění ze Souhrnné hodnoticí zprávy orgánům kraje. 	<ul style="list-style-type: none"> Vést jednání k předložení Souhrnné hodnoticí zprávy orgánům samosprávy kraje. Dát pokyn ke zveřejnění Souhrnné hodnoticí zprávy.

2. Manažer SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovídá za shromáždění zpráv a zpracování relevantních výstupů a výsledků pro potřeby vyhodnocení a z ní vyplývajících opatření. • Odpovídá za vznik a koordinaci (nebo delegování koordinace) práce týmu stanoveného pro hodnocení. • Spoluodpovídá za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování ve zprávě. • Odpovídá za informování Odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS a další dotčené strany o průběhu shromáždění a vyhodnocení informací. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadovat od členů týmu realizujícího proces SPRSS a členů týmu, stanoveného pro hodnocení, součinnost a plnění úkolů při sledování, dokumentování, sběru a vyhodnocení informací a zpětných vazeb celého procesu/předchozích činností. Zadávat jim v této souvislosti úkoly. • Řídit tým stanovený pro hodnocení (nebo tuto pravomoc delegovat). • Pověřit člena/členy týmu, stanoveného pro hodnocení, na základě v předchozích činnostech zpracovaných kritérií a prováděného monitoringu, zpracováním podkladů k příslušné části/částem Souhrnné hodnoticí zprávy.
Zpracování Souhrnné hodnoticí zprávy.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovídá za koordinaci/řízení činnosti. • Spoluodpovídá za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování ve zprávě a přebírá od zpracovatelů její finální verze. • Odpovídá za informování Odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS a další dotčené strany o průběhu shromáždění a vyhodnocení informací. • Odpovídá za předání Souhrnné hodnoticí zprávy Odpovědnému zástupci zadavatele pro SPRSS. • Odpovídá za zveřejnění Souhrnné hodnoticí zprávy na základě pokynu Odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Řídit zpracování Souhrnné hodnoticí zprávy. • Požadovat po Odborných garantech a dalších dotčených rolích zpracování zadaných, úplných a srozumitelných částí Souhrnné hodnoticí zprávy. • Vyžadovat předání finálních verzí zprávy v řádném termínu a úplné, správné a validní podobě. • Pověřit Výkonné pracovníky zveřejněním Souhrnné hodnoticí zprávy.

3. Odborný garant procesu SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Spoluodpovídá, jako člen týmu stanoveného pro hodnocení, za vyhodnocení procesu SPRSS z pohledu souladu procesu SPRSS s realizací (zjištěnými skutečnostmi). • Spoluodpovídá, jako člen týmu stanoveného pro hodnocení, za shromáždění zpráv a zpracování relevantních výstupů a výsledků pro potřeby vyhodnocení a z něj vyplývajících opatření. • Spoluodpovídá, jako člen týmu stanoveného pro hodnocení, za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování ve zprávě. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadovat od členů týmu realizujících proces SPRSS a dalších členů týmu, stanovených pro hodnocení, součinnost při plnění úkolů při sledování, dokumentování, sběru a vyhodnocení informací a zpětných vazeb celého procesu/předchozích činností. • Obdržet podklady pro zpracování zadaných úkolů, spojených se shromážděním zpráv, a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Požadovat řešení, pokud se zjistí nesoulad postupu s procesem SPRSS nebo jsou učiněna jiná zjištění (ovlivňující správné a validní zhodnocení z pohledu požadavků na proces SPRSS).
Zpracování Souhrnné hodnoticí zprávy.	<ul style="list-style-type: none"> • Spoluodpovídá, jako člen hodnoticího týmu, za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování ve zprávě a přebírá od zpracovatelů její finální verze. • Odpovídá za zpracování, správnost, validitu a včasné předání zpracovávané části Souhrnné hodnoticí zprávy (nebo jiných souvisejících podkladů) Manažerovi SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Požadovat po Výkonných pracovnících a dalších dotčených rolích zpracování zadaných, úplných a srozumitelných částí Souhrnné hodnoticí zprávy, pokud mu byla, jako členu týmu stanoveného pro hodnocení, tato pravomoc Manažerem SPRSS delegována. • Vyžadovat po dotčených rolích týmu realizujících proces SPRSS předání finálních podkladů k sestavení Souhrnné hodnoticí zprávy, pokud mu byla, jako členu týmu stanovenému pro hodnocení, tato pravomoc Manažerem SPRSS delegována, v řádném termínu v úplné, správné a validní podobě. • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Požadovat řešení, pokud se zjistí nesoulad postupu s procesem SPRSS nebo jsou učiněna jiná zjištění (ovlivňující správné a validní zhodnocení z pohledu požadavků na proces SPRSS).

4. Odborný garant věcné části SPRSS

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> Spoluodpovídá, jako člen týmu stanoveného pro hodnocení, za vyhodnocení procesu SPRSS z pohledu souladu věcné – odborně správné realizace činností se skutečnou realizací (zjištěnými skutečnostmi). Spoluodpovídá, jako člen týmu stanoveného pro hodnocení, za shromáždění zpráv a zpracování relevantních výstupů a výsledků pro potřeby vyhodnocení a z něj vyplývajících opatření. Spoluodpovídá, jako člen týmu stanoveného pro hodnocení, za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování ve zprávě. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyžadovat od členů týmu realizujícího proces SPRSS a dalších členů týmu, stanoveného pro hodnocení, součinnost při plnění úkolů při sledování, dokumentování, sběru a vyhodnocení informací a zpětných vazeb celého procesu/předchozích činností. Obdržet podklady pro zpracování zadaných úkolů spojených se shromážděním zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností. Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. Požadovat řešení, pokud se zjistí nesoulad postupu s věcnou – odborně správnou realizací činností (se skutečnou realizací – zjištěnými skutečnostmi).
Zpracování Souhrnné hodnoticí zprávy.	<ul style="list-style-type: none"> Spoluodpovídá, jako člen hodnoticího týmu, za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování ve zprávě a přebírá od zpracovatelů její finální verze. Odpovídá za zpracování, správnost, validitu a včasné předání zpracovávané části Souhrnné hodnoticí zprávy (nebo jiných souvisejících podkladů) Manažerovi SPRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> Požadovat po Výkonných pracovnících a dalších dotčených rolích zpracování zadaných, úplných a srozumitelných částí Souhrnné hodnoticí zprávy, pokud mu byla, jako členu týmu, stanoveného pro hodnocení, tato pravomoc Manažerem SPRSS delegována. Vyžadovat po dotčených rolích týmu realizujícího proces SPRSS předání finálních podkladů k sestavení Souhrnné hodnoticí zprávy, pokud mu byla, jako členu týmu, stanoveného pro hodnocení, tato pravomoc Manažerem SPRSS delegována, v řádném termínu a úplné, správné a validní podobě. Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. Požadovat řešení, pokud se zjistí nesoulad postupu s věcnou – odborně správnou realizací činností (se skutečnou realizací – zjištěnými skutečnostmi) nebo jsou učiněna jiná zjištění ovlivňující správné a validní zhodnocení postupu a přístupu výkonu prováděných činností a úkolů.

5. Výkonní pracovníci

Dílčí činnosti	Odpovědnost	Pravomoc
Shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost zpracování zadaných úkolů pro potřeby vyhodnocení, tzn. shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností, v rozsahu zadaných úkolů. • Spoluodpovědnost za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování v rozsahu zadaných úkolů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu realizujícího proces SPRSS. • Požadovat jasné Zadání práce/ vymezení úkolů. • Požadovat řešení, pokud zjistí skutečnosti ovlivňující správné a validní zhodnocení postupu a přístupu výkonu prováděných činností a úkolů spojených se zpracováním Souhrnné hodnoticí zprávy.
Zpracování Souhrnné hodnoticí zprávy.	<ul style="list-style-type: none"> • Spoluodpovědnost za zpracování zadaných úkolů pro potřeby vyhodnocení, tzn. shromáždění zpráv a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností, v rozsahu zadaných úkolů. • Spoluodpovědnost za validitu a správnost vyhodnocení informací ze všech předchozích činností a jejich dokumentování v rozsahu zadaných úkolů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být informován plně o všech důležitých skutečnostech spojených s realizací této dílčí činnosti. • Vyžadovat součinnost dalších členů týmu realizujícího proces SPRSS. • Požadovat jasné Zadání práce/ vymezení úkolů. • Požadovat řešení, pokud zjistí skutečnosti ovlivňující správné a validní zhodnocení postupu a přístupu výkonu prováděných činností a úkolů spojených se zpracováním Souhrnné hodnoticí zprávy.

Činnost, která je vykonávána v průběhu celého procesu, tedy ve všech etapách i fázích

Činnost 7: Řízení a monitoring procesu plánování a naplňování SPRSS/AP včetně jejich aktualizace

Při realizaci této činnosti, která je zaměřena na řízení a monitoring celého procesu SPRSS, je nutné sledovat a řídit vedle průběhu realizace všech činností a procesu samotného i jeho smysluplnost, účelnost, soulad s hodnotami, principy, tzn. neodchylování se od Záměru a Zadání. Tyto dva základní dokumenty totiž vymezují rámcově celý proces, definují jeho Vizi, jeho základní hranice, limity, hodnoty, priority, zdroje a postupy. Proto v rámci týmu realizujícího proces SPRSS existují také vedle role Manažera SPRSS i role Odborný garant procesu SPRSS a Odborný garant věcné části, kteří se jako členové týmu realizujícího proces SPRSS a členové týmu stanoveného pro hodnocení zaměřují i na sledování a vyhodnocování souladu postupu se Zadáním a Záměrem. Jakýkoliv zjištěný nesoulad v této oblasti je nutné v rámci řízení procesu SPRSS řešit, protože nedodržení Zadání a Záměru může znamenat devaluaci celého procesu a vést buď k předčasnému ukončení procesu, nebo ke zpochybnění transparentnosti a odbornosti procesu, jeho výstupů a výsledků, nebo dokonce k nesouladu s platnou legislativou.

Je tedy zcela nepřijatelné, aby do procesu vstupovala například nesystémová a na proces nenavázaná rozhodnutí, na základě kterých by se konalo v rozporu s vývojem, výstupy, Zadáním a Záměrem.

V souvislosti s výše uvedeným požadavkem na zajištění souladu postupu se Zadáním a Záměrem je nutné poznamenat, že jako v každém jiném procesu, projektu, plánu apod., může nastat potřeba realizace změn oproti původním předpokladům, které mohou v některých odůvodněných a transparentně zdůvodněných případech vést k revizi a následné aktualizaci Zadání i Záměru. Impulzem k takovéto změně může být fakt, že se situace změnila v důsledku nepředpokladatelného vývoje, který proces i přes dodržení doporučených postupů ovlivnil, a je potřeba na něj reagovat. Z tohoto důvodu by v rámci pravidel a metodických postupů realizace každého procesu SPRSS měly existovat změnové mechanismy umožňující takovou změnu odřídit bez negativních dopadů na tento proces, tedy v souladu s doporučenými postupy a principy SPRSS. Naopak řešení změn způsobených tím, že realizace procesu neprobíhá plně v souladu s navrženými postupy a střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb, patří do standardních úkolů managementu SPRSS. Tyto změny ale nebývají obvykle příčinou změn na úrovni Záměru a Zadání, vyjma situací, kdy proces SPRSS již od začátku nebo v některé z fází, etap či činností neprobíhal v souladu s doporučenými postupy. I zde je ale zásadní najít příčinu a učinit taková opatření, která by žádoucí stav realizace opět zajistila. Problematiku řízení změn si také nejlépe můžeme přiblížit na schématu Procesu SPRSS (viz obrázek v příloze č. 3), kde je činnost „Řízení a monitoring procesu plánování a naplňování SPRSS/AP včetně jejich aktualizace“ znázorněna jako činnost průběžná, vzájemně se ovlivňující se všemi dalšími etapami, fázemi a činnostmi procesu. Zde také například vidíme v rozhodovacím obrazci (příloha č. 3) pod Činností 5 možný důvod, proč není efektivní a vhodné řešit změnu pomocí aktualizace Zadání anebo Záměru. Jde o případ, kdy zásadní změny parametrů či jiných vlivů identifikovaných v rámci již realizovaného procesu vedou k předčasnému ukončení procesu SPRSS, protože standardní způsoby řešení změn neumožňují takovou změnu odřídit bez negativních dopadů na tento proces a v souladu s doporučenými postupy a principy SPRSS.

Organizační schéma rolí SPRSS

V rámci procesu SPRSS pracují a vykonávají jeho jednotlivé činnosti jak kmenoví zaměstnanci kraje, resp. krajského úřadu napříč organizační strukturou KÚ, tak přizvaní externí odborníci. Z důvodu, že do krajských struktur vstupují pracovníci v jiných rolích a s jinými pravomocemi a odpovědnostmi, než mají například ve své pracovní pozici, vymezili jsme v procesu SPRSS soubor rolí, které lze libovolně přiřazovat k jednotlivým pracovním pozicím nebo je delegovat na externí odborníky.

Je nutné si uvědomit, že do sítě sociálních služeb v kraji proudí takové množství veřejných finančních prostředků, že na jejich správu a účelné transparentní vynaložení je nezbytné zajistit personální zdroje fakticky či analogicky odpovídající samostatnému oddělení. Při prostudování doporučených postupů jednotlivých činností procesu SPRSS je zřejmé, že tento proces není možné realizovat při personálním obsazení jednoho referenta v roli manažera procesu a vedoucího odboru sociálních služeb, který tuto činnost sice zaštiťuje, ale má navíc další povinnosti a agendy, jež mu neumožňují se této činnosti plně a aktivně věnovat. Níže uvádíme minimální organizační strukturu neboli popis rolí (přičemž v tabulkách u jednotlivých činností procesu jsou uvedeny jejich konkrétní pravomoci a odpovědnosti vztažené k jednotlivým činnostem procesu SPRSS). Takto nastavená organizační struktura umožňuje efektivní rozdělení odpovědností a pravomocí jednotlivých rolí, které zajistí kvalitní a efektivní realizaci všech popsaných činností, což dává naději k optimálnímu a transparentnímu rozdělení veřejných prostředků v síti sociálních služeb kraje.

Popis rolí

- **Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS**

Tato role je přímo spjata s krajem, ve kterém se proces SPRSS realizuje. V ideálním případě je v této roli minimálně radní za sociální oblast, který vystupuje a jedná s volenými zástupci kraje o důležitosti procesu a odbornosti věcné části SPRSS. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS aktivně prosazuje hodnoty, Zadání a Záměr a další zájmy a výstupy procesu SPRSS a zajišťuje pro tento proces dostatečné lidské a materiální zdroje. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS je klíčovou spojkou mezi politickou reprezentací kraje a výkonnou složkou SPRSS, kterou reprezentuje zejména Manažer SPRSS.

- **Manažer SPRSS**

Manažer SPRSS je nejdůležitější výkonnou rolí. Je to výkonný koordinátor, který řídí celý proces SPRSS, včetně realizačního týmu procesu SPRSS. Zde doporučujeme, aby se jednalo o zaměstnance příslušného KÚ. V této náročné roli však nesmí zůstat osamocen. Doporučujeme, aby na každém kraji byl z tohoto důvodu plně obsazen tým realizujícího proces SPRSS obsahující všechny níže popsané role. Dále je nesmírně důležité, aby měl Manažer SPRSS stanoveny i příslušné pravomoci, které mu umožní vykonávat tuto roli a které popisujeme v tabulkách u jednotlivých činností SPRSS. Manažer SPRSS musí být velmi schopný komunikátor a mít znalosti jak v oblasti sociálních služeb, tak v oblasti managementu. Z hlediska běžné organizační struktury KÚ je ekvivalentem pro tuto roli pozice vedoucího oddělení nebo odboru.

- **Odborný garant pro proces SPRSS**

Odborný garant pro proces SPRSS spolupracuje s Manažerem SPRSS a Odborným garantem procesu za věcnou část. Tento garant může být jak kmenovým zaměstnancem KÚ, tak přizvaným nezávislým odborníkem. Opět je nesmírně důležité, aby měl Odborný garant pro proces SPRSS stanoveny i příslušné pravomoci, které mu umožní vykonávat tuto roli a které popisujeme také v tabulkách u jednotlivých činností SPRSS. V rámci svých odpovědností sleduje zejména procesní stránku celého cyklu. Nedopustí, aby se činnosti odchýlily od optimální podoby procesu SPRSS a průběžně

vyhodnocuje jeho správnost. Je poradcem, supervizorem a odborně dohlíží na procesní správnost a validitu celého cyklu. Je rovněž členem výkonných týmů, týmu stanoveného pro hodnocení a samozřejmě i týmu realizujícího proces SPRSS.

- **Odborný garant pro věcnou část SPRSS**

Odborný garant pro věcnou část SPRSS úzce spolupracuje s Manažerem procesu SPRSS a Odborným garantem pro proces SPRSS. Tento garant může být jak kmenovým zaměstnancem KÚ, tak přizvaným nezávislým odborníkem. Opět je nesmírně důležité, aby měl Odborný garant pro věcnou část SPRSS stanoveny i příslušné pravomoci, které mu umožní vykonávat tuto roli a které popisujeme také v tabulkách u jednotlivých činností SPRSS. V rámci svých odpovědností sleduje zejména věcnou stránku celého cyklu. Nedopustí, aby se činnosti neprováděly věcně správně. Ovládá zákon o sociálních službách a vyhlášku, orientuje se v problematice sociálních služeb, ctí jejich hlavní zásady, průběžně vyhodnocuje věcnou správnost každého kroku a jeho soulad se zásadami procesu SPRSS, legislativním ukotvením a věcnou náplní činnosti sociálních služeb. Je poradcem, supervizorem a odborně dohlíží na věcnou správnost a validitu celého cyklu. Je rovněž členem výkonných týmů, týmu stanoveného pro hodnocení a samozřejmě i týmu realizujícího proces SPRSS. Vzhledem k rozsahu potřebných znalostí a z pohledu odborného zajištění všech činností SPRSS je možné v rámci týmu realizujícího proces SPRSS využívat více odborných garantů tohoto typu, dle jejich příslušné odborné kompetence.

- **Výkonní pracovníci**

Pracovníci vykonávající v rámci procesu SPRSS tuto roli provádějí dle své odbornosti (zaměření) různé činnosti a s nimi spojené úkoly napříč celým procesem SPRSS. Jsou do této pozice vybíráni Manažerem SPRSS, který je také řídí, vyjma těch situací a organizačních vztahů, kdy je řízení Manažerem SPRSS oficiálně delegováno na jiné role týmu realizujícího proces SPRSS. Výkonní pracovníci mohou být opět jak kmenovými zaměstnanci KÚ, tak přizvanými nezávislými odborníky/pracovníky, kteří pracují v dílčích projektech, pracovních skupinách, podílejí se na organizaci aktivit, vykonávají odborné činnosti a další velmi rozsáhlé spektrum činností plánovaných nebo vznikajících ad hoc v procesu SPRSS. Opět je nesmírně důležité, aby měli tito pracovníci stanoveny i příslušné odpovědnosti, úkoly a pravomoci, které jim umožní zastávat danou roli a které popisujeme v tabulkách u jednotlivých činností SPRSS.

Organizační a prováděcí pravidla

Organizační schéma rolí SPRSS by mělo být doplněno prováděcími pravidly, která stanovují koordinační a řídicí mechanismy mezi jednotlivými rolemi, jejich vztahy, kompetence, pravomoci, nadřízenost, podřízenost, způsob rozhodování a další potřebné záležitosti tak, aby bylo řízení efektivní, nedocházelo ke kolizím mezi rolemi nebo individuálním výkladům toho, jak má dobře organizační schéma fungovat. Patří sem samozřejmě i zajištění zdrojů pro realizaci procesu SPRSS, řízení rizik a změn, finanční řízení, systém komunikace a sdílení informací v rámci organizačního schématu, monitoring a kontrola výkonu pracovníků zastávajících jednotlivé role, jejich výběr, zaškolení, vzdělávání či jiný rozvoj, odměňování a způsob ukončování spolupráce. Pokud není na příslušném úřadě agenda střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb plně integrována do organizační struktury úřadu, je nutné v organizačních pravidlech zajistit plný soulad a návaznost na organizační schéma a pravidla úřadu, včetně zakomponování způsobu spolupráce s externisty (mnohdy stačí jen doplnění stávajících pravidel a postupů užívaných v rámci KÚ).

System dokumentování a vedení dokumentace

Dokumentací procesu se rozumí všechny oficiální dokumenty (platné a účinné), které jsou nezbytné pro úspěšný průběh celého plánovacího procesu a pro dosažení žádoucích výstupů a výsledků.

Smyslem dokumentování procesu SPRSS je:

- popsat a dále sdílet dobrou praxi tak, aby zůstala zachována i při odchodu klíčových osobností realizujících plánovací proces;
- vytvořit psaná (pro všechny dotčené strany platná a závazná) pravidla o tom, jak bude ta či ona činnost vykonávána v daném období, po dobu platnosti a účinnosti dokumentu;
- zachytit úroveň znalostí organizace v daném okamžiku a potažmo jejich vývoj v čase;
- zajistit jednotné pochopení a interpretaci obsahu daného dokumentu různými lidmi, kteří spolupovytváří dílčí i finální výstupy a výsledky.

Obecně by měla být dokumentace o celém procesu, jeho výstupech a výsledcích, vedena co nejefektivněji, protože slouží pro zachycení a rozvoj znalostí, je pomůckou pro výkon činností a důkazem využitelným k vyhodnocení a komunikaci s dalšími zainteresovanými stranami (máme na mysli např. monitoring, dozorové audity třetích stran, zdůvodnění efektivit přidělování a správy veřejných zdrojů).

Při dokumentování plánovacího procesu a jeho činností je výhodné vycházet ze schématu procesu (viz příloha) a popisu jeho jednotlivých činností. Doporučujeme tedy následující přístup:

- Pro každou činnost procesu je definován optimální postup.
- U každé činnosti procesu si tedy zkuste položit tyto základní otázky:
 1. Podle čeho budou odpovědní lidé postupovat při zajištění realizace konkrétní činnosti? Existuje nějaký pracovní postup či metodika?
 2. Jaké dokumenty musí při realizaci činnosti vzít dále v úvahu? Existují nějaká nařízení, zákony, vyhlášky, strategické či deklarativní dokumenty, které by měli mít Výkonní pracovníci k dispozici?
 3. Jaké záznamy budou dokazovat, že činnost a její jednotlivé aktivity proběhly?
 4. Budeme používat nějaké formuláře?
- Na úrovni záznamů by mělo být dodrženo pravidlo, že u důležitých činností, rozhodnutí a v oblasti dokumentace výstupů a výsledků jsou záznamy komplexní a celistvé, aby dávaly dostatečný obraz o skutečném průběhu realizace procesu a jeho přínosech v podobě naplnění Záměru a Zadání (viz Činnost 1). Zde se doporučuje v rámci návrhu dokumentace procesu dobře zvážit efektivitu záznamů a postupovat způsobem, kdy záznamy o průběhu procesu/činností, záznamy o výstupech a výsledcích a záznamy o důležitých rozhodnutích plní primárně roli důkazní a zmírňují tak rizika, která jsou s realizací spojena.
- Další důležité záznamy, které by v dokumentování procesu neměly chybět, jsou spojeny s monitoringem realizace procesu a slouží pro jeho průběžné i celkové vyhodnocení.

Pomineme-li úmyslné nedodržování pravidel, pak je dokumentace významným nástrojem pro zaznamenání a distribuci informací. Tento nástroj umožňuje získat vyhodnocení, které je využitelné především při optimalizaci postupů a metod procesu. Nemůžeme nezmínit také důkazní roli dokumentace (záznamů), a to hlavně při řešení sporů a interních nebo externích prověrkách v různých oblastech činnosti organizace.⁴⁶

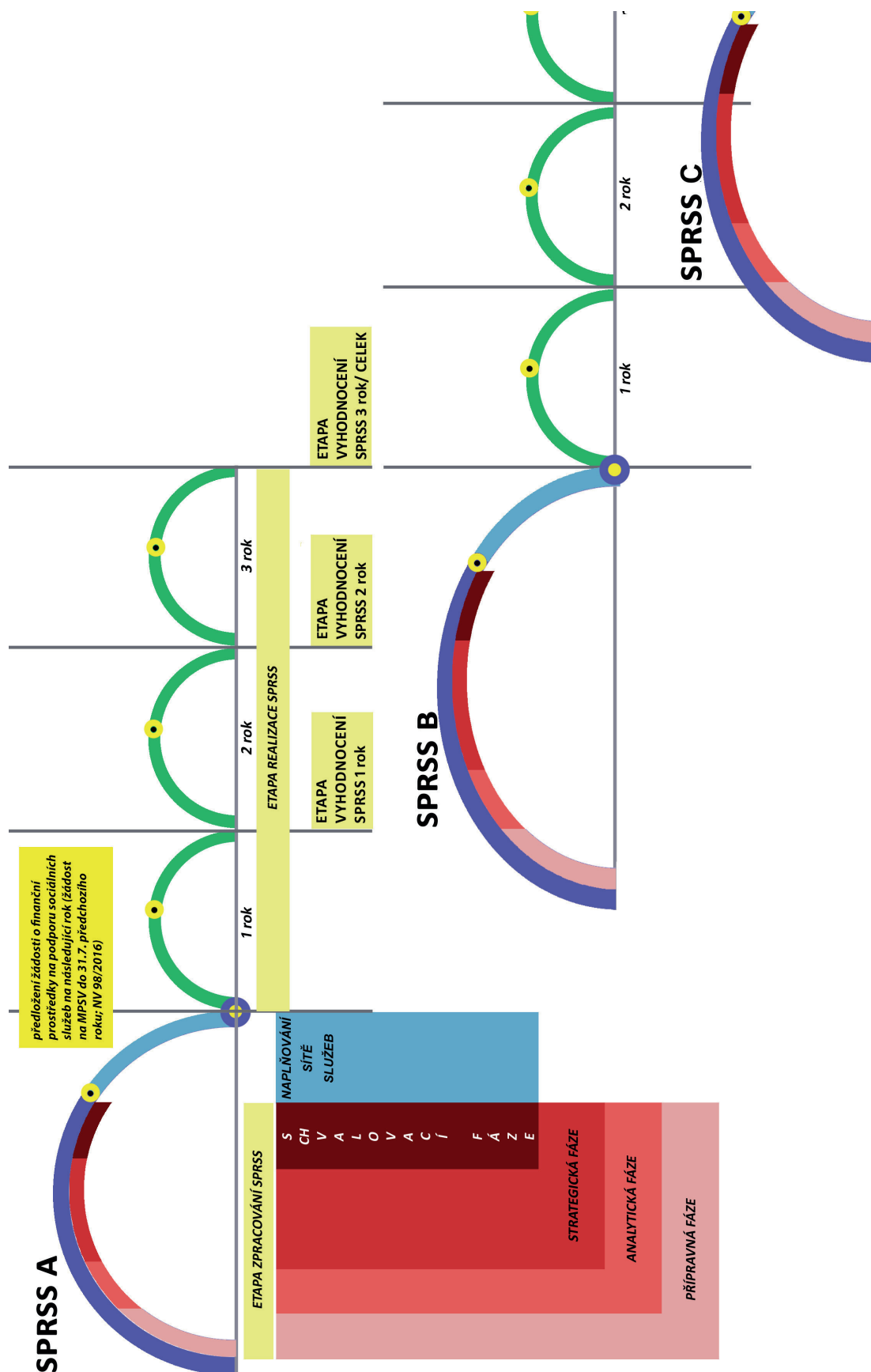
Propagace/PR procesu

Vzhledem k tomu, že se jedná o proces, který je financován z veřejných zdrojů, jeho základ je hodnotově orientován a obsahuje i práci s množstvím zainteresovaných stran, mělo by řízení procesu SPRSS obsahovat i zajištění propagace jeho hlavních myšlenek, informování o průběžných i cílových výstupech a výsledcích. Dobře prováděná propagace procesu a komunikace se zainteresovanými stranami, včetně jejich včasného a pravdivého informování, přispěje k lepšímu pochopení a vnímání celého procesu, edukaci veřejnosti a mnohdy i komfortnějšímu klimatu hledání konsensu anebo kompromisu při hledání řešení a schvalování výstupů a výsledků procesu SPRSS. Dobře a profesionálně vedená propagace také podporuje vyšší míru participace všech zainteresovaných stran.

⁴⁶ K ověřování správnosti plánovacího procesu a jeho výstupů samozřejmě neslouží jen dokumentace, ale i sledování a vyhodnocování praktického výkonu jednotlivých plánovacích činností (viz Souhrnná hodnoticí zpráva). Dále lze pracovat i se supervizí, která může přinést cenné poznatky.

Příloha č. 1

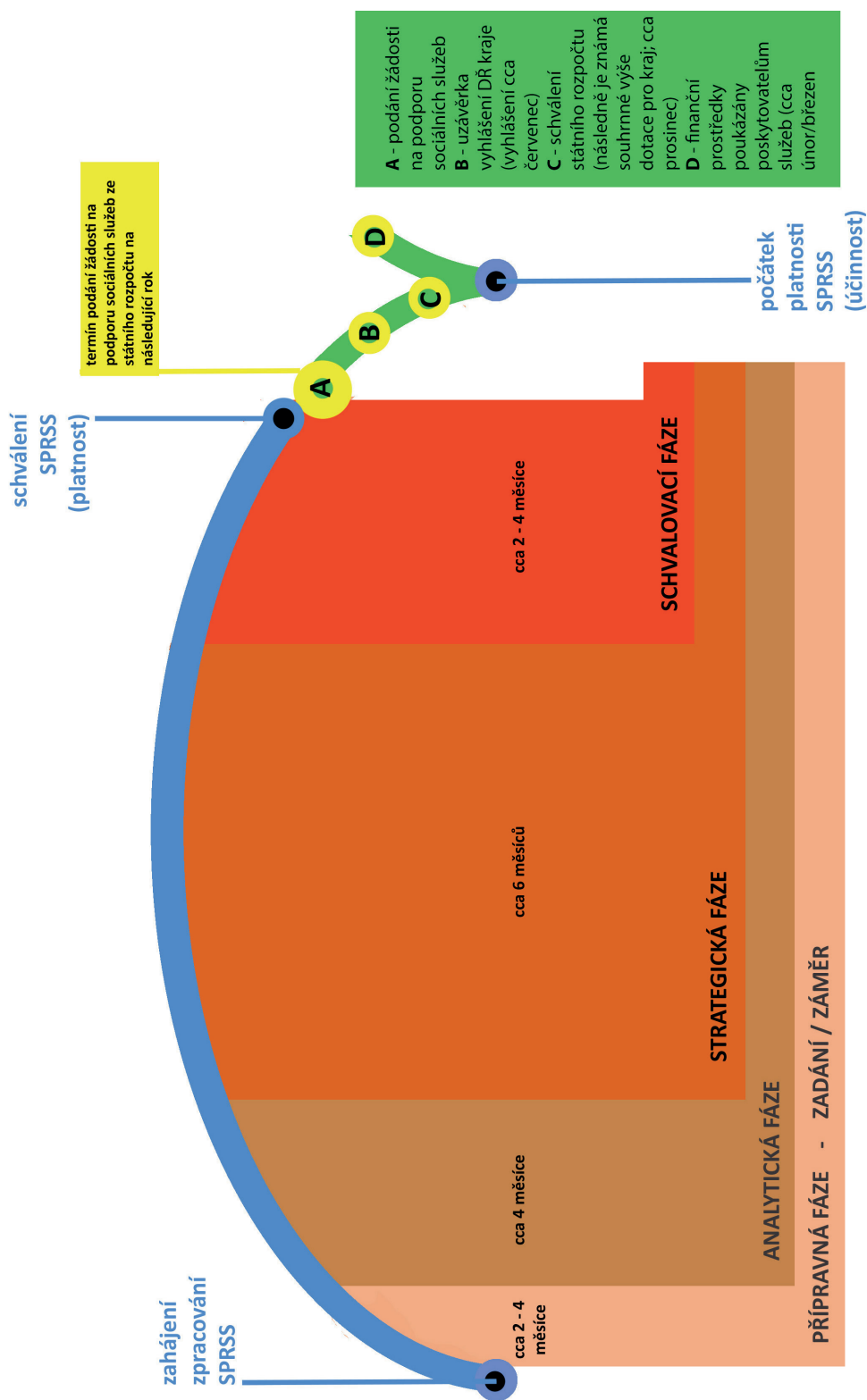
Diagram časové souslednosti



Příloha č. 2

Diagram procesu tvorby SPRSS a financování služeb⁴⁷

DIAGRAM 2/ proces tvorby SPRSS a financování služeb

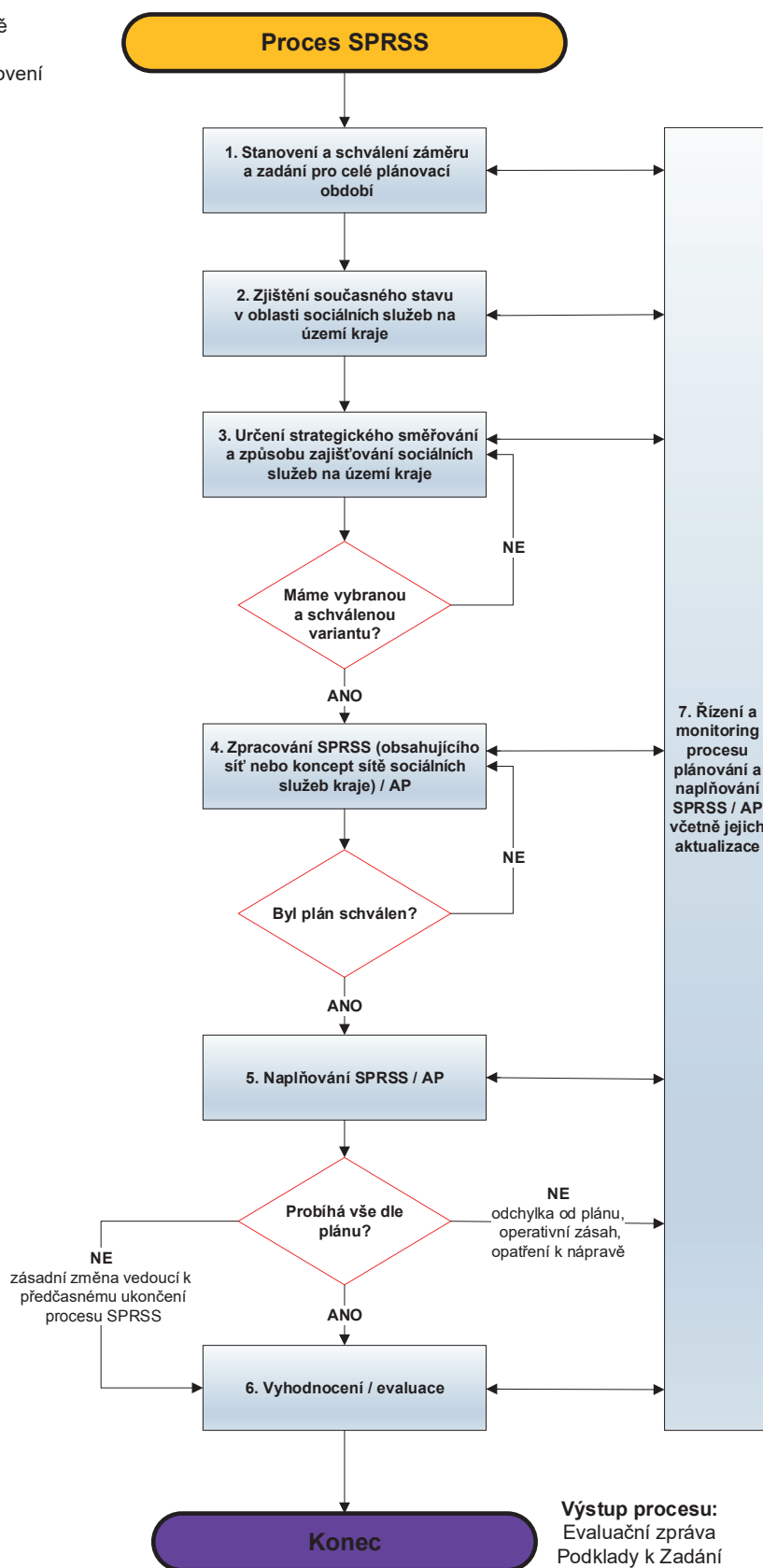
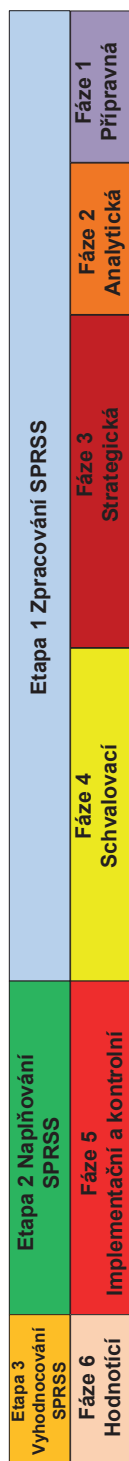


⁴⁷ Uvedené časové rozpětí jednotlivých fází je pouze orientační, vychází z běžné praxe. Není to podmínka či omezení, ve skutečnosti bude záležet na nastavení celého procesu konkrétním krajem.

Příloha č. 3

Proces SPRSS

Vstup procesu:
Podněty ke změně
Evaluační zpráva
Podklady ke stanovení
Záměru a Zadání



Výstup procesu:
Evaluační zpráva
Podklady k Zadání

Výsledek procesu:
Naplňovaný SPRSS,
NSS řešené úspěšně
pomocí sítě služeb
a v souladu se
zjištěnými potřebami,
poučení se a podněty

Příloha č. 4

Šablona Zadání

Zadávací listina procesu střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování rozvoje sociálních služeb

1. Zadavatel
2. Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS
3. Příjemce Zadání
4. Zadání:
 - Účel procesu
 - Cíle procesu
 - Stanovení plánovacího období (od–do)
 - Vymezení území
 - Hodnoty/Principy⁴⁸
 - Zainteresované strany (pro koho jsou určeny výstupy a výsledky procesu, komu realizace prospěje)
 - Potřeby zainteresovaných stran
 - Požadavky zadavatele⁴⁹
 - Požadované výstupy (výčet toho, co musí vzniknout, co bude zhotoveno apod.)
 - Hodnoticí kritéria zadavatele, včetně požadovaného přezkoumání a schvalování (průběžné vyhodnocování procesu, kdo, co a kdy musí přezkoumat a schválit, včetně požadovaných zpráv o stavu realizace – závazné pro řízení a vyhodnocení)
 - Rizika z pohledu zadavatele (nutno zohlednit a ošetřit)
5. Alokované zdroje (finanční, personální, materiální) na přípravu Záměru⁵⁰
6. Termín dodání zpracovaného Záměru

Vypracoval/a:

Datum vydání:

⁴⁸ Zde jsou míněny hlavní hodnoty a principy, kterými by se celý proces SPRSS měl řídit. Mělo by se jednat o obecnější hodnoty (např. nediskriminace jednotlivých cílových skupin), v nichž se případně může odrážet i „politické Zadání“.

⁴⁹ Zde jsou míněny konkrétnější představy zadavatele, které by v rámci přípravy Záměru neměly být opominuty.

⁵⁰ Zde jsou míněny zdroje nutné pro vytvoření Záměru. Politický zadavatel musí pověřit tým zpracovatelů Záměru (nebo pověřit nejlépe Manažera SPRSS sestavením takového týmu) a alokovat na zpracování Záměru zdroje – personální (především zaměstnanci příslušného odboru KÚ, ale již v této fázi se na tvorbě Záměru mohou podílet externisté, např. metodici plánování, zástupci obcí apod.), materiální a finanční. Zadání by tak mělo obsahovat údaj, kolik bude přibližně zpracování Záměru stát. Oproti tomu požadavek na zdroje (finanční, personální, materiální) na uskutečnění celého procesu SPRSS a odhad nákladů na síť sociálních služeb (která je součástí SPRSS) vzejde ze Záměru.

Příloha č. 5

Šablona Záměru

1. Zadání
2. Etapy a fáze cyklu SPRSS (základní členění a časování celého realizačního cyklu)
3. Garantované zdroje procesu SPRSS a jejich pověření
 - 3.1 Lidské zdroje
 - Jmenování/pověření týmu realizujícího proces SPRSS
 - Organizační struktura plánovacího procesu SPRSS
 - Pozice, role, funkce a obsazení týmu realizujícího proces SPRSS
 - Koordinace a rozhodování týmu realizujícího proces SPRSS
 - Omezení pro zdroje daná zadavatelem a další limity personálního zajištění
 - 3.2 Finanční zdroje
 - Výše finančních zdrojů přidělených na proces SPRSS
 - Struktura a členění výdajů – rozpočet
 - Časová dostupnost finančních zdrojů
 - 3.3 Materiálně technické zdroje
 - Materiálně technické zajištění procesu a dostupnost těchto zdrojů (kanceláře, služební vozidla, PC, mobilní telefony, pomůcky atd.)
4. Zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje
 - 4.1 Obsah činnosti
 - 4.2 Předpokládané vstupy, výstupy a výsledky (včetně dokumentování a zpráv v souladu se Zadáním a požadavky dalších zainteresovaných stran)
 - 4.3 Časový plán činnosti
 - 4.4 Personální zajištění činnosti
 - 4.5 Zapojení zainteresovaných stran
 - 4.6 Rozpočet nákladů na provedení činnosti
 - 4.7 Zajištění materiálně technických zdrojů
 - 4.8 Vyhodnocení
5. Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje
 - 5.1 Obsah činnosti
 - 5.2 Předpokládané vstupy, výstupy a výsledky (včetně dokumentování a zpráv v souladu se Zadáním a požadavky dalších zainteresovaných stran)
 - 5.3 Časový plán činnosti
 - 5.4 Personální zajištění činnosti
 - 5.5 Zapojení zainteresovaných stran
 - 5.6 Rozpočet nákladů na provedení činnosti
 - 5.7 Zajištění materiálně technických zdrojů
 - 5.8 Vyhodnocení

6. Zpracování SPRSS (obsahujícího síť nebo koncept sítě sociálních služeb kraje) a příp. i AP
 - 6.1 Obsah činnosti
 - 6.2 Předpokládané vstupy, výstupy a výsledky (včetně dokumentování a zpráv v souladu se Zadáním a požadavky dalších zainteresovaných stran)
 - 6.3 Časový plán činnosti
 - 6.4 Personální zajištění činnosti
 - 6.5 Zapojení zainteresovaných stran
 - 6.6 Rozpočet nákladů na provedení činnosti
 - 6.7 Zajištění materiálně technických zdrojů
 - 6.8 Vyhodnocení
7. Naplňování SPRSS/AP
 - 7.1 Obsah činnosti
 - 7.2 Předpokládané vstupy, výstupy a výsledky (včetně dokumentování a zpráv v souladu se Zadáním a požadavky dalších zainteresovaných stran)
 - 7.3 Časový plán činnosti
 - 7.4 Personální zajištění činnosti
 - 7.5 Zapojení zainteresovaných stran
 - 7.6 Rozpočet nákladů na provedení činnosti
 - 7.7 Zajištění materiálně technických zdrojů
 - 7.8 Vyhodnocení
8. Vyhodnocení
 - 8.1 Obsah činnosti
 - 8.2 Předpokládané vstupy, výstupy a výsledky (včetně dokumentování a zpráv v souladu se Zadáním a požadavky dalších zainteresovaných stran)
 - 8.3 Časový plán činnosti
 - 8.4 Personální zajištění činnosti
 - 8.5 Zapojení zainteresovaných stran
 - 8.6 Rozpočet nákladů na provedení činnosti
 - 8.7 Zajištění materiálně technických zdrojů
 - 8.8 Vyhodnocení
9. Řízení a monitoring procesu plánování a naplňování SRPSS/AP včetně jejich aktualizace
 - 9.1 Obsah činnosti
 - 9.2 Předpokládané vstupy, výstupy a výsledky (včetně dokumentování a zpráv v souladu se Zadáním a požadavky dalších zainteresovaných stran)
 - 9.3 Časový plán činnosti
 - 9.4 Personální zajištění činnosti
 - 9.5 Zapojení zainteresovaných stran
 - 9.6 Rozpočet nákladů na provedení činnosti
 - 9.7 Zajištění materiálně technických zdrojů
 - 9.8 Vyhodnocení

Příloha č. 6

Tabulka míry participace zainteresovaných stran na procesu SPRSS

Tabulka míry participace je nástrojem, který v rámci doporučených postupů nabízí řešení, jež lze v praxi aplikovat v níže uvedené podobě nebo je možné jej přizpůsobit specifickým potřebám příslušného kraje, pokud bude dodržena jeho logika.

Zainteresaná strana	Kraj: zadavatel/ zpracovatel	Obce: zadavatelé a jejich zastupující organizace	Ostatní zadavatelské organizace a organizace ⁵¹ a instituce	Poskytovatelé služeb a jejich zastupující organizace	Klienti služeb, zákonní zástupci klientů, blízké osoby a jejich zastupující organizace	Veřejnost
Činnost procesu SPRSS						
1. Stanovení Zadání a schválení Záměru pro celé plánovací období	PP	Z	Z	Z	Z	I
2. Zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje	PP	S	S	S	Z	I
3. Určení strategického směrování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje	PP	PP	S	S	S	Z
4. Zpracování SPRSS (obsahujícího síť nebo koncept sítě sociálních služeb kraje) a příp. i AP	PP	PP	S	S	S	Z
5. Naplňování SPRSS/ AP	PP	PP	S	S	S	Z
6. Vyhodnocení	PP	S	S	Z	Z	I
7. Řízení a monitoring procesu plánování a naplňování SPRSS/ AP včetně jejich aktualizace	PP	Z	Z	I	I	I

⁵¹ Ostatními zadavatelskými organizacemi a institucemi se myslí zejména další subjekty, které vedle krajů a obcí finančně nebo věcně přispívají na realizaci sítě sociálních služeb (plánování, chod, rozvoj, vyhodnocení apod.) a jejich příspěvek je účelově vázán na jejich konkrétní požadavky. Jedná se například o Evropský sociální fond, Radu vlády pro koordinaci protidrogové politiky, projekty realizované neziskovými subjekty, sponzorské dary soukromých subjektů apod.

Legenda:

Míra úrovně participace jednotlivých zainteresovaných stran procesu SPRSS postupuje od úrovně informování po plnou participaci v zestupně. Každá vyšší úroveň participace (vyjma informování) obsahuje zároveň i všechny nižší stupně zapojení. Termínem „plná participace“ rozumíme tedy stav, kdy je zainteresovaná strana informována, zapojena, spolupracuje a plně se podílí na dosahování cílů, výstupů a výsledků procesu SPRSS v souladu s jeho principy.

Používané zkratky míry participace:

<p>Informování</p> <ul style="list-style-type: none">• v literatuře se pro tuto úroveň používá také termín „být seznámen/obeznámen“;• jedná se výhradně o jednostrannou komunikaci ze strany držitelů formální moci;• výsledky rozhodnutí jsou ze strany držitelů formální moci občanům sděleny, aniž se očekává vyjádření jejich stanoviska nebo komentářů či poznámek;• nejedná se o participaci v pravém slova smyslu, nicméně stále lze považovat za významné poskytnout alespoň jasné a explicitní sdělení o výsledných rozhodnutích;• umožňuje to občanům:<ul style="list-style-type: none">a) formulovat svůj názor např. pro vyjádření nespokojenosti nebo stížnosti;b) usilovat o změnu (aktivizovat se).	I
<p>Zapojování (přizvání)</p> <ul style="list-style-type: none">• v literatuře se pro tuto úroveň používá také termín „být konzultantem“;• rozhodování je v tomto případě na straně držitelů formální moci, kteří už hotové nebo téměř hotové návrhy předkládají občanům k posouzení;• občané jsou tedy zapojeni/přizváni do rozhodovacího procesu držiteli formální moci;• podstatné je, že výběr občanů, kteří budou ke konzultaci osloveni, vychází z rozhodnutí držitelů formální moci, což s sebou nese rizika, např.:<ul style="list-style-type: none">a) přizvání jsou lidé, u nichž se očekává ochota přijmout předložené návrhy a nekonfliktnostb) přizvání jsou lidé, kteří nemusí tématu, o kterém se rozhoduje, plně rozumětc) přizvání jsou lidé, kteří mohou být ve střetu zájmůd) zapojení/přizvání může mít různorodou intenzitue) motivace občanů pro vyslyšení nabídky konzultovat jsou také různorodéf) pro občany může být obtížné návrhy posouditg) nemusí vždy dobře chápat důvody a pohnutky, které vedly k formulaci těchto návrhů (nebyli přítomni u jejich promýšlení)h) neznají variantní nebo alternativní možnosti řešeníi) nemají úplné informacej) námitky občanů k předkládaným návrhům nejsou v procesu rozhodování závazné – to znamená, že nemusí být akceptovány	Z

<p>Spolupráce</p> <ul style="list-style-type: none"> • v literatuře se pro tuto úroveň používá také termín „být partner“; • jednotlivé strany jsou zapojené do rozhodovacího procesu prostřednictvím (na principu) otevřené diskuse a vyjednávání – tedy obousměrná komunikace; • každý z partnerů zapojených do procesu vyjednávání má právo veta nad finálním rozhodnutím (tj. jak nositelné formální moci, tak občané), které ovšem nezneužívají; • zásadní je v tomto uspořádání otázka, jak pokračovat v rozhodování (řešení problému), pokud se jednotlivé strany nedohodnou. Existují v podstatě dvě možné varianty: <ul style="list-style-type: none"> a) posílení pozice občana (tzn. směrem k vyšší úrovni participace), kdy mají občané výhradní veto (konečné slovo), typicky např. tam, kde je pro rozhodování klíčová vlastní zkušenost občana (např. způsob nastavení sociální služby) b) oslabení pozice občana (tzn. směrem k nižší úrovni participace), kdy občané veto ztrácí a konečné rozhodnutí je na držitelích formální moci (typicky např. konečné slovo při rozhodování o financích) 	S
<p>Plná participace</p> <ul style="list-style-type: none"> • v literatuře se pro tuto úroveň používá také pojem „mít kontrolu“ nebo „převzít kontrolu“; • občané sami vybírají zástupce do rozhodovacích mechanismů/institucí (např. v případě plánování sociálních služeb pracovní skupiny, poradní skupiny, poradní orgány atd.); • občané působící v poradních orgánech, komisích, pracovních skupinách zde mají většinu; • vliv je rovnoměrně rozdělen mezi formální nositele moci a občany, případně občané působící v rozhodovacích mechanismech/institucích mají právo veta; • nezbytný je potenciál občanů pro sebeorganizování. 	PP

Zdroje:

O'Sullivan, T., Decision making in social work. Basingstoke: Palgrave-Macmillan, 2011.

Brueggemann, W. G., The Practice of Macro Social Work. Belmont: Thomson Learning, 2003.

Netting, F. E., Kettner, P. M., McMurtry, S. L. Social Work Macro Practice. New York-London: Longman, 1993.

Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. Praha: MPSV, 2004.

Příloha č. 7

Souhrnná hodnoticí zpráva

Pokud jde o kolonku „Podněty a informace využitelné pro poučení se a zlepšování činnosti/procesu v dalším období“, sem lze zvláště poznamenat hlavní zjištění, resp. doporučení vyplývající z vyhodnocení celé činnosti.

Etapa procesu	Zpracování SPRSS	
Fáze procesu	Přípravná	
Činnost procesu	1. Stanovení Zadání a schválení Záměru pro celé plánovací období	
Způsob provedení činnosti	<u>Komentář k rezervám a nedostatkům</u> (může se týkat procesu realizace a koordinace, personálního zajištění, zapojení zainteresovaných stran, zajištění zdrojů atd.):	<u>Formulace doporučení:</u>
Vyhodnocení činnosti	<u>Komentáře a důkazy spojené s naplněním hodnoticích kritérií:</u>	
	K dispozici je Zadání pro zpracování Záměru pro celé plánovací období. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Byl sestaven a pověřen tým zpracovatelů Záměru. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Proběhlo shromáždění a vyhodnocení všech podnětů z minulého, již ukončeného, i probíhajícího plánovacího období, které byly nezbytné pro zpracování Záměru. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Byl zpracován návrh Záměru pro celé plánovací období, včetně personálního zabezpečení procesu a způsobu organizace práce. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	

Vyhodnocení činnosti	Návrh Záměru pro realizaci procesu plánování byl projednán a schválen. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:
	Existuje oznámení o schválení Záměru, resp. schválený Záměr byl zveřejněn. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:
	Průběh a výstupy činnosti jsou sledovány a existují o tom stručné záznamy. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:
Podněty a informace využitelné pro poučení se a zlepšování činnosti/procesu v dalším období	<u>Shrnutí doporučení k Činnosti I:</u>

Etapa procesu	Zpracování SPRSS	
Fáze procesu	Analytická	
Činnost procesu	2. Zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje	
Způsob provedení činnosti	<u>Komentář k rezervám a nedostatkům</u> (může se týkat procesu realizace a koordinace, personálního zajištění, zapojení zainteresovaných stran, zajištění zdrojů atd.):	<u>Formulace doporučení:</u>
Vyhodnocení činnosti	<u>Komentáře a důkazy spojené s naplněním hodnotících kritérií:</u>	
	Na počátku zjišťování současného výchozího stavu byl promyšlen a nastaven způsob zjišťování současného výchozího stavu (co, v jakém rozsahu a jakým způsobem je nezbytné zjišťovat). <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Existuje shrnutí dosud známých informací, které jsou k dispozici (včetně již zpracovaných analýz, studií apod.) a jejich vyhodnocení včetně interpretace. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	

Vyhodnocení činnosti	<p>Bylo provedeno zjištění ostatních potřebných informací o potřebách a zdrojích a jejich vyhodnocení, včetně interpretace.</p> <p><u>Komentář:</u></p> <p>Splněno: ANO/NE</p> <p>V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.:</p> <p>V případě NE – formulace doporučení:</p>
	<p>Proběhlo vyhodnocení a sumarizace dílčích zjištění do ucelené formy včetně závěrů a doporučení.</p> <p><u>Komentář:</u></p> <p>Splněno: ANO/NE</p> <p>V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.:</p> <p>V případě NE – formulace doporučení:</p>
	<p>Bylo provedeno srovnání zjištěných potřeb a dostupných zdrojů a navržených doporučení, opatření, řešení.</p> <p><u>Komentář:</u></p> <p>Splněno: ANO/NE</p> <p>V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.:</p> <p>V případě NE – formulace doporučení:</p>
	<p>Proběhla sumarizace všech zjištění do ucelené podoby.</p> <p><u>Komentář:</u></p> <p>Splněno: ANO/NE</p> <p>V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.:</p> <p>V případě NE – formulace doporučení:</p>
	<p>Bylo provedeno projednání a schválení výsledků zjišťování, jakožto podkladu pro strategickou část SPRSS.</p> <p><u>Komentář:</u></p> <p>Splněno: ANO/NE</p> <p>V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.:</p> <p>V případě NE – formulace doporučení:</p>
	<p>Průběh a výstupy činnosti jsou sledovány a existují o tom stručné záznamy.</p> <p><u>Komentář:</u></p> <p>Splněno: ANO/NE</p> <p>V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.:</p> <p>V případě NE – formulace doporučení:</p>
Podněty a informace využitelné pro poučení se a zlepšování činnosti/procesu v dalším období	<p><u>Shrnutí doporučení k Činnosti 2:</u></p>

Etapa procesu	Zpracování SPRSS	
Fáze procesu	Strategická	
Činnost procesu	3. Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje.	
Způsob provedení činnosti	<u>Komentář k rezervám a nedostatkům</u> (může se týkat procesu realizace a koordinace, personálního zajištění, zapojení zainteresovaných stran, zajištění zdrojů atd.):	<u>Formulace doporučení:</u>
Vyhodnocení činnosti	<u>Komentáře a důkazy spojené s naplněním hodnoticích kritérií:</u>	
	Byly zohledněny výstupy ze zjišťování současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určena hlavní strategická východiska a zásady. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Jsou identifikovány jednotlivé okruhy/oblasti/cíle/priority, které jsou rozpracovány do vhodných řešení a dílčích opatření/úkolů/aktivit, včetně určení odpovědnosti za jejich plnění. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Byl sestaven návrh sítě sociálních služeb. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Bylo projednáno strategické směřování a způsob zajišťování sociálních služeb. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Průběh a výstupy činnosti byly sledovány a existují o tom stručné záznamy. <u>Komentář:</u> Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Shrnutí doporučení k Činnosti 3:	
Podněty a informace využitelné pro poučení se a zlepšování činnosti/procesu v dalším období		

Etapa procesu	Zpracování SPRSS	
Fáze procesu	Schvalovací	
Činnost procesu	4. Zpracování dokumentu SPRSS (obsahujícího síť nebo koncept sítě sociálních služeb kraje)/AP	
Způsob provedení činnosti	<u>Komentář k rezervám a nedostatkům</u> (může se týkat procesu realizace a koordinace, personálního zajištění, zapojení zainteresovaných stran, zajištění zdrojů atd.):	<u>Formulace doporučení:</u>
Vyhodnocení činnosti	<u>Komentáře a důkazy spojené s naplněním hodnoticích kritérií:</u>	
	Existuje návrh dokumentu SPRSS, který byl zveřejněn k připomínkování. Došlé připomínky byly vypořádány. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Byl zpracován finální návrh SPRSS, který byl projednán a schválen orgány kraje. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Průběh a výstupy činnosti jsou sledovány a existují o tom stručné záznamy. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
Podněty a informace využitelné pro poučení se a zlepšování činnosti/procesu v dalším období	<u>Shrnutí doporučení k Činnosti 4:</u>	

Etapa procesu	Zpracování SPRSS	
Fáze procesu	Implementační a kontrolní	
Činnost procesu	5. Naplňování SPRSS/AP	
Způsob provedení činnosti	<u>Komentář k rezervám a nedostatkům</u> (může se týkat procesu realizace a koordinace, personálního zajištění, zapojení zainteresovaných stran, zajištění zdrojů atd.):	<u>Formulace doporučení:</u>
Vyhodnocení činnosti	<u>Komentáře a důkazy spojené s naplněním hodnoticích kritérií:</u>	
	Probíhala realizace jednotlivých kroků (opatření/úkolů/aktivit) pro daný rok uvedených v SPRSS. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Průběh plnění SPRSS byl sledován, včetně aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Probíhalo rozhodování o dalším postupu, provádění a schvalování změn, a to v případě změn situace oproti předpokladům popsáným v SPRSS. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Průběh a výstupy činnosti byly sledovány a existují o tom stručné záznamy. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
Podněty a informace využitelné pro poučení se a zlepšování činnosti/procesu v dalším období	<u>Shrnutí doporučení k Činnosti 5:</u>	

Etapa procesu	Zpracování SPRSS	
Fáze procesu	Hodnotící	
Činnost procesu	6. Vyhodnocení SPRSS/AP	
Způsob provedení činnosti	<u>Komentář k rezervám a nedostatkům</u> (může se týkat procesu realizace a koordinace, personálního zajištění, zapojení zainteresovaných stran, zajištění zdrojů atd.):	<u>Formulace doporučení:</u>
Vyhodnocení činnosti	<u>Komentáře a důkazy spojené s naplněním hodnotících kritérií:</u>	
	Probíhalo průběžné shromažďování a vyhodnocování informací ve všech činnostech procesu plánování. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Byla zpracována Souhrnná hodnotící zpráva. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Souhrnná hodnotící zpráva byla předána k projednání orgánům kraje. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Souhrnná hodnotící zpráva byla postoupena všem zainteresovaným stranám participujícím na realizaci procesu plánování. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
	Souhrnná hodnotící zpráva byla zveřejněna. Komentář: Splněno: ANO/NE V případě ANO – přehled konkrétních doložitelných dokumentů/záznamů apod.: V případě NE – formulace doporučení:	
Podněty a informace využitelné pro poučení se a zlepšování činnosti/procesu v dalším období	<u>Shrnutí doporučení k Činnosti 6:</u>	

Příloha č. 8

Vysvětlení obsahu vybraných pojmů

Zadání a Záměr

Zadáním se rozumí oficiálně specifikovaný a veřejně deklarovaný úkol definující všechny důležité parametry potřebné pro zpracování Záměru (účel, smysl, hodnoty, cíle, výstupy a výsledky, formu a strukturu Záměru, doporučené nebo závazné postupy, rozvojová Zadání, např. otázky, které mají být ještě dořešeny, zodpovězeny, analyzovány, témata, která mají být nově zařazena a vyřešena, limitaci zdrojů, rozhodovací mechanismy, základní pravomoci a odpovědnosti, jmenování zpracovatelů, komunikační rámec). Mimo to se osvědčuje, pokud jsou již v Zadání určeny hlavní představy směřování systému sociálních služeb v kraji, případně oblasti, kterým bude třeba věnovat více pozornosti (členění podle cílových skupin nebo druhů sociálních služeb). Bez takto koncipovaného Zadání není možné zpracovat kvalitní Záměr a následně realizovat legitimní a kvalitní cyklus plánování sociálních služeb. Zadání připravit a realizovat projekt jednoho cyklu procesu SPRSS (tj. Zadání zpracovat Záměr) zároveň logicky znamená i Zadání zpracovat samotný dokument SPRSS, který je jedním z nejdůležitějších výstupů každého cyklu procesu SPRSS. Po schválení Záměru by tak všem zainteresovaným stranám mělo být jasné, jakým způsobem se má proces SPRSS realizovat. Záměr dále obsahuje účel a smysl celého cyklu procesu střednědobého plánování sociálních služeb a základní rámec postupu v rozsahu všech etap, fází, činností a základních milníků průběhu procesu střednědobého plánování sociálních služeb (viz Schéma procesu SPRSS). Z výše uvedeného vyplývá, že nejprve musí existovat Zadání a následně na základě tohoto Zadání je zpracován Záměr. Ze Zadání a Záměru musí být také jasné, že odpovědnost za iniciaci procesu, zájem na jeho průběhu, výstupech a výsledcích má zadavatel (orgány samosprávy kraje, reprezentované v rámci procesu SPRSS také rolí Odpovědného zástupce zadavatele pro SPRSS), nikoli pouze vykonavatelé a další zainteresované strany procesu.

Zdroje plánovacího procesu

Zajištění zdrojů procesu SPRSS je zásadní podmínkou pro dosažení výstupů a výsledků procesu a pro zajištění realizace jeho činností. Zdroje můžeme rozlišovat na finanční, materiálně technické a znalostní.⁵²

Finančními zdroji jsou míněny finance jak na zajištění poskytování samotných sociálních služeb, tak na realizaci celého procesu plánování. Již na začátku celého procesu musí být zdroje na proces rámcově určeny – jako součást Zadání musí být stanoveno, jaké finanční prostředky jsou na celý proces (jedno plánovací období) plánovány a rámcově určeny.

Materiálně technickými zdroji se rozumí zdroje, které podporují realizaci celého procesu (tj. různé pomůcky, nástroje, budovy, ale i postupy spojené s údržbou, vedením účetnictví, bezpečností práce, archivací apod.).

Za znalostní zdroje se považují znalosti a dovednosti lidí zapojených v procesu SPRSS. Všichni, kteří zastávají jednotlivé role v procesu plánování, mají disponovat odpovídajícími znalostmi a dovednostmi, jinak nemůže být proces dostatečně kompetentně zajištěn. V případě, že jsou využívány nějaké metody, metodiky nebo informační systémy, je třeba se řídit podmínkami jejich používání (licence, autorská práva apod.). Neméně důležité je ze strany těch, kteří celý proces plánování sociálních služeb řídí, zajistit, aby další účastníci procesu plánování sociálních služeb na území měli k dispozici potřebné strategické,

⁵² Na rozdíl od jiných definic zdrojů v rámci kritérií nezařazujeme do zdrojů „zdroje lidské“, protože jsou prostřednictvím rolí uvedeny přímo v textu metodického doporučení. Nicméně na znalostní zdroje jsme zde chtěli upozornit zvláště, protože si uvědomujeme, že s personálním zajištěním úzce souvisejí.

organizační a další informace, přičemž je třeba vzít v potaz rovněž to, jaká je míra znalostí lidí, kteří budou tyto informace zpracovávat a interpretovat.

Plánovací období

Jedná se o období, po které probíhá jeden plánovací cyklus, tj. od zahájení prací na Zadání a Záměru až po dokončení realizace SPRSS (AP) a vyhodnocení průběhu cyklu. Časově není shodné s dobou platnosti SPRSS (této době předchází příprava a zpracování SPRSS a tuto dobu přesahuje vyhodnocení plnění SPRSS).

Nepříznivá sociální situace

Nepříznivou sociální situací je myšleno oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou situaci – z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů – tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením.

Řízení

Řízení zajišťuje koordinaci a realizaci aktivit celého procesu SRPSS v souladu s tím, jak byl zadán a naplánován. Řízení zajišťují role uvedené v organizačním schématu SPRSS, zvláště pak Manažer SPRSS a v delegovaném rozsahu i Odborní garanti prověcnou a procesní část, popřípadě další role dle organizačních pravidel procesu. Řízení také zajišťuje identifikaci odchylek od plánovaného stavu (monitoring) a jejich nápravu. Dále zajišťuje realizaci změn odsouhlasených v rámci procesu.

Vedení

Vedením procesu SPRSS je míněno vedení všech dotčených účastníků a stran procesu směrem k dosažení Záměru a cílů procesu SPRSS za současného dodržení Zadání, hodnot a zásad tohoto procesu. V rámci organizačního schématu SPRSS by tuto roli měl vykonávat především Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS a samozřejmě i všichni zadavatelé procesu SPRSS nejen na krajské úrovni.

Monitoring

Monitoringem procesu SPRSS je míněno průběžné sledování stavu realizace všech činností procesu a reportování zjištěných informací příslušným řídicím strukturám a rolím procesu. Výstupy z monitoringu jsou též důležitým zdrojem informací pro zpracování průběžného i souhrnného vyhodnocení procesu SPRSS.

Kontrola

Kontrolou procesu SPRSS je míněno plánované či operativní (ad hoc) posuzování výkonu rolí SPRSS při realizaci činností, plnění úkolů a naplňování Zadání, Záměru, cílů, postupů, výstupů, výsledků a dalších dohod či povinností spojených s realizací procesu SPRSS. Dále také reportování zjištěných informací příslušným řídicím strukturám a rolím procesu SPRSS za účelem realizace patřičných opatření či jiných řídicích aktů.

Výkonní pracovníci

Výkonnými pracovníky je míněna role, kterou vykonává široká škála představitelů zainteresovaných stran, k nimž patří např. poskytovatelé služeb, zástupci obcí, zástupci klientů a jejich organizací, veřejnost atd. Těmito stranami delegovaní a v rámci řízení a vedení procesu SPRSS pověřené lidé se podílejí na řešení a plnění dílčích činností a úkolů při realizaci procesu SPRSS. Lidé v této roli mohou pracovat v různých týmech sestavených za účelem řešení mnoha úkolů spojených s realizací procesu SPRSS (napříč všemi etapami, fázemi a činnostmi procesu SPRSS).

Výstupy

Výstupem je myšlen dokument obsahující důkaz (důkazy) o vykonání naplánované činnosti, procesu, projektu apod. Z výstupu (výstupů) je zřejmé, jaká je aktuální míra dosažení stanoveného výsledku či jeho dílčí části (díličího cíle, cílového stavu) vztaheného ke konkrétnímu aktuálnímu času.

Výsledky

Výsledkem se vždy rozumí změna stavu, kterou vykonaná činnost, proces či projekt přinesl pro zainteresované strany, ať již v pozitivním nebo i v negativním slova smyslu. Výsledek je vyhodnocen na základě zpětných vazeb těchto zainteresovaných stran o tom, do jaké míry byly naplněny jejich požadavky a dosaženo předem vyřčeného a měřitelně stanoveného předpokládaného cíle (cílového stavu) či jiného efektu. Jednoduše řečeno, co konání vlastně způsobilo.

Proces střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování SPRSS																		
ETAPA	FÁZE	ČINNOST	VSTUPY	DÍLČÍ ČINNOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	KRITÉRIA	ROLE V PROCESU	PARTICIPACE	ŘÍZENÍ A EVALUACE PROCESU	SOULAD SE ZÁKONEM Č. 108/2006	SOULAD S VYHLÁŠKOU Č. 505/2006						
ZPRACOVÁNÍ SPRSS	PŘÍPRAVNÁ	Č 1: Stanovení zadání a schválení záměru pro celé plánovací období	Platná legislativa, Záměry zadavatele.	1. 1. 1 Vydání pokynu – Zadání pro zpracování Záměru pro celé plánovací období.	Pokyn – zadání ke zpracování Záměru pro celé nadcházející plánovací období.	Zadání/ faktický pokyn ke zpracování SPRSS. Existuje/ je doložitelný pokyn – zadání ke zpracování Záměru pro celé nadcházející plánovací období.	K dispozici je Zadání pro zpracování Záměru pro celé plánovací období.	Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS, Manažer SPRSS.	Vytipování pracovníci Základního týmu.	Probíhá průběžně po celou dobu realizace.	d) Zpracovává střednědobý plán rozvoje sociálních služeb (kraj).							
			Pokyn – zadání ke zpracování Záměru pro plánovací období.	1. 1. 2 Sestavení a pověření týmu pro zpracování Záměru.	Tým určený pro zpracování Záměru, včetně určení rolí.	Tým pro zpracování Záměru je připraven.	Byl sestaven a pověřen tým zpracovatelů Záměru.	Manažer SPRSS.										
			Platná legislativa, relevantní strategické dokumenty ministerstva a kraje, metodická doporučení a zjištění z realizace předcházející SPRSS kraje.	1. 1. 3 Shromáždění a vyhodnocení všech podnětů z minulého/ probíhajícího plánovacího období, nutných pro zpracování Záměru.	Shrnující podklady pro zpracování Záměru.	Znalost klíčových informací o předpokládaném postupu a zdrojích pro zpracování SPRSS.	K dispozici jsou podklady pro sestavení Záměru, shrnující předpokládané nebo plánované postupy a zdroje nutné pro vytvoření SPRSS.	Manažer SPRSS/ Základní tým, případně další Výkonní pracovníci.	V průběhu tohoto kroku budou primárně zapojené osoby pověřené zpracováním Záměru, viz doporučený postup. Je možné zapojit do přípravy Záměru i externí odborníky, nebo s nimi jednotlivé jeho složky konzultovat.									
			Shrnující podklady pro zpracování Záměru.	1. 1. 4 Vypracování návrhu Záměru pro celé plánovací období.	Zpracovaný Záměr pro právě začínající další období SPRSS.	Jsou známe rámcové postupy pro proces tvorby SPRSS, harmonogram činností, jeho personální a finanční zajištění.	Byl zpracován návrh Záměru pro celé plánovací období, včetně personálního zabezpečení procesu a způsobu organizace práce.	Manažer SPRSS/ Základní tým, případně další Výkonní pracovníci.										
			Zpracovaný závazný Záměr pro tvorbu SPRSS.	1. 1. 5 Projednání a schválení návrhu Záměru pro realizaci procesu plánování.	Projednaný a schválený Záměr.	Stvrzení Záměru je faktický pokyn k zahájení tvorby SPRSS.	Návrh Záměru pro realizaci procesu plánování byl projednán a schválen.	Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS, orgány zadavatele.	Zapojení zástupců zadavatele/ samosprávy kraje.									
			Projednaný a schválený Záměr.	1. 1. 6 Oznámení o schválení Záměru, jeho zveřejnění a pokyn k jeho realizaci.	Oznámený/ zveřejněný závazný Záměr.	Je známý závazný postup prací na SPRSS, je dostupný spolupracujícím subjektům a veřejnosti.	Existuje oznámení o schválení Záměru, resp. schválený Záměr byl zveřejněn.	Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS, Manažer SPRSS.	Informování o schváleném Záměru – obce, poskytovatelé, ostatní veřejnost.									
			Jsou k dispozici konkrétní informace/ relevantní podklady.	Je k dispozici dokumentace průběhu dílčích činností, jejich výstupů a výsledků.	Výstupy jsou k dispozici.	Výsledky jsou doložitelné.	Důkazy jsou dostupné v písemné podobě.	K dispozici jsou informace o zapojení jednotlivých pracovníků.	K dispozici jsou informace o zapojení dalších aktérů.									
			SOUHRN VÝSLEDKŮ PŘÍPRAVNÉ FÁZE:					Projednaný a schválený Záměr a zadání pro zpracování SPRSS.										
														V průběhu evaluace je sledován soulad s platnou legislativou.				
														§ 39a, odst. 1), 2) písm. a) až e)				
											§ 39b, odst. 1), 2) písm. a) až e)							

Proces střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování SPRSS

ETAPA	FÁZE	ČINNOST	VSTUPY	DÍLČÍ ČINNOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	KRITÉRIA	ROLE V PROCESU	PARTICIPACE	ŘÍZENÍ A EVALUACE PROCESU	SOULAD SE ZÁKONEM Č. 108/2006	SOULAD S VYHLÁŠKOU Č. 505/2006																																					
ZPRACOVÁNÍ SPRSS	ANALYTICKÁ	Č 2: Zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje	Projednaný/schválený Záměr a zadání.	1. 2. 1 Naplánování způsobu zjišťování současného výchozího stavu.	Plán/popis způsobu zjišťování aktuálního stavu, potřeb a zdrojů, včetně rozlišení informací, které jsou k dispozici a informací, které je nutné doplnit.	Znalost zdrojů informací, které jsou k dispozici, a znalost postupů a metod nutných k získání informací, které je nutné dozjistit.	Je popsán a nastaven způsob tohoto zjišťování (co, v jakém rozsahu a jakým způsobem je třeba zjišťovat).	Obecně pro celou činnost: všichni relevantní pracovníci určení v Záměru. Primárně Manažer SPRSS/ Základní tým, případně externí odborníci.	Další účastníci procesu (především poskytovatelé, obce) – budou informováni, konkrétní záměry s nimi budou konzultovány (především v rovině potřebnosti konkrétních dat a nastavení způsobu jejich získávání).	Probíhá průběžně po celou dobu realizace.	§ 3; písm. h)	obecně § 39a, (2), písm. b																																					
			Plán způsobu zjišťování potřeb a zdrojů.	1. 2. 2 Shrnutí dosud známých informací a jejich vyhodnocení, včetně interpretace	Shrnutí a zhodnocení dostupných informací o potřebách a zdrojích.	Znalost současné situace (z pohledu dostupných informací).	Existuje shrnutí dosud známých informací, které jsou k dispozici (včetně již zpracovaných analýz, studií apod.) a jejich vyhodnocení včetně interpretace.	Manažer SPRSS/Základní tým, případně další členové Výkonní pracovníci, externí odborníci (multidisciplinární tým).	Ostatní aktéři procesu – zapojení formou jednak cílených konzultací ke konkrétním (nejasným, málo srozumitelným) oblastem, jednak k připomínkám/akceptaci shrnutí.		Participace (především) obcí a poskytovatelů služeb ani v těchto procesech není jednostranná. Nejsou pouze pasivními zdroji dat, mají právo poskytované informace komentovat (pokud se tak již nestalo v předešlé dílčí činnosti, kdy mohli mít možnost konzultovat a připomínkovat způsob sběru dat, jejich strukturu apod.)	§ 95, písm. a	obecně § 39a, (3)																																				
				Základní okruhy zjišťovaných informací:	a) údaje (kvantitativní i kvalitativní) zpracované v souvislosti s výkonem sociální práce na obci	a) údaje (kvantitativní i kvalitativní) zpracované v souvislosti s výkonem sociální práce na obci	b) potřeby a poptávka po sociálních službách ze strany uživatelů a potenciálních uživatelů na úrovni jednotlivých organizací poskytujících sociální služby					c) kvalitativní údaje o struktuře, zaměření a kvalitě sociálních služeb	d) kvantitativní ukazatele a číselné indikátory o poskytování sociálních služeb pro správní území kraje	e) údaje o dalších zdrojích pomoci v daném území	f) informace k finanční nákladovosti sociálních služeb	g) shrnutí informací ze strategických dokumentů kraje a ministerstva...	§ 39a, (3), písm. a, 2																																
					Základní okruhy zjišťovaných informací:													Shrnutí a zhodnocení ostatních informací o potřebách a zdrojích, jejich vyhodnocení.	Shrnutí a zhodnocení ostatních informací o potřebách a zdrojích, doplněno do výstupu 1. 2. 2.	Znalost současné situace (z pohledu dojištěných informací).	Bylo provedeno zjištění ostatních potřebných informací o potřebách a zdrojích a jejich vyhodnocení, včetně interpretace, jejich doplnění do výstupu 1. 2. 2.	Ostatní aktéři procesu – zapojení formou jednak cílených konzultací ke konkrétním (nejasným, málo srozumitelným) oblastem, jednak k připomínkám/akceptaci shrnutí.	§ 95, písm. a	obecně § 39a, (3)																									
																									Shrnutí a zhodnocení dostupných informací o potřebách a zdrojích, včetně údajů o chybějících/neúplných informacích.	Základní okruhy zjišťovaných/upřesněných/doplňených informací:	a) údaje (kvantitativní i kvalitativní) zpracované v souvislosti s výkonem sociální práce na obci	b) potřeby a poptávka po sociálních službách ze strany uživatelů a potenciálních uživatelů na úrovni jednotlivých organizací poskytujících sociální služby	c) kvalitativní údaje o struktuře, zaměření a kvalitě sociálních služeb	d) kvantitativní ukazatele a číselné indikátory o poskytování sociálních služeb pro správní území kraje	e) údaje o dalších zdrojích pomoci v daném území	f) informace k finanční nákladovosti sociálních služeb	g) shrnutí informací ze strategických dokumentů kraje a ministerstva...	Manažer SPRSS/Základní tým, případně další členové Výkonní pracovníci, externí odborníci (multidisciplinární tým).	Participace (především) obcí a poskytovatelů služeb ani v těchto procesech není jednostranná. Viz analogicky výše.	§ 39a, (3), písm. a, 2													
																																					Zjištěné informace o aktuálním stavu, potřebách a zdrojích.	1. 2. 4 Srovnání zjištěných potřeb a zdrojů/navržené opatření, řešení.	Provedené srovnání potřeb a zdrojů, z něj vycházející návrhy opatření, řešení situace.	Znalost současné situace, pokud jde o potřeby a zdroje, případně návrhy řešení vzešlé z jejich srovnání.	Bylo provedeno srovnání zjištěných potřeb a dostupných zdrojů a navržených doporučení, opatření, řešení.	Všichni aktéři procesu SPRSS – včetně členů jednotlivých pracovních skupin. Participace na úrovni informování, zapojení do řešení problémů, možnosti vznášet/doplňovat návrhy a doporučení.	§ 39a, (3), písm. a, 1						
																																												Komplexní soubor informací o současné situaci.	1. 2. 5 Sumarizace všech zjištění.	Sumář relevantních podkladů pro zahájení strategické fáze.	Znalost současného stavu v relevantních oblastech.	Proběhlo vyhodnocení a sumarizace dílčích zjištění do ucelené formy včetně závěrů a doporučení.	Základní tým procesu plánování, případně další odborníci – specialisté.
			Shrnutí všech zjištění a návrhy řešení.	1. 2. 6 Projednání a schválení závěrů a doporučení ze zjišťování – podklad pro strategickou fázi SPRSS.	Projednané a schválené shrnutí všech zjištění a návrhy řešení – zpracovaný podklad pro strategickou fázi.	Stvrzení shrnutí informací a návrhů řešení.	Bylo provedeno projednání a schválení výsledků zjišťování, jakožto podkladu pro strategickou část SPRSS.	Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS, orgány zadavatele/případně pověřené orgány SPRSS (např. řídicí skupina).	Informování o schválené sumarizaci zjištění: obce, poskytovatelé, ostatní aktéři procesu.																																								
											Jsou k dispozici konkrétní informace/relevantní podklady.	Je k dispozici dokumentace průběhu dílčích činností, jejich výstupů a výsledků.	Výstupy jsou k dispozici.	Výsledky jsou doložitelné.	Důkazy jsou dostupné v písemné podobě.	K dispozici jsou informace o zapojení jednotlivých pracovníků.	K dispozici jsou informace o zapojení dalších aktérů.	V průběhu evaluace je sledován soulad s platnou legislativou.																															
			SOUHRN VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ FÁZE:		Projednaný a schválený Sumář analytických podkladů pro strategickou fázi tvorby SPRSS, včetně dílčích analýz apod.																																												

Proces střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování SPRSS

ETAPA	FÁZE	ČINNOST	VSTUPY	DÍLČÍ ČINNOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	KRITÉRIA	ROLE V PROCESU	PARTICIPACE	ŘÍZENÍ A EVALUACE PROCESU	SOULAD SE ZÁKONEM Č. 108/2006	SOULAD S VYHLÁŠKOU Č. 505/2006
ZPRACOVÁNÍ SPRSS	STRATEGICKÁ	Č 3: Určení strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje	Sumář/souhrn zjištěných skutečností k současnému výchozímu stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje – včetně závěrů a doporučení ze zjišťování; Záměr a zadání.	1. 3. 1 Zohlednění výstupů vzešlých ze zjištění současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určení hlavních strategických východisek a zásad.	Popsaná hlavní strategická východiska/zásady směřování sociálních služeb na úrovni kraje.	Jsou dohodnuta/ známa hlavní strategická východiska a zásady vlastní tvorby strategické části SPRSS.	Byly zohledněny výstupy ze zjišťování současného stavu v oblasti sociálních služeb na území kraje a určena hlavní strategická východiska a zásady.	Obecně pro celou činnost: všichni relevantní pracovníci určení v Záměru. Primárně Manažer SPRSS/Základní tým, případně externí odborníci.	Další účastníci procesu (především poskytovatelé, obce) – budou informováni, jednotlivá konkrétní východiska s nimi budou/mohou být konzultována.	Probíhá průběžně po celou dobu realizace.	§ 3; písm. h); § 95, písm. h) (Kraj) určuje síť sociálních služeb na území kraje.	§ 39 a, odst.4 b
			Podklady pro vlastní tvorbu strategické části SPRSS a přípravu tvorby sítě služeb, včetně projednaných a definovaných hlavních strategických východisek.	1. 3. 2 Určení jednotlivých okruhů/ oblastí/priorit a strategických cílů, jejich rozpracování do vhodných řešení a dílčích postupových kroků.	Popsané jednotlivé okruhy/oblasti/ priority, cíle jsou rozpracovány do návrhu řešení a dílčích postupových kroků, včetně souvisejícího finančního plánu pro oblast sociálních služeb.	Závazné směřování v oblasti sociálních služeb za jednotlivé identifikované okruhy/oblasti. Znalost konkrétních úkolů a postupů jejich dosažení, včetně finančního vyčíslení potřebných nákladů a zajištění souvisejících zdrojů.	Jsou identifikovány jednotlivé okruhy/ oblasti/cíle/ priority, které jsou rozpracovány do vhodných řešení a dílčích opatření/ úkolů/aktivit, včetně určení odpovědnosti za jejich plnění.	Všichni účastníci/ aktéři procesu SPRSS – včetně členů jednotlivých pracovních skupin.	Plná participace všech aktérů procesu SPRSS.			§ 39 a, odst.4
			Rozpracované okruhy/oblasti/ priority a strategické cíle.	1. 3. 3 Sestavení návrhu sítě sociálních služeb.	Návrh sítě sociálních služeb v členění podle cílových skupin, druhů služeb, jejich kapacit a územní dostupnosti.	Konkrétní podoba souhrnu sociálních služeb, jejichž prostřednictvím budou v následujícím období řešeny identifikované potřeby obyvatel kraje.	Je písemně zpracován návrh sítě sociálních služeb v členění podle cílových skupin, druhů služeb, jejich kapacit a územní dostupnosti.	Primárně Manažer SPRSS/Základní tým, případně externí odborníci.	Všichni účastníci/ aktéři procesu SPRSS – včetně členů jednotlivých pracovních skupin.			§ 39 a, odst. 5
				1. 3. 4 Projednání strategického směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb. Sestavení návrhu sítě sociálních služeb.	Projednané a schválené/ dohodnuté strategické směřování zajištění poskytování sociálních služeb včetně sítě služeb.	Stvrzená konkrétní podoba strategického směřování zajištění poskytování sociálních služeb včetně sítě sociálních služeb.	Bylo projednáno a schváleno strategické směřování a způsob zajišťování sociálních služeb.	Odpovědný zástupce zadavatele pro SPRSS, orgány zadavatele, případně pověřené orgány SPRSS (např. řídicí skupina).	Informování o schválené podobě Strategického směřování a sítě sociálních služeb: obce, poskytovatelé, ostatní aktéři procesu.			
			Jsou k dispozici konkrétní informace/ relevantní podklady.	Je k dispozici dokumentace průběhu dílčích činností, jejich výstupů a výsledků.	Výstupy jsou k dispozici.	Výsledky jsou doložitelné.	Důkazy jsou dostupné v písemné podobě.	K dispozici jsou informace o zapojení jednotlivých pracovníků.	K dispozici jsou informace o zapojení dalších aktérů.			V průběhu evaluace je sledován soulad s platnou legislativou.
			SOUHRN VÝSLEDKŮ STRATEGICKÉ FÁZE:			Zpracovaná strategie směřování a způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje, včetně návrhu sítě sociálních služeb.						

Proces střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování SPRSS

ETAPA	FÁZE	ČINNOST	VSTUPY	DÍLČÍ ČINNOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	KRITÉRIA	ROLE V PROCESU	PARTICIPACE	ŘÍZENÍ A EVALUACE PROCESU	SOULAD SE ZÁKONEM Č. 108/2006	SOULAD S VYHLÁŠKOU Č. 505/2006
ZPRACOVÁNÍ SPRSS	SCHVALOVACÍ	Zpracování dokumentu SPRSS (obsahuje síť nebo koncept sítě sociálních služeb kraje).	Relevantní informace ze všech fází procesu. Záměr a zadání, souhrn zjištění z analytické fáze, hlavní strategická východiska směřování sociálních služeb; finanční plán pro oblast sociálních služeb; strategie způsobu zajišťování sociálních služeb na území kraje a návrh sítě služeb.	1. 4. 1 Zpracování návrhu dokumentu SPRSS.	Návrh dokumentu SPRSS, připravený k předložení veřejnosti a ostatním aktérům procesu plánování.	Strukturované shrnutí relevantních poznatků o potřebách obyvatel kraje a plánu jejich zajištění prostřednictvím sociálních služeb.	Je zpracován návrh dokumentu SPRSS.	Primárně koordinuje Manažer SPRSS/ Základní tým. Zpracování zajistí odborní garanti dle jednotlivých oblastí.	Základní tým procesu plánování, případně další odborníci – specialisté.	Probíhá průběžně po celou dobu realizace.	§ 3; písm. h), i)	§ 39a - souhrnně
			Dokument SPRSS, připravený k připomínkovacímu procesu. Je připraven/zajištěn proces sběru a vyhodnocování jednotlivých připomínek.	1. 4. 2 Připomínkování SPRSS včetně vypořádání připomínek.	Souhrn připomínek k předložené verzi SPRSS, včetně souhrnu akceptovaných změn či doplnění v konkrétních částech SPRSS.	Informace o potřebě konkrétních změn v návrhu SPRSS.	Jsou k dispozici: pravidla připomínkovacího procesu, souhrn jednotlivých připomínek a popis způsobu jejich vypořádání/konkrétní změny provedené v návrhu textu plánu. Existuje návrh dokumentu SPRSS, který byl zveřejněn k připomínkování.	Primárně koordinuje Manažer SPRSS/ Základní tým. Zpracování zajistí odborní garanti dle jednotlivých oblastí.	Přizvání všech relevantních účastníků procesu – veřejnost, poskytovatelé, zadavatelé. Konzultace – v nezbytných případech (akceptace připomínek) – zástupci aktérů procesu.		§ 95; písm. d)	§ 39b
			Návrh dokumentu SPRSS a souhrn připomínek k tomuto návrhu, včetně popisu jejich relevance/akceptace. Je připraven harmonogram schvalovacího procesu.	1. 4. 3 Zpracování finálního návrhu SPRSS včetně jeho projednání a schválení orgány kraje.	Dokument SPRSS se zpracovanými akceptovanými připomínkami – finální verze v podobě odpovídající aktuálně platné legislativě. Další nezbytné doprovodné materiály pro rozhodování zadavatele.	Souhrn informací o tom, jak v příslušném období zajistit naplnění potřeb obyvatel kraje prostřednictvím sociálních služeb.	Byl zpracován finální návrh SPRSS, který byl projednán a schválen orgány kraje.	Primárně koordinuje Manažer SPRSS/ Základní tým. Zpracování zajistí odborní garanti dle jednotlivých oblastí. Rozhodování je vyhrazeno zadavateli.	Informování – aktéři procesu SPRSS. Veřejnost.		§ 3; písm. h), i)	§ 39a, c - souhrnně
			Jsou k dispozici konkrétní informace/ relevantní podklady.	Je k dispozici dokumentace průběhu dílčích činností, jejich výstupů a výsledků.	Výstupy jsou k dispozici.	Výsledky jsou doložitelné.	Důkazy jsou dostupné v písemné podobě.	K dispozici jsou informace o zapojení jednotlivých pracovníků.	K dispozici jsou informace o zapojení dalších aktérů.		V průběhu evaluace je sledován soulad s platnou legislativou.	
			SOUHRN VÝSLEDKŮ SCHVALOVACÍ FÁZE:			Závazný dokument Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb kraje. Síť sociálních služeb kraje na určené období.						

Proces střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování SPRSS												
ETAPA	FÁZE	ČINNOST	VSTUPY	DÍLČÍ ČINNOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	KRITÉRIA	ROLE V PROCESU	PARTICIPACE	ŘÍZENÍ A EVALUACE PROCESU	SOULAD SE ZÁKONEM Č. 108/2006	SOULAD S VYHLÁŠKOU Č. 505/2006
NAPLŇOVÁNÍ SPRSS	IMPLEMENTAČNÍ A KONTROLNÍ	Naplňování SPRSS/AP	Zpracovaný a schválený SPRSS/AP.	2. 1. 1 Realizace jednotlivých kroků (úkolů, opatření, aktivit) pro daný rok uvedených v SPRSS (včetně naplňování a řízení sítě sociálních služeb).	Realizované konkrétní kroky (úkolů, opatření, aktivity) popsané v SPRSS. Kroky jsou zaměřeny na zajištění dostupnosti sociálních služeb ve všech oblastech a realizace ostatních, tzv. průřezových opatření pro oblast sociálních služeb, která mají významný vliv na správu sítě sociálních služeb.	Hlavním výsledkem je funkční síť sociálních služeb v kraji, s optimální kapacitou a časovou i místní dostupností. Potřeby uživatelů sociálních služeb jsou řešeny včas, v potřebné kvalitě.	Naplňování SPRSS bylo průběžně sledováno, včetně aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb.	Manažer SPRSS/ Základní tým, další Výkonní pracovníci zadavatele.	Další účastníci/aktéři procesu (především poskytovatelé, obce) – budou se podílet především na realizaci jednotlivých konkrétních opatření, která se jich bezprostředně týkají.	Probíhá průběžně po celou dobu realizace.	§ 95, e) (Kraj) sleduje a vyhodnocuje plnění plánů rozvoje sociálních služeb za účasti zástupců obcí, zástupců poskytovatelů sociálních služeb a zástupců osob, kterým jsou sociální služby poskytovány.	§ 39a, písm. e)
			Informace o naplňování SPRSS.	2. 1. 2 Sledování průběhu plnění SPRSS, aktuálního dění a situace v oblasti sociálních služeb v kraji.	Souhrn informací o naplňování SPRSS. Podle charakteru shromážděných informací jsou určeny případné potřebné dílčí změny, navrženy a projednány nové postupy.	Vlastní realizace SPRSS/naplňování sítě sociálních služeb s určením případných potřebných změn.	Jsou průběžně dokumentovány identifikované potřebné dílčí změny nutné pro naplňování SPRSS.	Manažer SPRSS/ Základní tým, další Výkonní pracovníci zadavatele.	Plná participace všech aktérů procesu SPRSS (co se týče intenzity zapojení, je zvoleno efektivní řešení, které nebude klást na aktéry tak neúměrné nároky).			
			Informace o zjištěných potřebách dílčích změn, jejich konkrétní a projednané návrhy.	2. 1. 3 Rozhodování o dalším postupu, provádění a schvalování změn – v případě změn situace oproti předpokladům popsaným v SPRSS.	Řešení potřebných dílčích změn v platném SPRSS ve formě návrhů opatření nebo dílčích kroků jsou předkládána, dle jejich charakteru, rozhodovacím orgánům nebo pověřeným osobám ke schválení. Po schválení opatření nebo aktualizaci probíhá uskutečnění změny.	Vlastní realizace SPRSS/naplňování sítě sociálních služeb podle aktuálních podmínek, tedy včetně aktualizovaných postupů/kroků.	Jsou průběžně dokumentovány schválené a realizované dílčí změny.	Manažer SPRSS/ Základní tým, další Výkonní pracovníci zadavatele. Orgány zadavatele, případně pověřené orgány SPRSS (např. řídicí skupina).	Zapojen primárně interní tým procesu. Rozhodování je vyhrazeno zadavateli.			
			Jsou k dispozici konkrétní informace/relevantní podklady.	Je k dispozici dokumentace průběhu dílčích činností, jejich výstupů a výsledků.	Výstupy jsou k dispozici.	Výsledky jsou doložitelné.	Důkazy jsou dostupné v písemné podobě.	K dispozici jsou informace o zapojení jednotlivých pracovníků.	K dispozici jsou informace o zapojení dalších aktérů.			
			SOUHRN VÝSLEDKŮ IMPLEMENTAČNÍ FÁZE:			Realizovaný SPRSS/naplňovaná a funkční síť sociálních služeb daného kraje. Jsou naplňovány identifikované potřeby obyvatel kraje.						
			V průběhu evaluace je sledován soulad s platnou legislativou.									

Proces střednědobého plánování, naplňování a vyhodnocování SPRSS													
ETAPA	FÁZE	ČINNOST	VSTUPY	DÍLČÍ ČINNOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	KRITÉRIA	ROLE V PROCESU	PARTICIPACE	ŘÍZENÍ A EVALUACE PROCESU	SOULAD SE ZÁKONEM Č. 108/2006	SOULAD S VYHLÁŠKOU Č. 505/2006	
VYHODNOCOVÁNÍ SPRSS	HODNOTÍCÍ	Vyhodnocení SPRSS/AP	Zprávy o průběhu všech předchozích činností, jejich interpretace.	3. 1. 1. Shromáždění a vyhodnocení informací ze všech předchozích činností.	Výstupy realizace každé činnosti procesu plánování jsou průběžně zaznamenávány. V této fázi jsou tyto poznatky z již proběhlých činností procesu SPRSS soustředěny a interpretovány/ vyhodnoceny. Vlastním výstupem této činnosti je přehledný, kompletní souhrn dosažených výstupů/výsledků.	Ověření správného postupu realizace všech relevantních činností procesu plánování.	Je zdokumentovaný a zhodnocený postup tvorby a naplňování SPRSS za stanovené období. Je sledováno především: dodržování aktuálně platné legislativy, schváleného Záměru a zadání, metodických doporučení/ shromažďování a vyhodnocování dalších informací ve všech činnostech procesu plánování.	Primárně koordinuje Manažer SPRSS/ Základní tým. Zpracování zajistí odborní garanti dle jednotlivých oblastí.	V případě hodnocení procesní stránky je možné přizvání všech relevantních aktérů procesu. V případě hodnocení věcné stránky je nezbytné zapojení zástupců obcí, poskytovatelů sociálních služeb a osob, kterým jsou sociální služby poskytovány.	Probíhá průběžně po celou dobu realizace.	§ 95, e) (Kraj) sleduje a vyhodnocuje plnění plánů rozvoje sociálních služeb za účasti zástupců obcí, zástupců poskytovatelů sociálních služeb a zástupců osob, kterým jsou sociální služby poskytovány.	§ 39a, odst. 1 (vyhodnocení plnění předchozího střednědobého plánu) a odst. 2.	
			Vyhodnocené a utříděné informace o průběhu všech předchozích činností (vlastní proces zpracování a implementace SPRSS).	3. 1. 2 Zpracování Souhrnné hodnoticí zprávy.	Zpracovaná a schválená Souhrnná hodnoticí zpráva.	Informace, zda a do jaké míry bylo dosaženo předpokládaných výstupů a výsledků procesu plánování a jak byly naplněny cíle/priority SPRSS.	Byla zpracována Souhrnná hodnoticí zpráva. Souhrnná hodnoticí zpráva byla předána k projednání orgánům kraje. Souhrnná hodnoticí zpráva byla postoupena všem zainteresovaným stranám, participujícím na realizaci procesu plánování. Souhrnná hodnoticí zpráva byla zveřejněna.	Primárně koordinuje Manažer SPRSS/ Základní tým. Zpracování zajistí odborní garanti dle jednotlivých oblastí. Rozhodování je vyhrazeno zadavateli.	Informování – aktéři procesu SPRSS. Veřejnost.				
			Jsou k dispozici konkrétní informace/ relevantní podklady.	Je k dispozici dokumentace průběhu dílčích činností, jejich výstupů a výsledků.	Výstupy jsou k dispozici.	Výsledky jsou doložitelné.	Důkazy jsou dostupné v písemné podobě.	K dispozici jsou informace o zapojení jednotlivých pracovníků.	K dispozici jsou informace o zapojení dalších aktérů.				V průběhu evaluace je sledován soulad s platnou legislativou.
			SOUHRN VÝSLEDKŮ HODNOTÍCÍ FÁZE:			Zpracovaná, schválená a zveřejněná Souhrnná hodnoticí zpráva o procesu tvorby a naplňování SPRSS za stanovené období.							

Řízení a monitoring procesu plánování v průběhu celého procesu, tedy ve všech etapách a fázích

VŠECHNY ETAPY	VŠECHNY FÁZE	VŠECHNY DÍLČÍ ČINNOSTI	Tato činnost je vykonávána ve všech etapách procesu průběžně, je nedílnou součástí všech jeho fází. Její podrobnější popis je obsažen v textu metodického doporučení. V tomto schématu se řízení projektu objevuje konkrétně především v oblastech ROLE V PROCESU a PARTICIPACE, monitoring pak v oblastech VÝSTUPY, VÝSLEDKY a KRITÉRIA.									
ETAPA	FÁZE	ČINNOST	VSTUPY	DÍLČÍ ČINNOSTI	VÝSTUPY	VÝSLEDKY	KRITÉRIA	ROLE V PROCESU	PARTICIPACE	ŘÍZENÍ A EVALUACE PROCESU	SOULAD SE ZÁKONEM Č. 108/2006	SOULAD S VYHLÁŠKOU Č. 505/2006
Časové a věcné (z pohledu smyslu a naplnění dílčích fází) ohraničený souhrn aktivit, vztažených k části procesu tvorby SPRSS, s jasně stanoveným základním vstupem a shrnujícím výstupem. Platí, že dílčí aktivity se mohou prolínat i do dalších etap, nicméně jádro etap je jasně strukturováno a ohraničeno.	Časové a věcné (z pohledu smyslu a naplnění dílčích činností) ohraničený souhrn aktivit, vztažených k části procesu tvorby SPRSS, s jasně stanoveným předělem. Platí, že dílčí aktivity se mohou prolínat i do dalších částí procesu, nicméně jádro každé fáze je jasně strukturováno a ohraničeno.	Časové a věcné (z pohledu smyslu a naplnění) ohraničený souhrn aktivit, vztažených k části procesu tvorby SPRSS, s jasně stanovenými základními vstupy a výstupy/výsledky. Platí, že některé aktivity se mohou prolínat i do dalších částí procesu, nicméně každá činnost je jasně strukturována a ohraničena.	vysvětlivky/ komentáře									
			Jednoznačně identifikované základní, nezbytné a potřebné informace (případně jiné vstupy – materiální, personální, technické), které jsou podmínkou pro úspěšnou realizaci dílčí činnosti.	Základní, jasně strukturovaná a popsaná časová/ organizační jednotka procesu. Její úspěšná realizace je podmínkou plynulé realizace procesu, zachování jeho přehledné struktury a naplnění požadavků (nejen legislativních), vztahujících se k tvorbě SPRSS. Činnosti tak, jak jsou popsány, na sebe věcně a termínově navazují.	Výstupem je myšlen dokument obsahující důkaz/ důkazy o vykonání naplánované činnosti, procesu, projektu apod. Z výstupu/ výstupů je zřejmé, jaká je aktuální míra dosažení stanoveného výsledku, či jeho dílčí části/dílčího cíle/cílového stavu vztaženého ke konkrétnímu aktuálnímu času.	Výsledkem se vždy rozumí změna stavu, kterou vykonaná činnost, proces či projekt přinesl pro zainteresované strany, ať již v pozitivním nebo i v negativním slova smyslu. Výsledek je vyhodnocen na základě zpětných vazeb/ výroků těchto zainteresovaných stran o tom, do jaké míry byly naplněny jejich požadavky a dosaženo předem vyřčeného a měřitelně stanoveného předpokládaného cíle/cílového stavu či jiného efektu. Jednoduše řečeno, co konání vlastně způsobilo.	Jednoznačně identifikované/ plně doložitelné důkazy o dosažení výsledku jednotlivých činností.	Role v procesu SPRSS – tato část přiřazuje k jednotlivým činnostem základní rozdělení zapojení a odpovědnosti v užším smyslu, tedy především na straně zadavatele a jeho orgánů, Základního týmu. (Konkrétní náplně, pravomoci a odpovědnosti vztažené k jednotlivým činnostem procesu SPRSS jsou uvedeny v textu metodického doporučení).	Míra úrovně participace jednotlivých zainteresovaných stran procesu SPRSS postupuje od úrovně informování po plnou participaci vzestupně. Každá vyšší úroveň participace (vyjma informování) obsahuje zároveň i všechny nižší stupně zapojení. Termínem „plná participace“ rozumíme tedy stav, kdy je zainteresovaná strana informována, zapojena, spolupracuje a plně se podílí na dosahování cílů, výstupů, výsledků procesu SPRSS v souladu s jeho principy. V tomto schématu jsou zmíněny pouze základní informace k této oblasti.	Probíhá průběžně po celou dobu realizace. Součástí je monitoring procesu SPRSS, kterým je míněno průběžné sledování stavu realizace všech činností procesu a reportování zjištěných informací příslušným řídicím strukturám a rolím procesu. Výstupy z monitoringu jsou důležitým zdrojem informací pro zpracování průběžného i souhrnného vyhodnocení procesu SPRSS.	Plný soulad se zákonem.	Plný soulad s vyhláškou.
			Jsou k dispozici konkrétní informace/ relevantní podklady.	Je k dispozici dokumentace průběhu dílčích činností, jejich výstupů a výsledků.	Výstupy jsou k dispozici.	Výsledky jsou doložitelné.	Důkazy jsou dostupné v písemné podobě.	K dispozici jsou informace o zapojení jednotlivých pracovníků.	K dispozici jsou informace o zapojení dalších aktérů.	V průběhu evaluace je sledován soulad s platnou legislativou.		
SOUHRN VÝSLEDKŮ:			Odborně řízený a průběžně vyhodnocovaný proces tvorby SPRSS kraje.									