

Projekt
Partnerstvo za socijalnu uključenost

Vodič i savjeti za planiranje usluga socijalne skrbi

Pripremio Predrag Bejaković, Institut za javne financije, Zagreb

Sufinancira Europska komisija, Opća uprava za zapošljavanje, socijalne poslove i
jednake mogućnosti putem europskog programa *Progress*.



Koordinator projekta:
Institut za javne financije
Smičklasova 21, Zagreb
Tel: +385 1 4886 444
Fax: +385 1 4819 365
www.ijf.hr

Ovaj projekt sufinancira EU
Delegacija Europske komisije u RH
Trg žrtava fašizma 6, Zagreb
Tel: +385 1 4896 500
Fax: +385 1 4896 555
www.delhrv.ec.europa.eu

Europska komisija izvršno je tijelo Europske unije.
“Europsku uniju čini 27 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.”

Vodič i savjeti za poboljšanje zapošljivosti i ublažavanje nezaposlenosti

Uvod

Cilj publikacije

Cilj ovog vodiča je pomoći razvoj planiranja usluga socijalne skrbi na lokalnoj razini u Republici Hrvatskoj. Tu su objašnjene metode i instrumentarij koji je korišten u pilot županijama, a sadržani su i primjeri kako se oni primjenjuju. Također se daju upute za ono što se pokazalo najvećim izazovom – dobivanje potrebnih informacija. Upute su pripremljene tako da pomognu lokalnim dionicima naći odgovore na sljedeća pitanja.

- Koje su potrebe za uslugama socijalne skrbi na našem području?
- Koje se usluge sada pružaju u zadovoljavanju tih potreba?
- Koje se promjene događaju u široj okolini koje mogu imati utjecaj na pružanje usluga socijalne skrbi?
- Pružaju li se usluge s skladu s najboljom praksom i dogovorenim standardima kvalitete?
- Postižu li pružene usluge socijalne skrbi dobre učinke za korisnike?
- Daju li pružene usluge socijalne skrbi odgovarajuću vrijednost za novac?
- Koji je najvažniji uočeni jaz?
- Što se može učiniti drugačije da se postignu bolji učinci za korisnike?

Proces je pod utjecajem:

- klasičnog pristupa strateškom planiranju;
- naglasku na postizanje boljih učinaka za primatelje usluga;
- pristupu organizacijskom razvoju koji se temeljiti na načelu *pozitivnog uvida (ispitivanja)*, odnosno na pretpostavci da osoblje čini najbolje što zna, da su sve organizacije u nečemu dobre, te da je identificiranje i daljnja izgradnja na tim temeljima ključ djelotvornog razvoja.

Zašto plan?

Dobro osmišljen plan povećava vjerojatnost da će svakodnevne aktivnosti voditi do željenog učinka. Planiranje pomaže članovima organizacije u usmjeravanju na prave prioritete, te pospješuje postupak timskog rada u ostvarivanju tih prioriteta. Planiranje samo po sebi ne stvara rezultate; ono je sredstvo, a ne konačni cilj. Potrebno je provesti planove kako bi se ostvarili rezultati.

Zašto plan na lokalnoj razini?

Osoblje koje radi na lokalnoj razini ima izravna iskustva o lokalnom stanju i problemima koje susreću korisnici njihovih usluga. Oni imaju jedinstveni položaj za rad u partnerstvu s ljudima na terenu za oblikovanje usluga koje se mogu što je više moguće prilagoditi potrebama lokalne zajednice. Planiranje na lokalnoj razini preusmjerava pozornost s pojedinačne usluge na to kako se zajedničkim pružanjem usluga može stvoriti lokalna mreža usluga. Time se pozornost posvećuje vezama između usluga i savladavanju mogućeg jaza.

Takvim se planiranjem uzimaju u obzir resursi koji su na raspolaganju na lokalnoj razini i iznalazi način za unapređenje kvalitete i kvantitete pruženih usluga. Tako se spoznaje koja se financijska pomoć realno može očekivati od središnje države i lokalnih izvora.

To predstavlja složeni odabir.....onima koji su ga najsposobniji učiniti.

Tko treba biti uključen?

Razvoj planiranja usluga socijalne skrbi na lokalnoj razini zahtjeva uključenog velikog broja dionika. Svaka lokalna jedinica treba identificirati glavne dionike, a oni će vjerojatno biti:

- Osoblje iz centara za socijalnu skrb, ustanova koje pružaju usluge stalnog smještaja i dnevnog boravka, pomoć i njegu u kući korisnika, udomiteljstva i usluga savjetovanja, upućivanja i podrške. Trebaju biti uključeni predstavnici iz javnih i državnih stanova te nevladinog sektora.
- Predstavnici županije, gradova i općina.
- Korisnici usluga i njegovatelji.
- Osoblje iz organizacija koje pružaju socijalne usluge mora usko surađivati s drugim sustavima kako bi se zadovoljile potrebe korisnika. To znači uključiti predstavnike iz sustava zdravstva, obrazovanja, zapošljavanja, organizacija za ispunjavanje slobodnog vremena i usluga rekreacija.
- Predstavnici privatnog sektora koji pružaju socijalne usluge.

Kako će izgledati plan?

Konačna će se struktura odrediti na lokalnoj razini, a ovdje su neka područja koja se općenito uključuju:

- Županijski pregled: podaci o stanovništvu, oblici i obuhvat pružanja socijalnih usluga i njihovo korištenje;
- Vrijednosti i načela: koja uvjerenja potiču županijski pristup u pružanju usluga;

- Ključna ostvarenja;
- Ključni prioriteti budućeg razvoja;
- Financijska pitanja: sažetak kako se koriste financijski resursi, predložene promjene u obrascima raspodjele, nova ulaganja;
- Sažetak plana pružanja usluga za najvažnije skupine korisnika;
- Sustav praćenja.

Uvod u strateško planiranje

Široka rasprostranjenost strateškog planiranja

Strateško planiranje predaje se na poslovnim školama širom svijeta i mnogo ga koriste javne, privatne i neprofitne organizacije. Ono pruža alat kojim se omogućava rukovoditeljima, menadžerima i drugim dionicima usmjeravanje pozornosti na strateško razmišljanje i djelovanje kako bi udovoljili izazovima koji nastaju u turbulentnom i nestabilnom okruženju.

Izazovi s kojim se susreće sustav socijalne skrbi u Hrvatskoj jesu:

- starenje stanovništva;
- nedovoljna razvijenost usluga utemeljenih u zajednici;
- preveliko oslanjanje na korištenje usluga stalnog smještaja za pojedine skupine korisnika usluga;
- usmjerenost usluga stalnog smještaja nije dovoljno dobra na one s najvećom razinom potreba;
- aktivnosti centara za socijalnu skrb u velikoj su mjeri usmjerene na isporuku novčanih naknada;
- nedovoljna koordinacija između socijalnog sektora i drugih sustava (zdravstva, zapošljavanja, obrazovanja i drugih) kako bi se pružilo integrirano zadovoljavanje potreba korisnika usluga;
- nepostojanje sustava za osiguranje i poboljšanje kvalitete pruženih usluga;
- potreba za većim uključivanjem korisnika usluga u planiranje i pružanje usluga;
- ograničeni financijski resursi za podršku novom razvoju.

Stanje u Hrvatskoj je jako slično onome u širem europskom kontekstu. Izazovi koji stoje pred javnim socijalnim službama širom Europe jesu:

- udovoljavanje sve većih zahtjeva za uslugama;
- izražavanje (artikulacija) potreba korisnika;
- veća uključenost korisnika u pružanje usluga, uključujući odmak od pružanja usluga kojim se potiče ovisnost korisnika o sustavu prema većem aktivnom uključivanju i osnaživanju korisnika;
- naglasak na troškovnoj učinkovitosti i mjerama za smanjivanje izdataka - posebice kako su zemlje članice pripremale svoja gospodarstva i proračune za Europsku monetarnu uniju (EMU);

- sve veći naglasak na uvođenju obilježja tržišta (*marketisation*) u pružanju usluga i nastojanje da u pružanju socijalnih usluga sudjeluju svi sektori (javni, privatni i NGO-i) uz odgovarajuću regulaciju javnih financija;
- poboljšavanje kvalitete usluga i kvalitetne inicijative povezane s boljom koordinacijom pružanja usluga; modernizacija javnih službi i novi oblici menedžmenta javnog sektora;
- unaprijeđenje kvalitete radnog vijeka, stvaranje jednakih mogućnosti te usuglašavanje radnog i slobodnog vremena.

(Izvor: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006)

Strateško planiranje pruža okvir za identificiranje i rješavanje problema unutar i izvan organizacije kojima se određuje budući uspjeh.

Što je strateško planiranje?

Strateško planiranje je proces određivanja dugoročnih ciljeva organizacije i utvrđivanja najboljih načina za ostvarivanje tih ciljeva. Može se definirati i kao putokaz koji vodi organizaciju od onoga gdje je sada do mjesta gdje bi željela biti za pet ili deset godina.

Strateško planiranje je sredstvo rukovođenja i upravljanja

Kao sredstvo rukovođenja u procesu se možemo pitati : “Činimo li pravu stvar?”

Kao sredstvo upravljanja, postupak planiranja dopušta utvrđivanje činjenice da organizacija “stvari radi na odgovarajući način.”

Tri ključna pitanja

Strateško planiranje obuhvaća tri ključna pitanja:

- gdje smo sada
- gdje želimo ići
- kako to ostvariti

Sedam koraka strateškog planiranja

- Stvoriti viziju
- Pojasniti misiju
- Definirati pitanja
- Utvrditi ciljeve i nastojanja
- Odrediti planove provedbe
- Provesti i evaluirati planove
- Započeti plan u novoj godini

Stvoriti viziju

Izjava o viziji opisuje budućnost koju želimo postići, rezultate koje želimo polučiti i koja obilježja organizacija treba imati kako bi se postigli ti rezultati. Izjava o viziji pruža smjer i inspiraciju za određivanje ciljeva organizacije te predložuje smisao “budućeg smjera.”

Primjeri izjava o viziji

“Sanjam” – Martin Luther King Mlađi

“Do kraja desetljeća, dovesti ćemo čovjeka na Mjesec.” – John F. Kennedy

“Učinimo siromaštvo dijelom povijesti”

Globalna kampanja koju je započela Nevladina britansko- irska koalicija

“Vizija bez akcije je samo san.

Akcija bez vizije je samo gubitak vremena.

Vizija i akcija mogu promijeniti svijet.”

U raspravi oko navedenih tema, naglasak treba biti na sljedećim obilježjima:

- U središtu pozornosti je korisnik usluga;
- Više usluga koje su vezane za zajednicu;
- Naglasak na integriranoj lokalnoj mreži pružatelja usluga;
- Jače partnerstvo s nevladinim udrugama;
- Uključivanje obitelji i šire zajednice;
- Dovedi pružanja usluga bliže zajednici (kroz manje smještajne domove utemeljene u lokalnoj zajednici / dostupne usluge i djelovanje kroz druge kroz druge usluge koje postoje u tom području - kao što su zdravstvene i obrazovne ustanove te centre koje mogu pomoći pružanju usluga socijalne skrbi u ruralnim područjima).

Idealno bi bilo da se izjava o viziji temelji na zajedničkom viđenju osoba koje pružaju i koje koriste usluge. Kako predstavnici županija postanu sve sposobniji u uključivanju korisnika usluga, može se očekivati da će buduće izjave o vizijama biti još bolje i razvijenije u odražavanju težnji šire skupine sudionika.

Misija

Izjava o misiji je navod o tome kakvom se organizacija želi pokazati. To je navod o razlozima postojanja organizacije, zašto je ona osnovana, kome ona služi te što se nada postići u budućnosti. Pozorno određena izjava o misiji točno opisuje poslovanje i potiče ljude koji sudjeluju u tom uspjehu.

Razvijanje izjave o misiji

Izjava o misiji organizacije treba odgovoriti na tri ključna pitanja

- Koje su potrebe koje nastojimo udovoljiti (smisao organizacije)
- Što činimo u udovoljavanju tih potreba (poslovanje organizacije)
- Koja nas načela ili vjerovanja vode u radu (vrijednosni sudovi organizacije)

Primjeri izjava o misiji

- *Greenpeace* se zalaže za pozitivne promjene kroz akciju. Nastojimo očuvati prirodni svijet i potaknuti mir. Istražujemo, izlažemo i upozoravamo na narušavanje čovjekove okoline što ga čine države i korporacije širom svijeta. Zalažemo se za odgovornost prema okolišu i socijalno pravedna rješenja, uključujući znanstvene i tehničke inovacije.
- Misija *Amnesty International* je provoditi istraživanja i aktivnosti usmjerene na sprječavanje i okončanje ozbiljnih zloporaba po tjelesni i mentalni integritet, slobodu savjesti i izražavanja te oslobođenje od diskriminacije – u kontekstu našeg rada na poboljšanju ljudskih prava utvrđenih u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima.

Preporučljivo je raditi u manjim skupinama. Svaka skupina treba predložiti izjavu o misiji koja odgovara na tri navedena pitanja. Uspoređuju se prijedlozi, traže zajednički elementi, raspravlja o razlozima za neke veće razlike. Predložena izjava o misiji odražava zajedničko viđenje svih dionika.

Definiranje pitanja

Planiranje usluga socijalne skrbi je u prvom redu posvećeno sljedećim pitanjima:

- Koje se potrebe trebaju udovoljiti?
- Koje su usluge sada pružaju u zadovoljavanju potrebe?
- Koje promjene u širem okruženju mogu imati utjecaj na pružanje usluga socijalne skrbi?
- Pružaju li se usluge s skladu s najboljom praksom i dogovorenim standardima kvalitete?
- Postižu li pružene usluge socijalne skrbi dobre učinke za korisnike?
- Daju li pružene usluge socijalne skrbi odgovarajuću vrijednost za novac?
- Koji je najvažniji uočeni jaz?
- Što se može učiniti drugačije da se postignu bolji učinci za korisnike?

Za odgovor na pitanje i jasno definiranje problema koje plan mora riješiti, neophodno je provesti postupak prikupljanja i analiziranja informacija iz različitih izvora, uključujući domaće i vanjske dionike te druge raspoložive izvora podataka, te na njima koristiti raznovrsne kvantitativne i kvalitativne tehnike.

Procjena potreba: koje su neophodne informacije?

Analiza procjena potreba uključuje 4 izvora podataka

- demografski podaci;
- podaci o pružanju usluga;
- individualna procjena i podaci o planiranju usluga;
- konzultacija s primateljima i davateljima usluga.

Demografski podaci

Demografski podaci imaju dvije svrhe. Prvo, tako se postavlja plan usluga socijalne skrbi u kontekst jer se opisuje stanovništvo kojem plan treba poslužiti. Drugo, tako se stvara osnovica za procjenu razine pružanja usluga socijalne skrbi i omogućuje usporedba s ostalim područjima (na primjer, između općina, županija ili zemalja).

Najvažniji demografski podaci na županijskoj razini koje treba prikupiti su:

- Dobna struktura stanovništva, posebice s obzirom na:
 - Djecu i mlade
 - Stanovništvo u radnoj dobi
 - Stanovništvo 65 i više godina života

Vjerojatno bi bilo korisno provesti daljnju podjelu po dobi osoba starijih od 75 godina života jer je to skupina koja ima najveću razinu potreba za socijalnim uslugama.

- Rod (spol)
- Broj i postotak stanovništva s tjelesnim oštećenjima;
- Broj i postotak stanovništva s mentalnim oštećenjima;
- Broj i postotak stanovništva s psihičkim oboljenjima;
- Broj i postotak stanovništva s problemima ovisnosti o drogama ili alkoholu;
- Upozorenja i uhićenja zbog droge i alkohola;
- Broj intervencije policije zbog slučaja obiteljskog nasilja;

Taj spisak nije ovim okončan, ali to je minimum potrebnih demografskih podataka. Podaci o trendovima kao što su stopa starenja stanovništva ili stopa smanjivanja prirodnog priraštaja, mogu biti vrlo korisni za procjenu budućih potreba za socijalnim uslugama. Također bi bilo korisno prikupljati najvažnije podatke o čimbenicima koji utječu na socijalnu isključenost, npr. zaposlenost i nezaposlenost, kako bi se stekao uvid u stanje socijalnih usluga u širem županijskom kontekstu. Mnogo od tih podataka je na raspolaganju u *Statističkom ljetopisu* Državnog zavoda za statistiku i zdravstvenim statistikama.

Podaci o uslugama

Profil i obilježja korisnika usluga

Sa stanovišta planiranja je važno spoznati koji se korisnici služe pojedinom vrstom usluga kako bi se usluge prilagodile njihovim potrebama i identificirali mogući korisnici koji sada nisu prisutni u uslugama socijalne skrbi. Kao minimalni zahtjev svi pružatelji socijalnih usluga trebali bi stvoriti sustav koji bi omogućio rutinsko izvještavanje o sljedećim informacijama:

- Rodni (spolni) profil;
- Dobnu strukturu;
- Prostorni raspored po općinama;
- Najvažnije prisutne probleme (temeljene na iskazu samih korisnika usluga i/ili viđenjima o njihovoj situaciji i zašto trebaju pomoć). S obzirom na dvojnu ulogu centara za socijalnu skrb, bilo bi posebice važno identificirati traže li korisnici pomoć:
 - samo financijsku ili materijalnu pomoć
 - samo socijalne usluge
 - i financijsku / materijalnu pomoć i socijalne usluge
- Kontakt s drugim socijalnim službama / ustanovama za pomoć u posljednje tri godine;
- Kako je ostvaren prvi kontakt – npr., telefonom, pismeno ili osobnim posjetom korisnika ili treće strane.

Sadašnje korištenje socijalnih usluga

Korištenje usluga savjetovanja, upućivanja i podrške

Minimalno bi trebalo da sve usluge vezane uz informiranje i savjetovanje mogu pružiti uvid o:

- broju inicijalnih kontakata mjesečno po pojedinoj skupini korisnika;
- koliko je bilo kasnijih kontakata pojedinoj skupini korisnika za pojedinu vrstu usluga;
- prirodi kontakta, npr., telefonom, pismeno ili osobnim posjetom korisnika, odnosno dolaskom službe u dom korisnika;
- koja su usluge pružene u sljedećem kontaktu, na primjer, savjetovanje, informiranje, upućivanje u drugu službu ili sustav, sudjelovanje u grupnoj terapiji i slično.

Korištenje usluga dnevnog boravka i stalnog smještaja u ustanove

Ustanove koje pružaju usluge dnevnog boravka i stalnog smještaja trebale bi voditi dnevnu evidenciju o stvarnoj razini korištenja svojih kapaciteta kako bi se mogle spoznati stope mjesečnog i godišnjeg korištenja. Stopa korištenja za usluge stalnog smještaja može se izračunati na sljedeći način:

$$\frac{\text{Ukupan ostvareni broj noćenja}}{\text{Raspoloživi broj noćenja}} \times 100 = \text{stope korištenja u \%}$$

Za lakše prikupljanje podataka, ustanove koje pružaju usluge stalnog smještaja trebaju imati dnevno vođenje podataka o broju osoba koje su smještene u ustanovu, te o ulascima i izlascima u smještaju u ustanovu. Ti su podaci bitni kod procjene stvarnih troškova pružanja usluga. Nemoguće je da neka ustanova ima 100% popunjenost kapaciteta, jer bi to značilo da se mjesto u njoj popuni isti dan kada ju napusti pojedini korisnik. Na sličan način, pojedine su usluge podložne sezonskim fluktuacijama, pa tako usluge za zbrinjavanje beskućnika se više traže u zimskim nego u ljetnim mjesecima. U Hrvatskoj postoji nekoliko ustanova koje pružaju usluge stalnog smještaja čija se razina iskorištenosti veća od službenog broja raspoloživih kreveta. Također treba voditi podatke o korištenju usluga dnevnog boravka kako bi se spoznala razina korištenosti u odnosu na mogući kapacitet.

Korištenje usluga pomoći i njege u kući korisnika

Podaci o uslugama pomoći i njege u kući korisnika trebaju uključiti prosječan broj sati tjedno pružanja usluge, s posebnom pozornošću na korisnike koji imaju više od 10 sati pružanja usluge tjedno. Također bi trebalo provesti daljnju podjelu na broj i postotak osoba koje primaju sve oblike usluga – na primjer, dostavu hrane, osobnu njegu, pomoć u održavanju kućanstva i pripremi hrane i slično.

Podaci o procjeni potreba

U cilju procjene potreba korisnika usluga, neophodni su sljedeći podaci:

- (a) broj i vrsta zahtjeva za uslugama;
- (b) broj osoba za koje je procijenjeno da ostvaruju pravo na različite vrste usluga;
- (c) broj osoba koje primaju različite vrste usluga;
- (d) broj i vrsta zahtjeva koji nisu mogli biti ispunjeni.

Individualna procjena i planiranje usluga su presudne odrednice dobrog socijalnog rada. Cilj je zajedno s korisnicima usluga i razviti holističnu (sveobuhvatnu) procjenu njihovih potreba. Proces razvoja, provedbe, praćenja i revizije plana usluga nužan je za postizanja željenih učinaka za korisnike. To se može ostvariti samo ako korisnici u potpunosti sudjeluju u svim fazama procjene i ciklusa upravljanja (menadžmenta).

Podaci prikupljeni kroz individualnu procjenu potreba i planiranje usluga su od središnje važnosti u razvijanju razumijevanja potreba korisnika, gdje je neophodno usluge socijalne skrbi povezati s drugim uslugama i sustavima te gdje je najveći jaz. Sustavno vođenje evidencije o tome koje se potrebe zasad ne mogu zadovoljiti (nezadovoljene potrebe) pomoći će u identificiranju prioriteta budućeg razvoja službe.

Konzultiranje korisnika usluga i njihovih njegovatelja o potrebama

Ako su korisnici usluga i njihovih njegovatelja uključeni u planiranje i reviziju usluga socijalne skrbi, sa sigurnošću se može pretpostaviti da će potrebe korisnika biti zadovoljene. Različiti se mehanizmi mogu provoditi za stjecanje uvida u stavove korisnika i njihovih njegovatelja o potrebama. To uključuje rasprave u malim skupinama, redovne sastanke, ciljane skupine korisnika, upitnike, polu-definirane intervjue, panel rasprave s korisnicima usluga, izvještajne karte građana i drugo. Pritom je bitno imati jasnu spoznaju o tome koje se povratne informacije traže i trebaju li korisnici usluga pružiti stav o svojim vlastitim potrebama kako bi doprinijeli široj strateškoj procjeni budućih potreba ili trebaju dati povratnu informaciju o tome kako se usluge mogu poboljšati da bi se bolje zadovoljile njihove potrebe.

Procjena sadašnje razine pružanja socijalnih usluge

Uparivanje usluga

Važno je imati uvid u sve socijalne usluge koje se pružaju na lokalnom području. To uključuje:

- usluge koje pružaju tijela i organizacije središnje države, županije i općina;
- usluge koje pružaju nevladine organizacije;
- usluge koje pruža privatni sektor.

U ovom je primjeru, okvir za prikupljanje informacija organiziran prema vrsti usluge. To se dalje može razlučiti na pojedinu vrstu usluge koja je na raspolaganju svakoj najvažnijoj skupini korisnika (na primjer, starije osobe, osobe s tjelesnim poteškoćama i slično) u područjima koja imaju značajan broj usluga socijalne skrbi.

Usluga savjetovanja, upućivanja i podrške (tu treba uključiti usluge koje pružaju centre za socijalnu skrb, nevladine udruge koje pružaju usluge savjetovanja i informiranja).

Ime ustanove	Skupina korisnika	Broj inicijalnih kontakata godišnje	Broj korisnika usluga koji su kasnije kontaktirali službu tijekom godine	Pružatelj (država/nevladina organizacija/ privatni sektor)	Broj plaćenog osoblja

Pomoć i njega u kući korisnika

Ime ustanove	Skupina korisnika	Broj korisnika	Pružatelj (država/nevladina organizacija/ privatni sektor)	Broj plaćenog osoblja

Dnevni boravak

Ime ustanove	Skupina korisnika	Broj raspoloživih mjesta dnevnog boravka	Stvarno korištenje usluga u %	Pružatelj (država/nevladina organizacija/ privatni sektor)	Broj plaćenog osoblja

Dugotrajne usluge smještaja

Ime ustanove	Skupina korisnika	Broj kreveta	Stvarno korištenje usluga u %	Pružatelj (država/nevladina organizacija/ privatni sektor)	Broj plaćenog osoblja

Kratkotrajne ili privremene usluge smještaja (na primjer, skloništa, rehabilitacijski centri za odvikavanje od droga i slično)

Ime ustanove	Skupina korisnika	Broj kreveta	Stvarno korištenje usluga u %	Pružatelj (država/nevladina organizacija/ privatni sektor)	Broj plaćenog osoblja

Ovaj se okvir može dalje razrađivati kako bi se obuhvatile i druge vrste usluga poput mobilnih usluga, pučke kuhinje, skupina za samo-pomoć.

Procjena raspoloživih informacija o postojećim uslugama u odnosu na stanovništvo

Demografski podaci, zajedno s podacima o broju korisnika pojedinih oblika usluga, mogu se koristiti u određivanju postojeće razine usluga u odnosu na stanovništvo u lokalnoj zajednici. Na nacionalnoj i županijskoj razini potrebno je sustavno prikupljati podatke poput:

- Broja osoba starijih od 65 godina u ustanovama stalnog smještaja na 1000 stanovnika starijih od 65 godina.
- Broja osoba starijih od 65 godina koje primaju usluge pomoći i njege u kući korisnika na 1000 stanovnika starijih od 65 godina
- Broja osoba mlađih od 65 godina s psihičkim ili osjetilnim oštećenjima koje primaju usluge pomoći i njege u kući korisnika na 1000 stanovnika mlađih od 65 godina
- Broja odraslih osoba mlađih od 65 godina s intelektualnim smetnjama koje primaju usluge pomoći i njege u kući korisnika na 1000 odraslih stanovnika mlađih od 65 godina.
- Broja odraslih osoba mlađih od 65 godina s mentalnim bolestima koje primaju usluge pomoći i njege u kući korisnika na 1000 odraslih stanovnika mlađih od 65 godina.
- Ako je moguće, raspoloživi bi podaci trebali uključivati i broj noći pružene njege za vrijeme kratkotrajnog boravka (*odmora*) koje organiziraju ili financiraju nadležna tijela na 1000 osoba starijih od 18. (Pružanje njege *odmora* odnosi se na kratkotrajnu pomoć i njegu te boravke odraslih osoba za koje se procjenjuje da trebaju redovitu pomoć i za koje uobičajeno brinu i skrbe članovi porodice, a privremeno ih zamjenjuju drugi njegovatelji ili su te osobe nakratko smještene u ustanove, dok je redovni njegovatelj na odmoru ili nije u mogućnosti pružiti njegu i pomoć) .
- Broj djece za koju brinu državna tijela na 10.000 stanovnika mlađih od 18 godina starosti.

Ti podaci omogućavaju usporedbu stanja u lokalnoj zajednici s međunarodnim podacima o pružanju socijalnih usluga.

Procjena opsega lokalnih usluga i kako one rade zajedno: analiza mreže usluga

Cilj analiza mreže je:

- (i) razviti pregled usluga koje su unutar županije na raspolaganju svakoj skupini korisnika usluga;
- (ii) identificirati matične (najvažnije) i pomoćne usluge koje su na raspolaganju glavnim skupinama korisnika usluga;
- (iii) razmotriti odnos između usluga i identificirati područja u kojima se one trebaju osnažiti;

- (iv) identificirati područja u kojima je nedovoljan kapacitet ili se pojedine usluge ne pružaju.

Aktivnosti skupina: analiza mreže

U skladu s raspravom što bi predstavljalo logično grupiranje glavnih skupina korisnika socijalnih usluga, mogu se ustanoviti podskupine za sljedeća područja:

A. Usluge odraslim osobama:

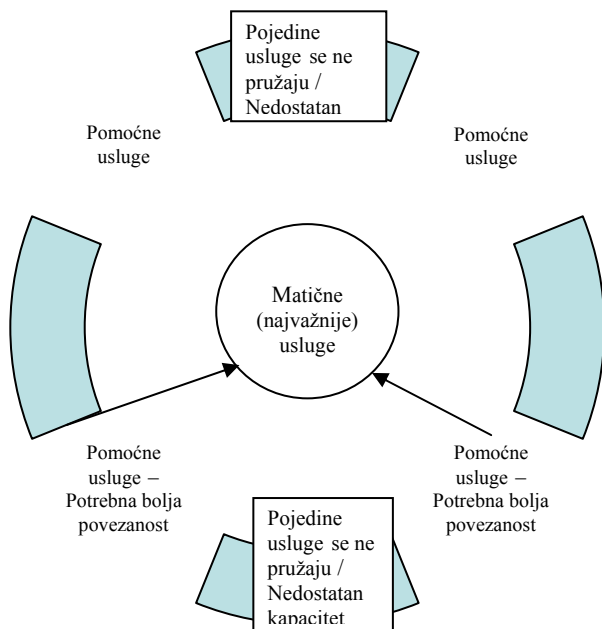
1. Starije osobe
2. Odrasle osobe s poteškoćama u učenju (mentalno hendikepirane osobe)
3. Odrasle osobe tjelesni invalidi
4. Odrasle osobe s problemima mentalnog zdravlja i problemima ovisnosti

B. Usluge djeci:

Djeca kojima prijeti zanemarivanje i zlostavljanje i djeca s posebnim potrebama.

U analizu lokalne mreže također mogu biti uključene i druge skupine koje imaju potrebu za socijalnim uslugama poput žrtvi obiteljskog nasilja, beskućnici i osobe s HIVOM /SIDOM.

Potrebno je provesti analizu mreže usluga u skladu sa sljedećim crtežom.



- Matične usluge u prstenu su najvažnije usluge koje se pružaju skupini korisnika.
- Pomoćne su usluge one koje podržavaju matične usluge u pružanju holističkog (sveobuhvatnog) odgovora na potrebe korisnika usluga.
- Kombinacija matičnih i pomoćnih usluga vjerojatno će se mijenjati ovisno o pojedinoj skupini korisnika usluga. Za starije osobe, na primjer, zdravstvene i usluge socijalne skrbi će vjerojatno činiti matične (najvažnije) usluge i biti će u prstenu. Za djecu i mlađe osobe, matične (najvažnije) usluge u prstenu mreže bilo bi obrazovanje.
- Plan mreže trebao bi uključivati nevladine organizacije i usluge privatnog sektora kao i statutarne (državne) usluge.
- Pomoćne usluge gdje je potrebna bolja povezanost su one koje bi trebale biti bliže matičnim (najvažnijim) uslugama, ili bi čak i trebale biti dio središnjih usluga.

Analiza mreže bi trebala identificirati glavni jaz u pružanju usluga s obzirom na to da se pojedine usluge se ne pružaju ili je nedostatan kapacitet.

Što se može naučiti iz analize mreže?

Analiza mreže provedena u tri pilot županije otkriva brojne probleme:

- (i) Znanje o raspoloživim uslugama uvelike se razlikuje. Za neke skupine korisnika usluga znanje o nevladinom sektoru ograničeno je na to da je poznato postojanje nevladinih udruga, ali nema spoznaja o tome što one stvarno rade i koje usluge pružaju.
- (ii) Mreža matičnih usluga često je usmjerena na najvažnije specijalističke usluge socijalne skrbi.
- (iii) Veze s uslugama koje pomažu integraciju i socijalno uključivanje korisnika usluga poput zapošljavanja, obrazovanja, aktivnosti u slobodnom vremenu i rekreacije općenito su slabe.
- (iv) Postoje pojedini korisnici usluga koji su “izgubljeni” u sustavu. Riječ je često o osobama koje imaju visoku razinu potreba, a koje su izgubile kontakt sa svojim obiteljima. Jedna skupina sudionika radionica je navela “za njih nitko ne pita”.
- (v) Odnosi sa sustavom zdravstvene zaštite su često ocjenjeni kao vrlo slabi.
- (vi) Upravljanje odnosima među službama uglavnom se ostvaruje na bilateralnoj osnovici, tako se predstavnici CSS-a mogu sastajati s predstavnicima zdravstva ili obrazovanja, ali ne postoje mehanizmi koordinacije stalne suradnje više organizacija u planiranju, provedbi i praćenju pružanja usluga.
- (vii) Veze s drugim službama uglavnom se provode kroz rukovodeće osoblje osim ako nisu vezane za pojedinog korisnika usluga. Ustanove socijalne skrbi na županijskoj razini imale bi veliku korist od pojačane suradnje s drugim službama. Zato bi se moglo uvesti delegiranje (prenošenje na niže razine osoblja) obveze za brigu o vezama s drugim službama tako da su zaposlenici zaduženi za uspostavljanje odnosa i razmjenu informacija za jednu ili dvije službe u mreži i obavješćavanje o tome svojih kolega u timu.

Analiza vanjskog okruženja

PESTLE analiza je skraćeni naziv za analizu političkih, ekonomskih, socijalnih, tehničkih, legislativnih (zakonskih) i ekoloških čimbenika (iz okruženja) koji mogu utjecati na budući razvoj organizacije.

PESTLE analiza je oruđe strateškog planiranja predviđeno za pomoć u utvrđivanju i procjenu vanjskih čimbenika koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na budući smjer organizacije.

PESTLE analiza je predviđena za razmatranje sljedećih pitanja

- Koji su ključni politički poticaji važni za djelovanje organizacije?
- Koji su važni ekonomski čimbenici?
- Koji su najvažniji društveni (socijalni) i kulturološki čimbenici?
- Koji su najvažniji tehnički imperativi, promjene i inovacije?

(Napomena – u nekim verzijama PESTLE analize tehničko je postalo tehnološko. To nije bila namjera izvornog modela PEST analize u kojem se tehnički aspekt odnosi na znanje ili *know-how* ili načine na koji se stvari rade, a ne na jednostavan razvoj tehnologije. Za potrebu naše analize “tehničke odrednice” su uzete u svom izvornom smislu i uključile bi, na primjer, promjene u pristupu praksi socijalnog rada.)

- Sadašnje ili prijetće zakonodavne promjene koje utječu na organizaciju?
- Ekoloških čimbenika (iz okruženje) koji utječu na rad organizacije?

(Ovaj aspekt analize može se uže definirati s obzirom na ekologiju ili šire s obzirom na čovjekovo okruženje.)

Neuspjeh organizacija u privatnom i javnom sektoru često se može pripisati propustu procjene potencijalnog utjecaja vanjskih čimbenika i poduzimanju neophodnih aktivnosti u kapitaliziranje mogućnosti i ublažavanju prijetnji.

PESTLE analiza objašnjava različite scenarije koji mogu nastati te kako oni mogu pozitivno ili negativno utjecati na pružanje usluga socijalne skrbi. Odnos između makroekonomskog okruženja, prioriteta u javnoj potrošnji i prognoze za razvoj usluga socijalne skrbi su kritična područja za planiranje usluga socijalne skrbi. Tri čimbenika mogu pojasniti to pitanje.

- (i) Postoje mnoga iskustva koja ukazuju da se razvijanjem gospodarstva povećavaju zahtjevi za uslugama socijalne skrbi.
- (ii) Stanovništvo u Hrvatskoj ubrzano stari. Ljudi žive dulje ali ne moraju nužno biti boljeg zdravlja.
- (iii) Financijski pokazatelji navode da neće biti značajnijeg povećanja javnih rashoda za sustav socijalne skrbi.

Procjena kvalitete usluga

Razvoj standarda kvalitete za socijalne usluge predmet je istraživanja druge komponente projekta socijalne skrbi kojeg provodi Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi i važan je korak prema određivanju sustava procjene i unapređenja kvalitete postojeće prakse pružanja socijalnih usluga. Primjena standarda, ipak, u najvećoj mjeri ovisi o sposobnosti osoblja da kritički procjene svoj rad u odnosu na važeće standarde i spoznaju gdje su potrebna poboljšanja.

Cilj

Međusobno ocjenjivanje treba poslužiti kao:

- osnovica za procjenu kvalitete postojeće prakse pružanja socijalnih usluga;
- informacija o identifikaciji i selekciji ključnih prioriteta u županijskom planu socijalnih usluga;
- način stjecanja iskustva za sudionike u određivanju i provedbi procesa procjene kvalitete;
- doprinos za buduće aktivnosti na razvoju standarda kvalitete i nacionalni sustav praćenja djelovanja.

Vrijednosti i načela koja se poštuju tijekom procesa međusobnog ocjenjivanja

Ocjenjivanje bi trebalo biti konstruktivan proces koji potiče razvoj, a ne stroga inspekcija ili ispitivanje na kojem se može proći ili pasti. Pristup koji će provoditi članovi ocjenjivačkog tima treba se temeljiti na načeli *pozitivnog uvida (ispitivanja)*, odnosno na pretpostavci da osoblje čini najbolje što zna, da su sve organizacije u nečemu dobre, te da je identificiranje i daljnja izgradnja na tim temeljima ključ djelotvornog razvoja.

Članstvo i obveze tima za međusobno ocjenjivanje

Svaki će tim imati najviše 5 članova uključujući:

- Najmanje 1 predstavnika NGO sektora;
- Članove-specijaliste koji imaju iskustva iz područja usluga koje ocjenjena organizacija pruža i članove iz drugih područja pružanja usluga;
- Članove iz ustanova koje pružaju usluge smještaja i članove iz drugih područja kao što su lokalne usluge.

Međusobno ocjenjivanje uključuje proučavanje raspoložive dokumentacije o uslugama i organizaciji – službi – ustanovi koju posjećujete i ocjenjujete (tiskane materijale, planove rada, izvještaje i drugo); razgovor s osobljem i korisnicima usluga, uočavanje i zapažanje te proučavanje dokumentacije. Ocjenjivački tim treba izložiti usmeni osvrt o najvažnijim zapažanjima, te pismeni izvještaj o najvažnijim nalazima, zaključke i preporukama.

Razvoj instrumentarija za provedbu procesa organizacijskog ocjenjivanja

Svaka od županijskih radnih skupina pridonijela je razvoju instrumentarija za provedbu procesa ocjenjivanja kvalitete pružanja usluga s obzirom na četiri sljedeće dimenzije:

Dostupnost →	Proces pružanja usluga →	Učinci za korisnike usluga u socijalnoj skrbi →	Kontinuitet skrbi i njege → (Što se dešava kada korisnika usluga u socijalnoj skrbi napušta uslugu ili prelazi u neku drugu uslugu?).
--------------	--------------------------	---	--

Postizanje dobrih učinaka za korisnike usluga

Što su učinci (ili ishodi)?

Planiranje temeljeno na učincima usmjereno je na to imaju li usluge utjecaj na promjenu života korisnika što se tiče stjecanja novih znanja i sposobnosti, promjene stavova ili vrijednosti, promjenama uvjeta ili unapređenja statusa. Planiranje za postizanje boljih učinaka za korisnike socijalnih usluga nastoji ostvariti rezultate koje lokalno stanovništvo želi i cijeni. U planiranju socijalnih usluga bitno je razlikovati ulazne odrednice (*inputs*), izlazne odrednice (*outputs*) i konačne učinke (ishod) (*outcomes*):

Ulazne odrednice (<i>inputs</i>)	Financijski, ljudski, materijalni, vremenski i drugi resursi potrebni i korišteni za pružanja usluge.
Izlazne odrednice (<i>outputs</i>)	To su pružene usluge i ostvarene aktivnosti te kratkoročno ili srednjoročno djelovanje provedenog programa. Izlazne odrednice uključuju usluge savjetovanja, dnevnog boravka, smještaj u ustanovama, radionice i publikacije.
Konačni učinak (ishod) (<i>outcomes</i>)	Promjene koje se događaju u životu korisnika kao rezultat provedenih <i>input</i> -a i <i>output</i> -a.

Početna točka za planiranje novih usluga ili razmatranje kako poboljšati postojeće usluge je imati jasan uvid u konačne učinke (ishod) koji se žele postići. Sudjelovanje korisnika usluga, njegovatelja i šire javnosti u svakoj fazi ciklusa planiranja je presudna odrednica uspješnog planiranja boljih učinaka za korisnike socijalnih usluga.

Stvaraju li pružene usluge odgovarajuću vrijednost za potrošeni novac?: Razvoj financijske analize

Odakle dolaze sredstva?

Za dobivanje pregleda o financijama potrebno je prikupiti sljedeće informacije o svakoj pojedinoj usluzi:

Sažetak financijskih pokazatelja za javne ustanove koje pružaju socijalne usluge u županiji

Ime ustanove	Godišnji tekući troškovi	Iznos sredstava iz središnje države	Iznos sredstava iz županije	Iznos sredstava od lokalnih vlasti	Iznos sredstava iz drugih izvora

Sažetak financijskih pokazatelja za nevladine udruge koje pružaju socijalne usluge u županiji

Ime ustanove	Godišnji tekući troškovi	Iznos sredstava iz središnje države	Iznos sredstava iz županije	Iznos sredstava od lokalnih vlasti	Iznos sredstava iz drugih izvora

Ako je usluge kupila javna organizacija od pružatelja u privatnom sektoru, tada i ta sredstva trebaju biti uključena.

Izvori sredstava za državne usluge socijalne skrbi i njege

Izvor	Iznos sredstava	%
Središnja država		
Županijska skupština		
Lokalne vlasti		
Međunarodne donatorske organizacije		
Drugo		
Ukupni proračun za državne usluge socijalne skrbi i njege na razini županije		

Izvori sredstava za nevladine organizacije pružatelje usluga socijalne skrbi i njege

Izvor	Iznos sredstava	%
Središnja država		
Županijska skupština		
Lokalne vlasti		
Međunarodne donatorske organizacije		
Drugo		
Ukupni proračun za nevladine usluge socijalne skrbi i njege na razini županije		

Gdje sredstva odlaze?

Godišnji rashodi sredstava za državne usluge socijalne skrbi i njege

Vrsta usluge	Iznos sredstava	%
CSS-i		
Rezidencijalni smještaj		
Dnevna njega		
Njega u kući		
Drugo		
Ukupni rashodi sredstava za državne usluge socijalne skrbi i njege		

Godišnji rashodi sredstava za nevladine usluge socijalne skrbi i njege

Izvor	Iznos sredstava	%
Središnja država		
Županijska skupština		
Lokalne vlasti		
Međunarodne donatorske organizacije		
Drugo		
Ukupni proračun za nevladine usluge socijalne skrbi i njege na razini županije		

Ako su raspoloživi podaci za privatni sektor korisno ih je ugraditi.

Što dobivamo za potrošena sredstva?

Ako su financijski pokazatelji vezani uz razinu aktivnosti, može se steći uvid o dobivenoj vrijednosti za izdvojena sredstva. Podaci o korištenju usluga, na primjer, okupiranost kapaciteta stalnog smještaja u ustanove, korištenje usluga dnevnog boravka, broj osoba koji primaju pomoć i njegu u kući, provedene procjene, broj pruženih savjetodavnih usluga, su presudni u analizi vrijednost za novac.

Jedinični troškovi omogućavaju provedbu daljnjeg koraka u određivanju svih cijena vezanih uz isporuku jedinice usluge. Time se, ujedno, i pruža mogućnost usporedbe s troškovima drugih sličnih usluga i/ili troškovima drugačijeg pružanja usluga. Sve navedeno je neophodno u utvrđivanju dobiva li se odgovarajuća vrijednost za uložena sredstva. Određivanje cijena socijalnih usluga je stoga bitna sastojnica planiranja usluga socijalne skrbi.

Jedinični troškovi moraju biti na raspolaganju za sve usluge koje pružaju ili financiraju državne službe. Jedinični troškovi se obično izračunavaju na sljedeći način:

Jedinični troškovi za pojedinu vrstu socijalnih usluga

Vrsta socijalnih usluga	Obračunska jedinica
Stalni smještaj u ustanove	Tjedno po osobi
Pomoć i njega u kući korisnika	Po satu po osobi
Dostava hrane	Troškovi po obroku
Dnevni boravak	Po osobi po danu dnevnog boravka
Udomiteljstvo	Tjedno po osobi
Privremeni smještaj (zbog odmora njegovatelja)	Po osobi za 24 sata

Izravni troškovi nastaju tijekom pružanja usluge. *Neizravnim troškovima* su troškovi koji nastaju u organizaciji u cilju stvaranja podrške za pružanje usluga.

Bitno da su u jedinične troškove uključeni svi resursi korišteni u pružanju usluge. Na primjer, jednokratna ulaganja za uređenje prostora ne bi trebala biti uključena. Sve organizacije bi trebale pružiti jedinične troškove za usluge koje pružaju. Bez te informacije teško se može provesti usporedba usluga i iznalaženje maksimalne učinkovitosti i kvalitete.

Određivanje ciljeva i nastojanja: gdje je najvažniji jaz i što se može učiniti za postizanje boljih učinaka za korisnike usluga?

Kada prikupite sve informacije biti ćete svjesni:

- Potreba za socijalnim uslugama na svom području;
- Koje su usluge raspoložive u lokalnoj mreži i gdje ju treba pojačati;

- Tko trenutno koristi socijalne usluge;
- Sadašnja razina pružanja socijalnih usluga u odnosu na stanovništvo;
- Razina korištenja socijalnih usluga – jesu li one nedovoljne ili prevelike s obzirom na potražnju;
- Koliko ljudi ostvaruje pravo na socijalne usluge, a koliko od onih koji ostvaruju pravo ih stvarno i prima;
- Kako se raspoređuju raspoloživa financijska sredstva na lokalnoj razini;
- Kolika je cijena usluga i koliko bi stajalo njihovo povećanje;
- Područja u kojima bi trebalo poboljšati kvalitetu usluga.

Cilj analize je utvrditi:

- gdje je potrebno povećati kapacitete
- gdje se pružanje usluga treba promijeniti, na primjer, povećanjem rashoda za usluge pomoći i njege u kući korisnika i/ili dnevnog boravka umjesto stalnog smještaja u ustanovu;
- gdje su potrebna poboljšanja u kvaliteti pruženih usluga

Te informacije će omogućiti određivanje ciljeva vašeg strateškog plana.

Ciljevi su sveobuhvatna izjava o tome što organizacija nastoji postići u sljedećih 3-5 godina. Ciljevi su usmjereni na najvažnije učinke, poboljšanja ili rezultate, a po svojoj su prirodi mjerljivi.

Primjeri ciljeva koji mogu biti utvrđeni kroz proces planiranja u županiji:

- Povećati sudjelovanje i uključenost osoba s intelektualnim i tjelesnim oštećenjima u sve aspekte života u lokalnoj zajednici;
- Osigurati jednake životne šanse i smanjiti opasnost od socijalne isključenosti i nejednakosti za djecu i mlade koji žive u otežanim uvjetima;
- Povećati dostupnost za usluge rane intervencije osobama s problemima mentalnog zdravlja.

Kada su ciljevi usvojeni moguće je odrediti **nastojanja**.

Nastojanja su određene, konkretne, mjerljive izjave o tome što će se učiniti u postizanju cilja, obično u razdoblju od godinu nada. Nastojanja uključuju odgovore na sljedeća pitanja: tko će postići što i do kada.

Nastojanja trebaju biti “SMART” (Mudra): **S**pecific (određena); **M**easurable (mjerljiva); **A**ttainable (dostižna); **R**elevant (relevantna); i **T**ime-Based (vremenski utvrđena) (učiniti ćemo X u sljedećih Y godina.)

Zbog financijskih ograničenja, rijetko je moguće postići sva željena poboljšanja u pružanju socijalnih usluga. Prikupljanje informacija vam neće reći što trebate učiniti ali će vam omogućiti ostvarivanje informiranog odabira vaših lokalnih prioriteta.

Neki oblici poboljšanja pružanja usluga znače i određene troškove koji se moraju razmotriti u kontekstu sveukupnih nacionalnih prioriteta. Druge mogućnosti poboljšanja usluga gotovo da i nemaju financijskih posljedica ili su one vrlo male. Uz pretpostavku da ne postoje prepreke u postojećem zakonodavnom ili normativnom okviru, bilo je potrebno utvrditi i predložiti provođenje poboljšanja koja bi imala vrlo male troškove i koja su u području nadležnosti i djelovanja pružatelja usluga na lokalnoj razini. U cilju pretvaranja tih prioriteta u SMART nastojanja, ciljevi moraju biti vremenski određeni a potrebno je i imenovati nadležno provedbeno tijelo.

Praćenje i evaluacija plana

Jednom kada je plan napravljen, važno je uspostaviti sustav praćenja provedbe i evaluacije rezultata. Ključna pitanja u praćenju plan su:

- Ostvaruje li se plan kako je predviđeno s obzirom na ciljeve?
- Postoje li neke promjene u unutarnjim ili vanjskim čimbenicima koje uvjetuju potrebu mijenjanja plan?

Sustav praćenja provedbe treba se usmjeriti na ciljeve i nastojanja koja su utvrđena i utvrditi u kojoj se mjeri postižu očekivani rezultati.