



MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY

Materiál na rokovanie
Mestského zastupiteľstva
hlavného mesta SR Bratislavy
dňa 23. 06. 2022

Číslo záznamu: MAG 387358/2022
Spisový znak: UK1
Skartačná lehota: A10

Metodika komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave

Predkladateľ:

Ing. arch. Matúš Vallo, v. r.
primátor

Zodpovedný :

Mgr. Tatiana Sedláková, PhD., v. r.
zástupkyňa riaditeľa sekcie sociálnych vecí

Spracovateľ :

Mgr. Miriam Kanioková, M.A., v. r.
sekcia sociálnych vecí

Materiál obsahuje:

1. Návrh uznesenia
2. Dôvodová správa s uznesením MsR zo dňa 09. 06. 2022
4. Výpis zo zasadnutia Komisie sociálnych vecí, zdravotníctva a rozvoja bývania Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy zo dňa 18.05.2022
3. Metodika komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave

Kód uznesenia: 13.1

N á v r h u z n e s e n i a

Mestské zastupiteľstvo hlavného mesta SR Bratislavy po prerokovaní materiálu

berie na vedomie

Metodiku komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave.

Dôvodová správa

Nasledujúca dôvodová správa predstavuje legislatívne zakotvenie povinnosti tvorby komunitného plánu sociálnych služieb a účel harmonizácie tvorby.

Komunitný plán sociálnych služieb predstavuje základný strategický dokument určujúci rozvoj sociálnych služieb, tak aby zodpovedali meniacim sa potrebám obyvateľov na území mesta. V zmysle § 80 písm. a) a § 83 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov je obligatórnou povinnosťou každej obce mať schválený komunitný plán sociálnych služieb. Podľa Štatútu hlavného mesta Slovenskej republiky má tak Bratislava, ako aj mestské časti vypracúvať a schvaľovať komunitný plán sociálnych služieb. Zároveň na území Bratislavy sa prekrývajú pôsobnosti v oblasti sociálnych služieb medzi Bratislavou a jej mestskými časťami (viď Príloha č. 4 Štatútu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy - Tabuľkový prehľad rozdelenia pôsobností v oblasti sociálnych vecí medzi Bratislavu a mestské časti). Prekrývajúce sa pôsobnosti v oblasti sociálnych služieb zvyšujú potrebu po integrovanom plánovaní sociálnych služieb.

V doterajšej praxi Bratislava aj mestské časti plánovali sociálne služby oddelene. Fragmentovaný prístup k rozvoju sociálnych služieb má byť prekonaný. Nástrojom na prekonávanie fragmentácie sú kroky v oblasti harmonizácie a integrácie plánovania sociálnych služieb. Harmonizácia plánovania sociálnych služieb má spôsobiť, že pomocou porovnateľných plánov sociálnych služieb mesta a mestských častí bude jasné akým spôsobom sa plánujú naplňovať potreby obyvateľov a čo sa z plánov darí naplňovať. Na harmonizáciu naviazaný proces integrácie sociálnych politík má zabezpečiť, aby sa subjekty dopĺňali v naplňaní potrieb obyvateľov pri zachovaní svojich pôsobností.

Konkrétne opatrenia na harmonizáciu a integráciu sociálnych politík sú dané čl. 32b Štatútu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy platnými od 1. 1. 2023. Podľa predmetného článku má komunitný plán sociálnych služieb Bratislavy byť materiálom celomestského charakteru, ktorý má určovať základný smer realizovanej politiky sociálnych služieb pre celú Bratislavu. Zároveň na tvorbe tohto dokumentu majú mestské časti úzko spolupracovať. V nadväznosti na schválený komunitný plán Bratislavy majú mestské časti vypracovať a schváliť svoj komunitný plán. Mestská časť je povinná aktualizovať komunitný plán mestskej časti do dvanástich mesiacov od zverejnenia komunitného plánu Bratislavy.

Pri vypracúvaní komunitných plánov plní Bratislava vo vzťahu k mestským časťami koordinačnú a metodickú úlohu a poskytuje mestským časťami potrebnú odbornú pomoc. Predkladaná metodika komunitného plánu je jedným z naplnení koordinačnej a metodickej roly. Metodika má byť kontinuálne aktualizovaná na zaznamenávanie dohôd a dobrej praxi v oblasti komunitného plánovania. Metodiky vzniká má byť produktom spoločnej práce s mestskými časťami.

Stručné zdôvodnenie potreby materiálu :

Bratislava aj mestské časti sú povinné vypracúvať komunitný plán sociálnych služieb. Metodika komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave slúži na harmonizáciu komunitných plánov. Pomocou harmonizácie má byť možné sledovať plánovaný rozvoj sociálnych služieb v Bratislave a tiež sledovať nakoľko sa plány darí naplňovať.

Stručný obsah materiálu :

Predkladaná metodika Komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave obsahuje praktické východiská na tvorbu strategického dokumentu v oblasti sociálnych služieb. Metodika má byť tvorená v spolupráci s mestskými časťami a má zaznamenávať aktuálnu dobú prax v tvorbe strategických dokumentov.

Uznesením Mestskej rady hlavného mesta SR Bratislavy č. 325/2022 zo dňa 09. 06. 2022 Mestská rada hlavného mesta SR Bratislavy odporúča Mestskému zastupiteľstvu hlavného mesta SR Bratislavy prerokovať Metodiku komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave.

KOMISIA SOCIÁLNYCH VECÍ, ZDRAVOTNÍCTVA A ROZVOJA BÝVANIA
Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy

Výpis
zo zasadnutia Komisie sociálnych vecí, zdravotníctva a rozvoja bývania
Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy zo dňa 18.05.2022

K bodu 6:

Komisia sociálnych vecí, zdravotníctva a rozvoja bývania Mestského zastupiteľstva hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy prerokovala materiál Metodika komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave, ktorý predložil Ing. arch. Matúš Vallo, primátor hlavného mesta SR Bratislavy.

Uznesenie:

Komisia sociálnych vecí, zdravotníctva a rozvoja bývania Mestského zastupiteľstva hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy po prerokovaní materiálu berie na vedomie Metodiku komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave.

Hlasovanie:

prítomní: 4 za: 4 proti: 0 zdržali sa: 0

Za správnosť opisu: Ing. Karol Horvát
V Bratislave 18.05.2022



Metodika komunitného plánovania sociálnych služieb v Bratislave

Verzia: marec, 2022
Autorky: Miriam Kanioková, Mária Filipová

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Komu je určená táto publikácia a prečo vznikla? | 8 |
| 2. Čo to je komunitné plánovanie sociálnych služieb? | 8 |
| 3. Ako vyzerá komunitné plánovanie v Bratislave? | 9 |
| 4. Analytická časť KPSS..... | 10 |
| 5. Strategická časť KPSS..... | 10 |
| 6. Akčné plány KPSS..... | 16 |
| 7. Monitorovanie KPSS | 17 |
| 8. Prepojenie KPSS na iné strategické dokumenty mesta | 19 |

1. Komu je určená táto publikácia a prečo vznikla?

- **Každému, kto sa zaujíma sa o plánovanie sociálnych služieb** na území hlavného mesta.
- **V hlavnom meste je potreba po väčšej integrácii plánovania sociálnych služieb.** Snahou je prekonať existujúcu prax kedy 17 mestských častí a jedno hlavné mesto plánuje sociálnu politiku do veľkej miery oddelene. Integrácia má viesť k zvýšenej efektívnosti využitia zdrojov a jasnejšiemu prehľadu o miere naplnenia potrieb obyvateľov. Predpokladom na väčšiu integráciu plánovania sociálnych služieb je zvýšenie kvality strategických dokumentov a ich harmonizácia.¹ Metodika detailne predstavuje postup hlavného mesta pri tvorbe strategického dokumentu a usmerňuje mestské časti pri tvorbe svojich komunitných plánov sociálnych služieb.²
- **Predpokladá sa, že postupne dôjde k tomu, že bude tvorený jeden strategický dokument v oblasti sociálnych služieb na území hlavného mesta,** prípadne, že malé a stredné mestské časti nebudú mať povinnosť tvoriť svoje vlastné dokumenty.
- **Predkladaná publikácia nemá záujem byť vyčerpávajúcim sprievodcom pri komunitnom plánovaní.**³ Jej zámerom je byť praktickou rukoväťou pre profesionálov v tejto oblasti pri spracovávaní strategického dokumentu v oblasti sociálnych služieb.

2. Čo to je komunitné plánovanie sociálnych služieb?

- **Strategické plánovanie pre oblasť sociálnych služieb.** Sociálne služby sú pre rôzne osoby v nepriaznivých životných situáciách. Strategické plánovanie má pomôcť vyjasniť akými službami sa majú pokryť potreby obyvateľov, koľko zdrojov je na to potrebných a v akom časovom horizonte.
- **Komunitné plánovanie sociálnych služieb má mapovať potreby na území, spôsob akým sú tieto potreby napĺňané a vytýčiť najlepší ďalší smer na riešenie.** V ideálnom prípade by verejný subjekt mal mať prehľad o rozvoji v sociálnych službách o čo najväčšej škále aktivít, aby bolo možné povedať kam majú ďalšie verejné zdroje sledovať na doriešenie najakútnejších problémov. V takomto prípade by teda verejný subjekt mal byť oboznámený aj s rozvojovými plánmi poskytovateľov sociálnych služieb, či iných verejných subjektov.
- **Komunitné plánovanie sociálnych služieb je založené na dátach a opiera sa o dialogický charakter hľadania riešenia.** Súčasťou komunitného plánovania je analýza – zber dát a viacnásobné overovanie informácií v dialógu s ostatnými aktérmi (poskytovateľmi sociálnych služieb apod.). Plánovanie má ťažisko

¹ KPSS 2020-2021 uvádza, že niektoré z MČ nemajú KPSS, prípadne KPSS nemajú charakter zamerania na sociálne služby, s. 21. ERUDIO. 2018. *Komunitný plán sociálnych služieb hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy na roky 2020 – 2021*. Dostupné:

https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/KPSS%202020-2021_FIN.pdf

² Vid' Čl. 32b Štatútu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy

https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/Dodatok_c_21_Socialne%20veci.pdf

³ Na tento účel odporúčame využiť napr. V. Prachárová a kol. 2020. *Manuál komunitného plánovania sociálnych služieb: Ako postupovať krok po kroku*. Dostupné: https://www.governance.sk/wp-content/uploads/2020/12/manual_komunitneho_planovania.pdf, M. Filipová a kol. 2018. *Komunitný plán sociálnych služieb: Metodická príručka*.

v porovnávaní zmapovaní potrieb obyvateľov a porovnávaní ich s existujúcou sieťou sociálnych služieb. Súčasťou komunitného plánovania je proces pretvárajúci 'ponuku' sociálnych služieb, tak aby odpovedala na dopyt po sociálnych službách.

- **Komunitné plánovanie sociálnych služieb sa netýka iba sociálnych služieb, ale tiež služieb priamo podmienených sociálnymi službami, alebo na ne nadväzujúce.** Môže teda ísť napríklad o materské centrá, či katalóg sociálnych služieb, alebo o web stránku sociálnej pomoci.
- **Zákon o sociálnych službách určuje niektoré konkrétne požiadavky na obsah strategického dokumentu.** ⁴

3. Ako vyzerá komunitné plánovanie v Bratislave?

- Tak ako každá obec na Slovensku aj Bratislava musí mať komunitný plán sociálnych služieb (ďalej len 'KPSS'). **Špecifické pre Bratislavu je, že v Bratislave má KPSS mať aj hlavné mesto, aj všetky mestské časti.**
- **KPSS mestských častí a hlavného mesta je rozpracované, tak aby reagovalo na potreby obyvateľov vo svojom území v zmysle svojich kompetencií.** Mesto by malo prioritne plniť povinnosti celomestského charakteru, pričom MČ by sa mala zameriavať na povinnosti bližšie k občanom. Legislatívne nastavenie však dovoľuje aj MČ aj hlavnému mestu vykonávať väčšinu sociálnych služieb.⁵ S ohľadom na charakter sociálnych služieb, ktoré riešia sociálne situácie ľudí, tak nikdy nemôže byť poskytovanie rôznych sociálnych služieb, či sociálnej pomoci oddelené od seba. Napríklad MČ vykonávajú posudkovú činnosť na rôzne sociálne služby, na domácu opatrovateľskú službu a zariadenia pre seniorov. Domácu opatrovateľskú službu zabezpečujú najmä MČ, pričom zariadenia pre seniorov zabezpečuje najmä hlavné mesto. Hlavné mesto by teda malo vedieť, ako sa vyvíja situácia v oblasti posudkovej činnosti a aj v oblasti domácej opatrovateľskej služby a zároveň MČ potrebujú vedieť nakoľko sa hlavnému mestu darí zabezpečovať pobytovú službu zariadení pre seniorov, na ktorú sa stane odkázaná časť seniorov, ktorým už nestačí domáca opatrovateľská služba.
- **Od roku 2023 sa má schvaľovať KPSS hlavného mesta ako dokument celomestského charakteru.** To znamená, že dokument bude schvaľovaný aj vo volených orgánoch mestských častí a je záväzný aj pre mestské časti. Prakticky to znamená, že celomestský KPSS bude obsahovať celomestské priority rozvoja a celomestské špecifické ciele rozvoja sociálnych služieb, aké majú naplňať aj mestské časti. Napĺňanie celomestských priorít a špecifických cieľov sa má byť zabezpečené pomocou KPSS mestských častí. Na KPSS mestských častí má spolupracovať hlavné mesto. Záujmom je aby sa účasťou hlavného mesta naplnilo očakávanie naplnenia celomestských priorít. Tieto aktivity predpokladajú intenzívne zapojenie MČ do spoločnej tvorby stratégie rozvoja sociálnych služieb na území mesta.
- **V prípade, že mestská časť už má vypracovaný KPSS, tak je mestská časť povinná aktualizovať KPSS mestskej časti do dvanástich mesiacov od**

⁴ Podľa § 83 Zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov v znení neskorších predpisov <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-448>

⁵ Vid' Dodatok č. 21 Štatútu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/Dodatok_c_21_Socialne%20veci.pdf

zverejnenia KPSS hlavného mesta celomestského charakteru. Aktualizáciou KPSS mestských častí sa má zabezpečiť prepojenia na celomestské KPSS hlavného mesta.⁶

4. Analytická časť KPSS

- **Analytická časť poskytuje pohľad na to aké potreby majú obyvatelia na území mesta.**
- **Analytickú časť pre celé územie mesta spracúva Bratislava.** V analytickej časti Bratislavy je tam, kde to je relevantné brané do úvahy geografické celky MČ. MČ môžu plne prevziať analytickú časť KPSS Bratislavy spracovanú externým dodávateľom. Nutné je podpísať medzi HMBA a MČ Zmluvu o poskytnutí sublicencie. Je očakávané, že MČ malej a strednej veľkosti sa rozhodnú využiť túto možnosť. V prípade prevzatia textu analytickej časti KPSS je nutné uviesť názov spracovateľa analýzy a formuláciu „*Dielo bolo financované zo zdrojov hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy.*“ Pri pracovaní s analytickou časťou je nutné, aby Bratislava, tak ako MČ dodržiavali Európsky kódex etiky a integrity výskumu a všetky záväzky z neho vyplývajúce.⁷ Relevantné v tomto kontexte môže byť, že publikovanie negatívnych výsledkov a informácií je považované za rovnako platné ako publikovanie pozitívnych výsledkov.
- **Analytická časť KPSS MČ môže detailnejšie rozpracúvať potreby na území mesta** najmä čo sa týka pôsobností, ktoré historicky do väčšej miery vykonáva MČ (DOS, denné centrá ai.), či sú zdieľanou kompetencie MČ a Bratislavy.

5. Strategická časť KPSS

Nižšie uvedené state pomenovávajú postupy pri spracovávaní kľúčových častí strategickkej časti KPSS.

5.1. SWOT analýza⁸

- Na základe analytickej časti KPSS sa v pracovných skupinách vytvára SWOT analýza.
- SWOT analýza je štandardná metóda používaná na prezentáciu analytických poznatkov o rôznych objektoch skúmania. Jej princípom je jednoduchá, avšak výstižná, vyčerpávajúca a objektívna charakteristika silných a slabých stránok skúmaného objektu a jeho možných príležitostí a ohrození.
- Ak je objektom skúmania územie, príležitosti sú najmä vnútorné alebo aj vonkajšie impulzy rozvoja. Ohrozenia môžu vychádzať z vnútorného prostredia – lokálne

⁶ Podľa ods. 3, Čl. 32b Štatútu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy

https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/Dodatok_c_21_Socialne%20veci.pdf

⁷ Pri využívaní diela ako podkladového materiálu https://www.allea.org/wp-content/uploads/2018/11/ALLEA-European-Code-of-Conduct-for-Research-Integrity-2018-Slovak_dig.pdf

⁸ Časť o SWOT je doslovným prepisom state SWOT analýza v publikácii M. Chreneková a kol. (2021). *Sociálny rozvoj a sociálna politika - Vysokoškolská učebnica*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre.

ohrozenia (napríklad pretrváváním slabých stránok), alebo z vonkajšieho prostredia z úrovne regionálnej alebo nadregionálnej (národnej, nadnárodnej, globálnej).

Tab. č. 1. : Matica SWOT

| | SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES) | SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS) |
|---|---|---|
| PRÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES) | WO stratégia „Hľadanie“ Prekonanie slabej stránky využitím príležitostí MIN - MAX | SO stratégia „Využitie“ Využitie silnej stránky v prospech príležitostí MAX - MAX |
| OHROZENIA (THREATS) | WT stratégia „Vyhybanie“ Minimalizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu MIN - MIN | ST stratégia „Konfrontácia“ Využitie silnej stránky na odvrátenie ohrozenia MAX - MIN |

- Ako je uvedené v tabuľke pri tvorbe matice SWOT je dôležité zaznamenávanie faktorov, ktoré majú strategický význam a generovanie alternatív stratégií. V prvom prípade sú zaznamenané silné a slabé stránky s vysokou dôležitosťou a hrozby spolu s príležitosťami s vysokou dôležitosťou. V prípade generovania alternatív stratégií sa kombinujú slabé a silné stránky spolu s ohrozeniami a príležitosťami. Výsledkom sú štyri typy stratégií, ako uvádza nasledujúca tabuľka.

Tab. č. 2: Typy stratégií vytváraných vo SWOT matici

| | |
|---------------------|---|
| WO stratégia | Stratégia zameraná na prekonanie a odstránenie slabých stránok. Naopak dôležité je využiť príležitosti. Treba získať ďalšie zdroje pre využitie príležitostí. |
| SO stratégia | Stratégia špecifická využitím silných stránok organizácie a plným zhodnotením príležitostí, ktoré sa generujú vo vonkajšom prostredí. Definuje sa vízia. |
| WT stratégia | Ide o obrannú stratégiu, vďaka ktorej sa organizácia bráni a snaží sa odstrániť slabé stránky a eliminovať vonkajšie ohrozenie. |
| ST stratégia | Používa sa v prípade dostatočnej sily organizácie ku konfrontácii. Ide o vymáhanie dodržiavania princípov udržateľného rozvoja. |

5.2. Tvorba stromu problémov a stromu cieľov

Analýza problému identifikuje negatívne aspekty existujúcej situácie a vytvára príčinnú súvislosť identifikovaných problémov. Obsahuje tri hlavné kroky:

- 1) Definícia rámca a subjektu analýzy (čo a koho ideme analyzovať)
- 2) Definícia hlavných problémov cieľovej skupiny (Aké sú problémy? Kto má problémy?)
- 3) Vizualizácia problémov vo forme tzv. „stromu problémov“ alebo „hierarchie problémov“ na pochopenie príčinnej súvislosti problémov

Analýza sa prezentuje v diagramovej forme (vid' obr. nižšie), kde sa hore uvádzajú dôsledky a pod nimi sú ich príčiny. Analýza sa zameriava na identifikovanie reálnych problémov vysokej priority, ktoré aktéri KPSS plánujú odstrániť. Jasná analýza problémov poskytuje pevný základ na stanovenie relevantných a konkrétnych cieľov KPSS.

Ako vytvoriť strom problémov?

- ✓ Tvorba stromu problémov by mala prebiehať formou skupinovej práce
- ✓ Na kartičky napíšeme formuláciu problémov
- ✓ Na jednu kartičku sa napíše jeden problém
- ✓ Problémy sa formulujú stručne a jasne

Tab. č. 3: Príklad analýzy problému – nedostatok personálu v opatrovateľských službách

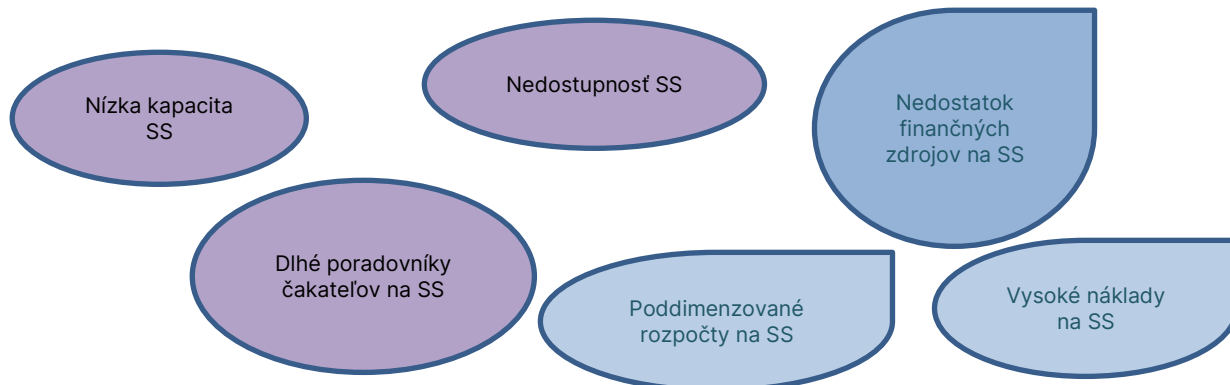
| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Nedostatok opatrovateliek v rámci krajov, v SR- „Starnutie“ opatrovateliek a obslužného personálu v sociálnych službách, ktorí nie sú nahrádzaní novými |
| Nedostatok opatrovateliek v sociálnych službách |
| <ul style="list-style-type: none">- Nedostatočná motivácia, slabé spoločenské postavenie a finančné ohodnotenie opatrovateliek- Opatrovateľky odchádzajú za prácou do zahraničia (lepšie podmienky a ohodnotenie)- Veľká fluktuácia opatrovateliek- Málo ľudí sa vzdeláva na seminároch, hlavne v terénnych sociálnych službách |

Časté chyby pri tvorbe stromu problémov:

1.) Nedodržanie základnej logiky – „dôsledok“ je umiestnený na „príčinou“. V prípade, že sa nedodrží tento vzťah a zároveň sa chyba v nasledujúcich krokoch neodstráni môžu

vzniknúť problémy pri realizácii KPSS. Je dôležité venovať príprave analýzy dostatok času a overiť logické súvislosti za účasti čo najviac zainteresovaných strán.

2.) Pomenovanie toho istého problému rôznymi formuláciami na niekoľkých miestach.



Vyššie uvedené 2 problémy sú uvedené viackrát len inými slovami. Neznamená to, že pri analýze to nie je použiteľné. Hrozí však neprehľadnosť pri hľadaní príčinných vzťahov. Preto je dôležité formulovať problémy jednoznačne a jasne, aby sme sa vyhli duplicitám.

Pri spracúvaní stromu problémov sa odporúča prezrieť a zapracovať aj výsledky predošlých analýz – analýza SWOT, STEEP, TOWS, prieskumy a ďalšie analýzy.

Analýza cieľov slúži na:

- ✓ Popis situácie tak ako by mala vyzeráť v budúcnosti, keď budú definované problémy vyriešené
- ✓ Overenie hierarchie cieľov
- ✓ Ilustráciu vzťahov medzi prostriedkami a účelom v diagrame

„Negatívne formulácie“ v strome problémov sú preklopené na „pozitívne formulácie“. Napríklad „nedostatok finančných zdrojov na SS je preformulované – Finančné zdroje na SS sa zvýšia o 25 %“. Takto definované pozitívne formulácie sú v podstate ciele uvedené v diagrame cieľov, ktorý zobrazuje hierarchiu prostriedkov a účelu. Diagram (strom) cieľov má poskytnúť jasnú predstavu o budúcej želanej situácii.

Analýzu cieľov je potrebné urobiť prostredníctvom konzultácií so všetkými zainteresovanými skupinami.

Je dôležité:

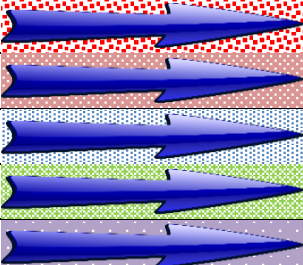
- ✓ Zvážiť priority
- ✓ Posúdiť aké realistické sú jednotlivé ciele
- ✓ Identifikovať ďalšie prostriedky potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov

Kompletný strom cieľov poskytne obraz o želanej budúcej situácii vrátane prostriedkov, ktorými sa dajú ciele dosiahnuť.

Tak ako strom problémov, aj strom cieľov by mal poskytnúť zjednodušený obraz reality. Jeho hlavná silná stránka je v tom, že analýza cieľov je pevne podopieraná jasne identifikovanými problémami.

Počas spracovania stromu cieľov, ako aj celého KPSS dbáme, aby navrhnuté opatrenia boli v súlade s platnou legislatívou, so strategickými dokumentami vyššej úrovne s územnoplánovacou dokumentáciou.

Analýza cieľov je metóda zameraná na hľadanie riešenia problémov. Kým strom problémov je obrazom súčasnej negatívnej situácie, strom cieľov predstavuje obraz budúcej želanej situácie. Strom cieľov je zrkadlovým obrazom stromu problémov.⁹

| Vytvorenie stromu cieľov zo stromu problémov | | |
|--|---|------------------|
| Strom problémov |  | Strom cieľov |
| Celkové dôsledky | | Strategický cieľ |
| Následky | | Špecifické ciele |
| Problémy | | Priority |
| Príčiny | | Opatrenia |

5.3. Štruktúra strategickej časti

- Strategická časť KPSS Bratislava má ako dokument celomestského charakteru pomenovávať:
 - (celomestskú) víziu
 - Napr. Našou víziou je, že Bratislava je mestom pre všetkých. Sociálne služby a na to nadväzujúce služby vytvárajú rovnosť príležitostí pre občianky a občanov prežiť život podľa svojich predstáv. Hlavné mesto prispieva k tomu, aby sociálne služby boli kvalitné a dostupné všetky obyvateľky a obyvateľov bez rozdielu.
 - (celomestské) strategické ciele
 - (celomestské) priority¹⁰
 - (celomestské) špecifické ciele
 - Opatrenia
 - Aktivity
- Pri prioritách, špecifických cieľoch a opatrenia sa uvádzajú aj merateľné ukazovatele využívaním metodiky SMART cieľov.
- (Celomestské) priority a (celomestské) špecifické ciele majú byť obsahovať ciele aké sa napĺňajú v jednotlivých KPSS MČ a KPSS Bratislavy. To znamená, že si MČ tak ako Bratislava určia ciele na ktorých spoločne pracujú.
- KPSS Bratislavy obsahuje realizačné tabuľky podľa už schválených KPSS MČ.
- Strategická časť by mala obsahovať realizačné (popisné) tabuľky (vid' nižšie). KPSS MČ môžu plne prevziať realizačné tabuľky uvádzané nižšie (vid' nižšie). Tieto tabuľky budú zľahčovať porovnávanie napĺňania určených priorít a cieľov.

5.4. Realizačné (popisné) tabuľky strategickej časti

⁹ Weisová D., Bernátová M., 212, s.100

¹⁰ Podľa dohody s MČ môžu byť vynechané priority a môžu byť stanovené výlučne špecifické ciele ako špecifické ciele celomestského charakteru, a teda určujúce aj pre MČ.

ŠPECIFICKÝ CIEĽ 1.1**NÁZOV (ZVYČAJNE SA ZAČÍNA SLOVESOM, NAPR. SKVALITNIŤ, ZDOSTUPNIŤ APOD.)**

| | |
|--|--|
| KRÁTKY POPIS CIEĽA | <i>(Popis obsahuje vysvetlenie detailov špecifického cieľa, aby neboli pochybnosti, čo znamená a prečo a ako je napojený na merateľný ukazovateľ a opatrenia, resp. ako sa pomocou opatrení k jeho naplneniu priblíži cez ukazovateľ. Odporúča sa, aby popis bol v maximálnej dĺžke piatich viet.)</i> |
| MERATEĽNÝ UKAZOVATEĽ¹¹ | <i>(Ukazovateľ musí byť logicky prepojený na špecifický cieľ. Ak sú potrebné vysvetlivky tak je možné ich uviesť do poznámky pod čiarou. Merateľný ukazovateľ musí byť min jeden najviac však štyri.)</i> |
| OPATRENIA | O.1.1.1. <i>Názov (Názov opatrenia zvyčajne začína podstatným menom. Názov typicky nemá viac ako šesť slov mimo názvov sociálnych služieb, názvov inštitúcií apod.)</i> O.1.1.2 <i>Názov ...</i> |

OPATRENIE 1.1.1**NÁZOV (ZAČÍNA SA ZVYČAJNE PODSTATNÝM MENOM A TYPICKE NEMÁ VIAC AKO 12 SLOV NEPOČÍTAJÚC SPOJKY APOD.)**

| | | |
|--|--------------|---|
| KRÁTKY OPATRENIA | POPIS | <i>(Popis má obsahovať praktický a zrozumiteľný dopad opatrenia - prečo je dôležité, že sa opatrenie realizuje a ako to pomôže občanom? Popis opatrenia by sa mal opierať o kvantifikáciu potrebnosti. Popis typicky má max šesť viet.)</i> |
| ZODPOVEDNÝ SUBJEKT | | <i>(napr. HESTIA - neverejný poskytovateľ sociálnych služieb, MČ, Bratislava)</i> |
| PREDPOKLADANÁ VÝŠKA POTREBNÝCH FINANČNÝCH ZDROJOV NA REALIZÁCIU OPATRENIA A PREDPOKLADANÉ ZDROJE KRYTIA | | <i>(uvádzané je suma uvádzaná ročne, alebo je jednorazová + rozpočtové krytie napr. MČ, HMBA, EŠIF, BSK)</i> |
| ÚROVEŇ PRIORITY | | <i>nízka priorita/ stredná priorita / vysoká priorita</i> |
| OBDOBIE REALIZÁCIE | | <i>Rok/Roky</i> |
| MERATEĽNÝ UKAZOVATEĽ | | <i>Relevantný merateľný ukazovateľ vzhľadom na aktivity, každá aktivita by mala mať jeden merateľný ukazovateľ (viď stať 6.1. Monitorovacie tabuľka)</i> |
| AKTIVITY OPATRENIA | | <i>- Aktivita 1(popis aktivity typicky obsahuje sloveso a subjekt za realizáciu a nemá viac ako 8 slov)</i> |

¹¹ Smerovať k dopadovým indikátorom.

- Aktivita 2
- Aktivita 3
- ...

5.5. Určovanie úrovne priority

- Prioritizujú sa opatrenia.
- Priority sú určované na troch úrovniach - nízka, stredná a vysoká.
- Priority sú primárne určované pomocou odborných garantov za jednotlivé oblasti odbornej spätnej väzby. Tieto priority opätovne zhodnocuje vedenie sekcie sociálnych vecí ako odborní garanti KPSS.
- Princípy prioritizovania:
 - o Predpokladané dopady na cieľovú skupinu
 - o Riziká a ohrozenia pri realizácii opatrenia
 - o Disponibilné zdroje krytia
 - o Kapacity (personálne, technické, priestorové) na realizáciu opatrenia
 - o Informáciu, či sa jedná o novú službu alebo program resp. rozširujúcu
 - o Výzvu/problém, z ktorého návrh vzišiel a jeho kvantitatívny rozmer a výstupy z analýzy
 - o Priority vo vzťahu k sociálnym službám v politických a volebných programoch strán v MZ resp. v zastupiteľstvách MČ
 - o Geografické rozloženie (pokrytie) na území mesta (aspekt rovnomernosti a dostupnosti)
 - o Časové rozloženie o vzťahu

5.6. Finančný plán

- **Finančný plán obsahuje výdavky na jednotlivé opatrenia podľa cieľov.** Indikované by mali byť všetky výdavky relevantné pre plnenie cieľov. To znamená, že by mali byť súčasťou výdavky, ktoré realizujú subjekty, ktorých predmetom činnosti/kompetenciou je realizovaná aktivita na napĺňanie cieľa KPSS.
- **Počíta sa s tým, že postupne príde k harmonizácii medzi KPSS MČ a Bratislavy a tým pádom bude vo finančnom pláne Bratislavy možné alokovať všetky čiastky aj na KPSS MČ.** (Predpokladom však je politická a odborná vôľa a dostatok kapacít na vytváranie jednotného mechanizmu).

6. Akčné plány KPSS

- **KPSS je strategický dokument** definujúcim smerovanie verejných politík v oblasti sociálnych služieb na území hlavného mesta. Pre úspešnú implementáciu stratégie je nevyhnutné vypracovať a rozpracovať akčné plány.
- **Akčné plány ustanovujú úlohy na prípravu opatrení a aktivít a detailné vyčíslenia nákladov.** Akčné plány majú byť ustanovené na tri nasledujúce roky v zmysle

rozpočtovania obcí. Jednotlivé akčné plány (resp. špecifické ciele a aktivity opatrení) obsahujú cieľové indikátory kľúčové pre monitorovanie.

- **Akčné plány majú obsahovať podrobnejšie upresnenie aktivít s konkrétnou alokáciou finančných zdrojov na predmetný výskum.**
- **Okrem toho akčné plány stanovujú hodnoty príslušných merateľných ukazovateľov.** V akčnom pláne, kde sa prvýkrát objavuje nové opatrenia sa tiež určuje východisková a cieľová hodnota merateľného ukazovateľa. Pri zostavovaní akčného plánu sa určujú východiskové hodnoty a cieľové hodnoty, ktoré sa vyhodnocujú v procese monitorovania.

6.1. Tabuľka akčného plánu

| Strategický cieľ | Názov | | | | | |
|------------------|----------|-----------------|--------|----------------------|------|------|
| Špecifický cieľ | Názov | | | | | |
| Spôsob plnenia | Aktivity | Finančné krytie | Gestor | merateľný ukazovateľ | | |
| | | | | 2023 | 2024 | 2030 |
| O X.X.X. | | | | | | |
| O X.X.X. | | | | | | |

7. Monitorovanie KPSS

- **Monitorovanie KPSS sa vykonáva raz ročne.** Proces monitorovania sa začína diať v procese zostavovania nového rozpočtu na nadchádzajúci rok. Cieľom je zhodnotiť, čo sa podarilo a čo sa nepodarilo pri plánovaní výdavkov na ďalšie roky.
- **Na stretnutiach pracovných skupín je prerokovaná aj Monitorovacia správa.** Členovia pracovnej skupiny tak majú možnosť sa vyjadriť k tomu, čo sa deje a nedeje a zároveň ponúknuť spoluprácu na riešeníach.

- **Monitorovacia správa obsahuje monitorovacie tabuľky** (viď nižšie). Tieto tabuľky sa používajú v monitorovacích správach KPSS Bratislavy. ¹²

7.1. Monitorovacie tabuľky

| | | | | |
|---|--|-----------------------------|------------------------|---------------------------|
| Špecifický cieľ 1.1 | Názov | | | |
| Krátky popis cieľa | Popis | | | |
| Opatrenia, ktoré vedú k naplneniu cieľa | O.1.1.1. Názov O.1.1.2 Názov | | | |
| Merateľné ukazovatele | názov merateľného ukazovateľa | východisková hodnota (RRRR) | cieľová hodnota (2030) | Dosiahnutá hodnota (RRRR) |
| | Názov merateľného ukazovateľa k špecifickému cieľu | Hodnota | Hodnota | Hodnota |

| | | | |
|--|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| Opatrenie 1.1.1 | Názov | | |
| Krátky popis opatrenia | Popis | | |
| Predpokladaná výška finančných zdrojov na realizáciu opatrenia | Suma | | |
| Predpokladané zdroje krytia | Popis | | |
| Zodpovedný subjekt | Názov | | |
| Predpokladané obdobie realizácie | Rok | | |
| Aktivity pre naplnenie opatrenia | A 1.1.1.1 Popis | | |
| Vyhodnotenie aktivít opatrenia 1.1.1. | | | |
| A 1.1.1.1 Popis | | | |
| výška čerpaných financií v roku (v €) | Suma | | |
| | názov merateľného ukazovateľa | cieľová hodnota | dosiahnutá hodnota |

¹² Viď napr. Monitorovacia správa Komunitného plánu sociálnych služieb hlavného mesta SR Bratislavy na roky 2020-2021 za rok 2020. Dostupné:

<https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/Monitorovacia%20spr%C3%A1va%20Komunitn%C3%A9ho%20pl%C3%A1nu%20soci%C3%A1lnych%20slu%C5%BEie%20HMSR%20BA%20na%20roky%202020-2021%20za%20rok%202020.pdf>

| | | | |
|-----------------------|--|------|------|
| merateľný ukazovateľ | | RRRR | RRRR |
| | Názov merateľného ukazovateľa | X | X |
| stav plnenia aktivity | splnená / prebieha príprava / prebieha realizácia / nesplnená* | | |
| komentár | - | | |

*vyberie sa jedna z možností

8. Prepojenie KPSS na iné strategické dokumenty mesta

- **Sociálne služby sú dané zákonom o sociálnych službách. Poznáme však aj ďalšie nástroje sociálnej pomoci než sú sociálne služby. Časť z nich môže byť zaradená do KPSS, keďže patria medzi služby, ktoré sú so sociálnymi službami vzájomnej previazané a podmienené.** V KPSS musí táto vzájomná previazanosť a podmienenosť so sociálnymi službami byť identifikovaná a odôvodnená.
- **V diskusiách v pracovných skupinách sa môžu subjekty zhodnúť na realizovaní aktivít aké presahujú agendu KPSS.** V takých prípadoch je treba rozlišovať, čo spadá do KPSS a čo je vecne príslušné do iných strategických dokumentov. Napr. ak sa v oblasti agendy detí, mladých ľudí a rodín v ohrození vygeneruje opatrenia v oblasti inkluzívneho vzdelávania, tak sa po rokovaní s príslušným oddelením priradia pod príslušnú kapitolu Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja.

9. Využitie skratky

Bratislava = Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava

MČ = mestská časť, mestské časti

KPSS = Komunitný plán rozvoja sociálnych služieb