

Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb

Základní informace o využití metodiky	
Cíl metodiky	Seznámit se s metodami plánování vedoucími postupnými kroky k plánu sociálního systému vašeho regionu
Řešené otázky	Co je podstatou plánování? Jaké metody můžeme použít při řešení jednotlivých etap plánování?

Obsah		strana
1.	Východiska	2
2.	Otázka 1: Kde jsme?	2
2.1	SWOT analýza	2
3.	Otázka 2: Kam chceme?	3
3.1	Vytváření vize	4
4.	Otázka 3: Jak se tam dostaneme?	4

Doporučená literatura	
Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha 2004.	
Komunitní plánování – věc veřejná, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha 2002.	
Rosecký, D., Oriniaková, P.: Komunitní plánování sociálních služeb, CpKP ČR, Plzeň 2003.	

Východiska

Ačkoli plánování sociálních služeb obsahuje svou podstatu, tedy „plánování“ už ve svém názvu, je právě zpracování vizí a příprava plánu rozvoje sociálních služeb vnímáno účastníky procesu jako problematické. Plánování s sebou nese nutnost přinášet a prosazovat nové nápady a projekty, ale také dohodnout se na tom, co je možné a co chcete společně provést.

Potřeba konsensu Všechny tyto procesy s sebou přinášejí otázky po způsobu – metodě, která dokáže účastníky dovést ke konsensu. Pokud nemáte vhodný nástroj pro plánování, může nastat situace, ve které se o budoucích plánech v sociální oblasti rozhoduje z pozice moci, na základě hlasování, bez snahy dojednat konsensus.

Podstata plánování Při velkém zjednodušení se dá obecně říci, že plánování je o **zodpovídání si tří otázek**:

1. Kde jsme?
2. Kam chceme?
3. Jak se tam dostaneme?

Otázka 1: Kde jsme?

Východiska Na otázku „Kde jsme?“ odpovídáme v plánování sociálních služeb:

- nejrůznějšími analýzami,
- popisy současné sociální situace v daném regionu,
- zjišťováním a analýzami přání a potřeb občanů,
- mapováním stávajících služeb, jejich poskytovatelů a jejich kvality,
- zjišťováním zdrojů, které máme nebo které jsou dosažitelné atd.

Výstupy z těchto zjišťování uspořádáváme, srovnáváme, třídíme a připravujeme na další použití.

SWOT analýza

Podstata metody Nástrojem, který nám může pomoci některé získávané poznatky shrnout a stručně zaznamenat, je SWOT¹ analýza. Tento nástroj je vhodný k získávání konsensu, umožňuje společně popsat určitou oblast tak, jak ji vidí a vnímají všichni účastníci.²

Obsah metody SWOT analýza je **souhrnným výstižným popisem situace dané oblasti v současné době**. Popisuje:

- skutečný stav,
- potřebné změny,
- případná rizika.

Nastiňuje:

- kroky nezbytné pro přeměnu slabých stránek do silných,
- eliminaci rizik.

Popis současného stavu se skládá:

- z popisu vnitřního stavu; popisujete silné a slabé stránky dané oblasti,
- z popisu vnějších okolností, které v současné době danou oblast ovlivňují; popisujete příležitosti a ohrožení.

1 SWOT je zkratka složená ze začátečních písmen anglických termínů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (ohrožení).

2 Je důležité, aby účastníci měli možnost se před zpracováním SWOT analýzy seznámit s dosavadními výsledky mapování, šetření a analýz té oblasti, které se SWOT analýza bude věnovat. Dále je důležité, aby diskusi při zpracování SWOT analýzy vedl určený člověk. Toto může být náročné, proto zvažte, zda si nepřizvete odborníka, který jednání povede a pomůže vám SWOT analýzu zpracovat.

Tabulka 1: Popis současného stavu pomocí SWOT analýzy na příkladu systému sociálních služeb v obci XY

Analýza vnitřního stavu systému sociálních služeb v obci XY	Silné stránky (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • zavádění nebo již zavedené standardy kvality sociálních služeb ve všech nabízených službách v obci 	Slabé stránky (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • neexistující koncepce sociálních služeb obce XY, • nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro výkon sociální práce
Analýza vnějších okolností, které ovlivňují systém sociálních služeb v obci XY	Příležitosti (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • možnost získat finanční prostředky z ESF v rámci nového programovacího období 	Ohrožení (Threats) <ul style="list-style-type: none"> • obec stanovila finanční priority jinde než v sociální oblasti a oblasti plánování sociálních služeb

Při analýze vnitřního stavu systému sociálních služeb můžete využít pomocné otázky – viz tabulka 2 a dále Pracovní materiály k metodice 7 umístěné na CD.



Tabulka 2: Pomocné otázky

Pomocné otázky pro silné stránky	Pomocné otázky pro slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Na čem můžeme stavět? • Na co můžeme být pyšní? • S čím jsem nejvíce spokojený? • V čem se daří spolupracovat? • Co umíme sami a můžeme učit ostatní? 	<ul style="list-style-type: none"> • Co je potřeba řešit? • Na co se zapomíná? • Co mi nevyhovuje? • Co by se mělo zlepšit?

DOPORUČENÍ

Protože SWOT analýza mapuje stávající stav, můžete ji využít jako dlouhodobé měřítko stavu dané oblasti. Při hodnocení výsledků plánování (např. 1x ročně) projděte minulou SWOT analýzu a všimněte si:

- zda se vám podařilo odstranit některé slabé stránky,
- zda se objevily nové silné stránky,
- zda jste využili dané příležitosti.

Otázka 2: Kam chceme?

Otázka „Kam chceme?“ je v plánování sociálních služeb otázkou vize sociálních služeb v daném území. Vize je společná představa, která se týká systému sociálních služeb v daném území a říká:

- kam bychom se chtěli za určitou dobu dostat,
- jaké služby a jaký systém si v budoucnu představujeme a přejeme,
- kterým směrem se mají služby u nás vyvíjet.

Vize popisuje ideální stav služeb a systému například za 10 let.

PŘÍKLAD

Za 10 let budeme mít takové sociální služby, které umožní občanům nyní žijícím v institucích (domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením atd.) žít mimo tyto instituce a využívat pomoc a podporu, kterou nezbytně potřebují, ve svém přirozeném prostředí. Systém sociálních služeb bude nabízet dostatečnou pomoc a podporu rodinám těchto občanů a dalším pečujícím osobám.

Východiska

M7

Vytváření vize

Časové určení

Vizi systému sociálních služeb ve vašem regionu je možné diskutovat a zpracovávat na počátku procesu, tedy v době, kdy se účastníci vzájemně seznamují, identifikují první oblasti a problémy v sociální oblasti, představují svoje názory na současnou podobu systému.

Vytváření vize logicky navazuje na tyto společné diskuse. Takto brzké definování vize následně umožní přesněji:

- zaměřit další práce na popis toho, kde jsme,
- vymezit obsahy a témata analýz a šetření.



Nevýhodou je to, že se na stanovení těchto zásadních kroků podílí často jen úzká skupina osob. Pokud se rozhodnete definovat vizi v počátečním období plánování, svoje jednoduše sepsané představy předložte veřejnosti.



Stanovení vize a definování představ o budoucím stavu systému sociálních služeb lze ale též odložit na období:

- kdy již máte k dispozici určité informace, které například hovoří o potřebách uživatelů a občanů ve vaší obci (městě, městské části atd.),
- máte k dispozici statistické a základní demografické údaje, které popisují, jací lidé v území žijí a co se jim v současné době v oblasti sociálních služeb nabízí.

DOPORUČENÍ

At již budete zpracovávat vizi v počátcích procesu nebo po získání určitých informací, nepamínejte, že pro otevřenou diskusi a sdílení představ o budoucnosti je důležité mít také otevřené a bezpečné prostředí, které dá prostor pro autentické vyjádření představ zapojených účastníků.

POSTUP

Pro inspiraci, jak vést diskusi o představách budoucího stavu systému sociálních služeb, můžete využít tento modelový příklad.

1. Nechte diskusi řídit zkušeným facilitátorem.
2. Každý účastník vysloví svůj názor.
3. Všechny názory jsou zapsány na tabuli.

Pokud se účastní více lidí, můžete je rozdělit do skupin a každá skupina bude prezentovat svůj názor.

Ptáme se na to:

- jak chcete svou obec vidět v budoucnosti,
- co si přejete pro občany vaší obce,
- co uděláte,
- čeho chcete dosáhnout,
- za co nesete odpovědnost.

Pro povzbuzení tvůrčího myšlení můžete vaše společné uvažování o budoucnosti uvést slovy: „Představte si, že je rok 2015. Je veliká slavnost a všichni oslavují úspěchy procesu plánování. Zástupce města má proslov, děkuje vám a říká, čeho jste dosáhli. Jaká slova asi používá? Co zdůrazňuje? A o čem se baví lidé na té slavnosti? Co se jim nejvíce líbí, co ocenili?“

4. Za pomoci facilitátora najdete společné průsečíky vašich přání a představ.
5. Diskutujte o těchto představách a upřesňujte je tak, aby vaše společná vize byla jasná a jedinečná.
6. Konečné znění vize sepíšete tak, aby s ní souhlasili všichni účastníci, snažte se však, aby byla co nejkonkrétnější a motivovala k jejímu naplňování.

Příliš obecná a široká vize brání efektivnímu plánování. Z dobře formulované vize by mělo být jasné, komu a jaké služby budou v budoucnu poskytovány (komu zacílíme pomoc a jaké druhy služeb budeme podporovat).

Otázka 3: Jak se tam dostaneme?

Východiska

V praxi plánování je těžké pracovat s představou něčeho, co bude za 10 let, a umět naplánovat krok po kroku, který povede k tomuto ideálnímu stavu. Není také možné řešit všechna témata, identifikovat

vaný problém, zjištěné potřeby najednou. Proto se při plánování rozhodujeme, co budeme dělat nejdříve, přednostně, v daném plánovacím cyklu (který může trvat např. 3 roky), abychom se postupně ke svým představám budoucnosti blížili. Těmto vybraným oblastem říkáme priority³.

Priority jsou již prakticky uchopitelné. Lze plánovat kroky, které se musí stát, aby byly naplněny a tím jsme se blížili ke své vizi systému sociálních služeb. Definování priorit je klíčovou aktivitou v plánování právě proto, že výběr priorit může zcela vyloučit některé oblasti života občanů a některá sociální témata z plánu rozvoje sociálních služeb pro nejbližší období.

V praxi se můžete setkat s názorem, že stanovení vize a poslání není pro realizaci procesu plánování potřebné a důležité a že klíčové je právě vybrat priority. Priority je však nutné navázat na stanovenou a domluvenou vizi, která dává celému procesu dlouhodobý směr. Pokud máte společnou, dohodnutou představu budoucího stavu, je to již určitá dohoda a tu je nutné respektovat i při diskusích o prioritách.

Z praxe – viz Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe – víme, že: „někdy se takové věci jako vize či cíle v komunitních plánech či jiných dokumentech vůbec neobjevují. Například ve většině komunitních plánů obcí 3. typu v Královéhradeckém kraji vize chybí (v tomto kontextu však padla otázka, zda v prvních letech realizace procesu je stanovování vizí nutné). Jiná zkušenost ukazuje, že někdy jsou vize či cíle jen uměle vyplněné stránky v plánu – a to proto, že ‚vize, cíle atd. se do plánů pší. Jejich životnost, realizovatelnost a možnost dalšího monitorování je nulová.“⁴

Při diskusích a výběru priorit nastávají situace, že proti sobě stojí více možností vyplývajících například ze slabých stránek, z dalších zjištěných dat nebo z individuálních zájmů účastníků. Každý totiž ví (nebo tuší), že priority jsou to, na co půjdou peníze, co se bude řešit v první řadě, a existuje vždy reálná možnost (takřka jistota), že jednotliví účastníci budou chtít uplatnit při navrhování priorit své zájmy. To rozhodování ztěžuje, blokuje nebo vede ke hlasování o tom, co je prioritou. Je důležité, aby při definování priorit byla zvolena metoda, která umožní v maximální míře dosažení konsensu mezi účastníky diskusí o prioritách. Takovou metodou může být hledání kritických faktorů úspěchu.

Při výběru nejdůležitějších priorit si jako první položte tuto základní otázku: „V čem musíme být určitě úspěšní, abychom dosáhli vize a naplnili poslání?“ Hledáte tak faktory, které mají kritický význam pro dosažení vize. Říká se jim kritické faktory úspěchu. Kritický faktor úspěchu popisuje konkrétní situaci nebo stav, ve kterém musíte být určitě úspěšní, protože pokud nedosáhnete úspěchu v těchto kritických faktorech, nepodaří se vám blížít se ke své vizi a naplňovat ji.

PŘÍKLAD

Znění kritických faktorů úspěchu přímo souvisí s vaší vizí. Pokud ve vizi města zaznívá „město spokojeného stáří“, mohl by jedním z kritických faktorů úspěchu být „senioři mají možnost žít svůj život doma co nejdéle“. Pokud si představíme jiné město, jehož vizí je „město vzdělaných občanů“, pak kritickým faktorem úspěchu bude např.: „vzdělání je dostupné pro všechny“.

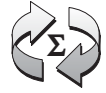
Zde vidíte, jak důležitou roli hraje vize, protože předpovídá další směr vašich dohod. Je také zřejmé, že čím konkrétnější je vize, tím lépe se budou dále určovat kritické faktory úspěchu. Je o mnoho složitější jednoznačně popsat, v čem musíte být určitě úspěšní, pokud je vaší vizí např. obecná představa „město plné radosti“. Na druhou stranu, pokud není možno shodnout se na konkrétnější vizi a vize zůstává v obecné rovině, právě (možná delší) diskuse o faktorech, které jsou určující pro dosažení „radosti“, vám umožní vyjasnit si, co pod představou „radosti“ společně vnímáte, a posune vaši společnou dohodu o krok dál.

Diskuse, která provází hledání kritického faktoru úspěchu, je důležitým přínosem, protože otevírá možnost postupně prohlubovat dohodu o tom, co se bude a nebude v rámci procesu plánování sociálních služeb dělat.

Pro výběr kritických faktorů úspěchu vám mohou pomoci tyto otázky:

- V čem musíme být určitě úspěšní, abychom dosáhli vize a naplňovali své poslání?
- Bez čeho bychom nikdy vize nedosáhli?
- Co nám brání plnit naše poslání?

Priority



Problematika
definování priorit

Kritické faktory
úspěchu

Hledání kritických
faktorů

Pomocné otázky
pro výběr kritických
faktorů

³ Priority vymezují (určují) oblasti, témata, problémy, kterými se budeme zabývat v daném cyklu plánovacího procesu a které se objeví v plánu rozvoje sociálních služeb. Stanovují základní směry, které pak naplňujeme opatřeními a aktivitami.

⁴ Eberlová, T., Skříčková, Z.: Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe. (dostupný z www.kpss.cz, CD)

Využití SWOT analýzy Při výběru kritických faktorů dále pracujte se zpracovanou SWOT analýzou (v té máte stručný soupis nejdůležitějších charakteristik současného stavu). Ptejte se:

- Jaké silné stránky můžeme nejlépe využít?
- Jaké slabé stránky musíme nejdříve odstranit, nebo posílit?
- Jaké příležitosti musíme využít?
- Jakých hrozeb se teď musíme vyvarovat?

Odvození priorit

POSTUP

Vaše návrhy sepište a diskutujte o nich. Důležité je, abyste v diskusi dosáhli konsensu pro to, co považujete za kritické faktory úspěchu.

Diskutujte o každém faktoru úspěchu.

Definujte ho co nejpřesněji a následně od něj odvoďte, co je vaší prioritou. Je možné, že z jednoho faktoru úspěchu budou plynout i dvě priority.

Zatímco kritický faktor úspěchu popisuje stav, který je kriticky významný pro váš úspěch, prioritou výstižně definuje, na co se nejdříve zaměřit.

PŘÍKLAD

Příklady priorit mohou být tato hesla:

- Budeme řešit a podporovat začlenění lidí s mentálním postižením do běžného života komunity.
- Budeme vytvářet poradenský a informační systém pro občany, kteří se dostanou do nepříznivé sociální situace.

Význam diskuse

V diskusi snáze dosáhnete shody při popisu žádoucího stavu, než kdybyste rovnou měli definovat a dohodnout se na prioritách. Popis kritických faktorů úspěchu je odůvodněním pro výběr priorit, protože přímo spojuje priority s vizí a posláním a tím upřednostňuje takové priority, které umožní dosáhnout vize. Díky tomu se při realizaci nesledují neproduktivní, zástupné priority a peníze na realizaci priorit jsou vynaloženy přímo na dosažení vize a naplnění poslání. Bez diskuse o kritických faktorech úspěchu jsou priority fixovány spíše na jednotlivé slabé stránky SWOT analýzy než na vizi a poslání. Je možné, že bez diskuse o kritických faktorech úspěchu si stanovíte priority, které řeší nějakou důležitou oblast, která však není důležitá pro dosažení vize a poslání.

PŘÍKLAD

Za slabou stránku ve SWOT analýze byl označen neexistující systém hodnocení efektivity služeb. Bez metody, která využívá kritický faktor úspěchu, by účastníci diskuse automaticky zařadili jako prioritu „Vytvořit systém hodnocení efektivity služeb“.

V diskusi o kritických faktorech úspěchu byl za úspěšný označen stav, kdy „budou poskytovatelé vědět, jak bude zajištěno jejich financování v následujícím roce“. V důsledku toho se otevřel celý balík problémů, přičemž nejdůležitější je vůbec vyjednávání s městem o podmínkách a možnostech takového stavu. Je možné, že hodnocení efektivity služeb bude jednou z podmínek, ale není to podstata problému. Jako priorita bylo potom definováno „Vytvořit systém stabilního financování poskytovatelů služeb“.

Počet stanovených priorit

Vyberte a soustřeďte se nejvýše jen na 5 prioritních oblastí, v malých obcích pak zcela postačí 3 priority. Více priorit vede k nepřehlednému a neuskutečnitelnému plánu, zejména tehdy, pokud pro realizaci každé z priorit bude zapotřebí více opatření, z nichž každé se bude skládat z několika aktivit.

Měřítka dosaženého úspěchu

Dosahování kritických faktorů úspěchu znamená, že naplňujeme vybranou prioritu. Dosažení úspěchu však musíte umět změřit. K tomu slouží měřítka. Měřítka úspěchu stanovte **pro každou prioritu, abyste mohli změřit, zda jste již dosáhli úspěchu, tedy zda jste naplnili prioritu**, a tím jste se přiblížili k dosažení vize. Jde o to, abyste přesně popsali, jak bude vypadat situace, až dosáhnete kritického faktoru úspěchu. Vhodně zvolená měřítka vám také umožní říci: „ano, dosáhli jsme úspěchu, ale jen na 60 % oproti očekávání“.

Pomocné otázky pro definování měřítek

Pro definici měřítek dosaženého úspěchu vám mohou pomoci tyto otázky:

- Jak poznáme, že jsme dosáhli úspěchu?
- Co se konkrétně změní?
- Co vytvoříme? Nebo co zrušíme?
- Kolik lidí bude profitovat z úspěchu?
- Jak to změříme?
- Co přesně budeme sledovat, abychom zjistili, že jsme dosáhli úspěchu?

PŘÍKLAD

Kvantitativní měřítka jsou např.:

- počet určitých výrobků (např. počet informačních letáků, katalogů, inzerátů, článků apod., pokud je úspěchem, když budou občané města kvalitně informováni o sociálních službách),
- četnost setkání (např. pokud je úspěchem spolupráce mezi poskytovateli při zavádění nové sociální služby),
- počet lidí, kteří profitují z dosažení kritického faktoru úspěchu (např. o kolik se zvýší počet seniorů, kteří budou podporováni terénními službami, pokud je kritickým faktorem úspěchu zlepšení života seniorů).

Kvalitativní měřítka jsou např.:

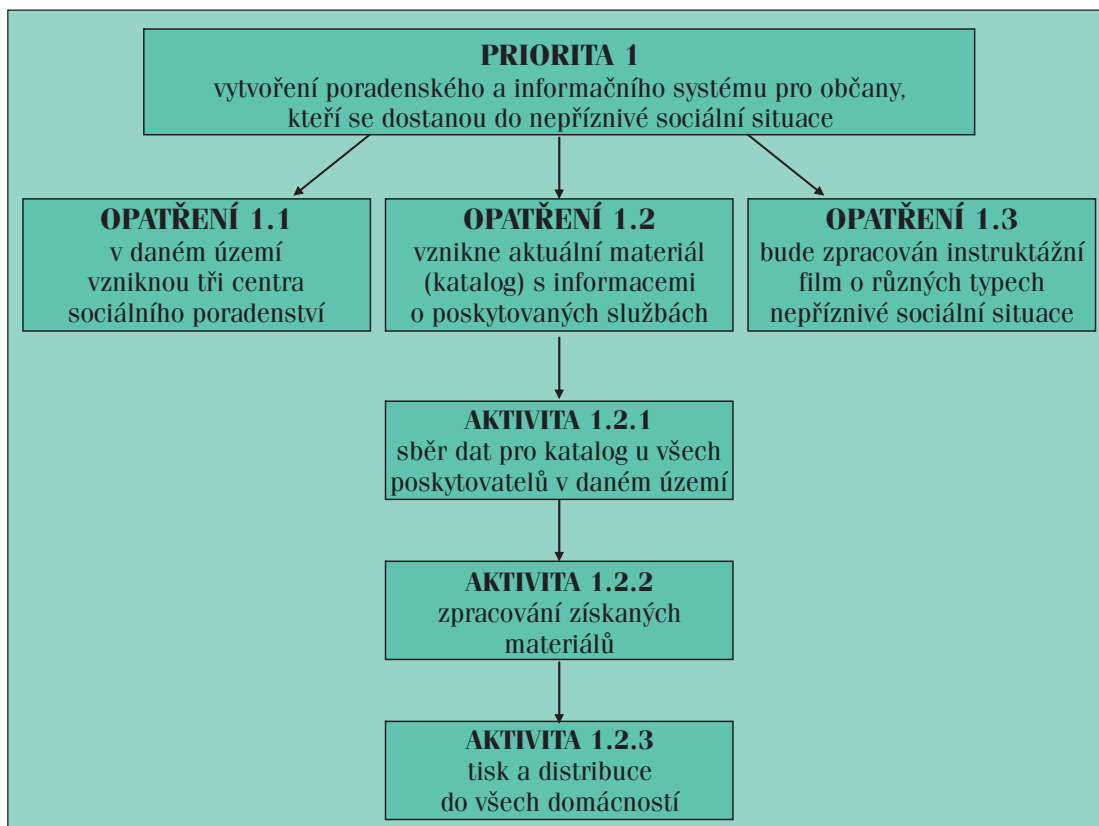
- ve stanoveném termínu zavedena nová služba (např. pokud je úspěchem spolupráce mezi poskytovateli při zavádění nové sociální služby),
- zlepšení zdravotního stavu, sociálních podmínek nebo životní úrovně (např. pokud je kritickým faktorem úspěchu zlepšení života seniorů).

Ať už vybírá kritické faktory úspěchu a priority kdokoli, musí přitom vycházet ze znalosti situace, přání a potřeb uživatelů a občanů na daném území. Při výběru a stanovení priorit je také nutné brát v úvahu širší kontext (přihlédnout k němu), to znamená vzít v potaz existenci strategií a priorit na národní a krajské úrovni. V praxi se můžete setkat s prioritami, které řeší oblast vymezenou nějakou cílovou skupinou uživatelů nebo s průřezovými prioritami.

Po pojmenování a stanovení priorit je třeba společně hledat cestu, jak priority uskutečnit, tedy jaká pro to udělat opatření⁵. Každé opatření se dále podrobně rozpracovává až do úrovně aktivit⁶.

Ovlivňující faktory

Schéma 1: Příklad priorit, příslušných opatření a aktivit



Navrhovat a stanovovat opatření znamená vymýšlet nové postupy, metody, nástroje. Proto lze doporučit pro takováto jednání metodu řízeného „brainstormingu“⁷. Základní otázkou pro návrh opatření je: Co je třeba udělat pro to, abychom naplnili danou prioritu?

Opatření

⁵ Opatření určují cíle v určité prioritní oblasti, říkají, co konkrétně budeme řešit a jakými způsoby, abychom naplňovali vybrané priority. Opatření vychází ze zdrojů, které máme nebo jsou dosažitelné.

⁶ Aktivity popisují konkrétní úkoly (kroky, projekty), které budeme dělat, včetně toho, jak, kdo, kdy a za co je bude dělat.

⁷ Metoda skupinového řešení problémů – základem této metody je potlačení jakékoli kritiky anebo hodnocení nápadů navržených skupinou a získání co nejvíce nápadů a myšlenek – i když se mnoho z nich může zdát podivných nebo

POSTUP

1. Všechny návrhy opatření vzešlé z jednání pracovních skupin a jiných týmů zapisujte.
2. Potom diskutujte o každém zvlášť.
3. Vyberte nejvhodnější návrhy, které:
 - vycházejí z vašich zdrojů,
 - jsou dlouhodobě udržitelné,
 - jsou inovativní,
 - jsou hospodárné a efektivní,
 - využívají příležitosti a silné stránky.
4. Vybraná opatření ke každé prioritě zapište.
5. U každého opatření definujte:
 - co konkrétně je cílem opatření, přičemž základní otázkou pro definování cíle opatření je: „Čeho chceme dosáhnout realizací tohoto opatření?“,
 - podle čeho a kdy budete měřit dosažení cílů (měřítko – můžete zvolit kvalitativní i kvantitativní kritéria), přičemž pro nalezení konkrétních měřítek (kritérií) využijte otázku: „Jak to změříme?“, „Co přesně budeme sledovat, abychom zjistili, že jsme dosáhli cíle?“



Zda bylo dosaženo cílů opatření, budete monitorovat a hodnotit proto, abyste zjistili, zda byla přijatá opatření volena správně a opravdu jsou tou neoptimálnější variantou řešící dané priority.

6. Dále vyberete nejdůležitější opatření pro nejbližší období a ta rozpracujete do aktivit. Není třeba rozpracovat hned všechna opatření, jejich realizaci můžete rozložit v čase. Opatření, která nyní „necháte stranou“, můžete realizovat později.

Obsah aktivit

Aktivita je možné chápat jako konkrétní kroky, úkoly, které budou realizovány v rámci daného plánovacího cyklu. Každou aktivitu v plánu rozvoje sociálních služeb lze dále rozvést pomocí realizačního schématu a projektového záměru (obsahuje podrobný popis činností a postupů a výstupů). Popis aktivit musí minimálně obsahovat:

- rozpočet a zdroje peněz na realizaci aktivity,
- kdo bude aktivitu dělat (personální určení),
- časový plán (časové určení – dílčí termíny výstupů, konečný termín),
- co, kde a kdy se konkrétně udělá (postup plnění),
- co očekáváme (jak poznáme, že je aktivita splněna).

Osnova pro popis aktivit

Každou aktivitu zapište do přehledné tabulky podle této osnovy:

- kód aktivity,
- název aktivity/projektu,
- doba trvání,
- finanční zdroje/částka,
- odpovídá/spolupráce,
- dokumentace a postup,
- výstupy.



Monitoring a vyhodnocování aktivit je klíčový pro sledování efektivity naplňování plánu rozvoje sociálních služeb.

Otázky pro sebehodnocení

1.	Je formulována a zpracována vize rozvoje sociálních služeb, která odráží vaše představy o tom, jak by měly sociální služby u vás v obci (městě, městské části, jiném území) vypadat?
2.	Máte stanovené priority, včetně měřítek, podle kterých poznáte, že vytyčené priority naplňujete?
3.	Máte dostatečně rozpracovány aktivity, aby bylo jasné, kdo se na realizaci aktivity podílí, kdy se děje, jak se má plnit a jaké finance na to potřebujete?