

Optimalizace a restrukturalizace organizace Sociální služby Uherské Hradiště, p. o.

Sociální služby Uherské Hradiště, p. o. (dále jen „SSL UH, p. o.“) jsou v současné době největší příspěvkovou organizací v České republice poskytující sociální služby. Součástí SSL UH, p. o. je 17 organizačních jednotek (mimo ředitelství), organizace provozuje 28 sociálních služeb na 30 tzv. místech poskytování. Převážná část poskytovaných služeb je pobytového typu a nabízí 1242 lůžek. Organizace má více než 930 přepočtených pracovních úvazků a roční rozpočet přesahuje 500 mil. Kč (rok 2018 = 513 mil. Kč). Organizace působí zejména v okrese Uherské Hradiště a Kroměříž a v posledních letech také částečně v okrese Zlín (město Luhačovice). Součástí příspěvkové organizace je ředitelství, které zastřešuje všechny organizační jednotky, a to jak po ekonomické, tak i po organizační a právní stránce. Vykonává zejména ekonomickou, zdravotní, personální, mzdovou, účetní a koordinační roli v rámci transformace. Ředitelství sídlí v budově Domova pro seniory v Uherském Hradišti. Zaměstnává 25 zaměstnanců (24,5 pracovních úvazků) a celkové náklady na jeho provoz byly v roce 2018 ve výši 20,5 mil. Kč.

V posledních letech prochází organizace poměrně velkými změnami, a to zejména vlivem měnících se potřeb a požadavků kladených na sociální služby v regionu a zvyšujících se nároků na kvalitu poskytované služby. Tyto změny jsou vyjádřeny zejména transformačními procesy v organizaci, a to jak postupnou transformací služeb domovů pro seniory na službu domovy se zvláštním režimem pro osoby trpící Alzheimerovou chorobou, stařeckou demencí a jinými typy demence, tak zejména transformací ústavních pobytových služeb pro osoby se zdravotním postižením (transformace 10 domovů pro osoby se zdravotním postižením – dále jen „DOZP“). Vlivem uvedených transformačních procesů na jedné straně sice klesají celkové kapacity pobytových služeb, nicméně na druhé straně dochází k nárůstu počtu provozovaných sociálních služeb zejména komunitního charakteru na více místech poskytování.

Tab. 1: Srovnání základní struktury SSL UH, p. o. mezi lety 2015 a 2019

Rok	2015	2019*)
Počet organizačních jednotek (mimo ředitelství)	16	17
Počet provozovaných sociálních služeb	23	28
Počet míst poskytování	18	30
Kapacity pobytových služeb (lůžka)	1 377	1 242

*) Stav k 1. 5. 2019

Uvedený rozvoj organizace SSL UH, p. o., vyjádřený zejména vyšším počtem poskytovaných služeb a míst poskytování klade na ředitelství i organizační jednotky značné organizační, personální i technické nároky, přičemž stávající velikost organizace a forma jejího řízení se již stává neudržitelnou. Proto je doporučeno orgánům Zlínského kraje provést optimalizaci a restrukturalizaci organizace.

Hlavní důvody provedení organizačních změn:

- Pokračující transformace služeb pro osoby se zdravotním postižením, a s tím spojený vznik dalších služeb komunitního typu.

- Záměr předání sociálních služeb určených pro seniory (DS a DZR) na obce či jiné poskytovatele
- Nutnost více provázat poskytování sociální služby s územím, ve kterém služba působí
- Zhoršené hospodaření služeb pro osoby se zdravotním postižením a kompenzace ztrát ze zdrojů služeb pro seniory
- Zefektivnění řízení a provozu nových organizací, včetně eliminace rostoucích nákladů na ředitelství, které vlivem snižujícího se počtu lůžek v organizaci stále více zatěžují hospodaření jednotlivých služeb

Změny organizace SSL UH, p. o. budou provedeny ve dvou etapách.

Etapa I. Optimalizace Sociálních služeb Uherské Hradiště, p. o.

První etapa změn v SSL UH, p. o., (tzv. „optimalizace“) bude realizována v období 2019 – 2022 a jejím výsledkem bude příprava organizace na druhou etapu změn organizace ve formě restrukturalizace.

V termínu do 30. 9. 2019 bude ředitelem SSL UH, p. o., zpracován podrobný popis kroků a časový harmonogram optimalizace organizace a přípravy druhé etapy, přičemž budou respektovány následující principy:

1. Rozdělení SSL UH, p. o. na více menších organizací a stanovení nástupnické organizace.
2. Služby s cílovou skupinou senioři budou nachystány na případné předání obcím či jiným poskytovatelům (vytvoření převážně samostatných organizací).
3. Nové organizace budou ve svém portfoliu poskytovat obdobný druh sociální služby pro určitou cílovou skupinu (logická, efektivní souvislost).
4. Územní aspekt při řízení nových organizací (dojezdová vzdálenost, vyšší míra provázání organizace a poskytování sociálních služeb s územím, ve kterém je služba poskytována).
5. Velikost a struktura nových organizací bude srovnatelná s jinými obdobnými organizacemi.
6. Důraz na maximální efektivitu, účelnost a hospodárnost provozu nových organizací

Optimalizace SSL UH, p. o. bude determinována zejména dvěma faktory:

a) postupem příprav na předání a případným převodem sociálních služeb pro seniory (DS a DZR) zřizovaných Zlínským krajem obcím či jiným poskytovatelům

Záměr předání poskytování sociálních služeb pro cílovou skupinu senioři jiným poskytovatelům je podrobněji popsán v samostatném dokumentu předloženém Radě Zlínského kraje k projednání. Na základě výsledku příprav budou služby, u kterých to bude možné, v průběhu první etapy předány novým poskytovatelům.

b) zesíleným řízením procesu transformace DOZP zařazených v Sociálních službách Uherské Hradiště p. o.

Dne 13. 7. 2015 byla Radou Zlínského kraje usnesením č. 0613/R15/15 schválena Koncepce rozvoje sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením poskytovaných příspěvkovými organizacemi Zlínského kraje na období 2015 – 2020 (dále jen „Koncepce“). Součástí Koncepce bylo vytyčení jednoho strategického a 4 specifických cílů. Dále bylo stanoveno 16 opatření, která by měla vést k naplnění vytyčených cílů.

V souladu s uvedenou koncepcí bylo následně 10 DOZP v rámci SSL UH, p. o. zařazeno do projektu Zlínského kraje Transformace pobytových služeb pro osoby se zdravotním postižením ve Zlínském kraji. V únoru 2019 bylo schváleno 10 transformačních plánů všech zařazených DOZP, jejichž součástí je mimo jiné vznik nových komunitních služeb chráněné bydlení při současném snižování kapacity stávajících ústavních služeb DOZP.

Dosavadní kapacity služeb DOZP byly ve Zlínském kraji z historických důvodů naddimenzované a v nynější době již neodpovídají potřebám regionu. Z tohoto důvodu kapacity služeb DOZP jsou postupně snižovány rychlejším tempem, než vznikají nové služby chráněného bydlení. Postupné snižování kapacit DOZP při současném setrvávání ve stávajících objektech, zachování stávajícího počtu pracovníků přímé péče (v domovech zůstávají nejnáročnější klienti s nejvyšší mírou potřeby podpory) a nárůst úrovně mezd pracovníků má negativní dopady do hospodaření jednotlivých domovů. Mnohé objekty, ve kterých je poskytována služba DOZP v rámci SSL UH, p. o. byly zrekonstruovány či vystavěny v letech 2000 – 2003 z dotačních prostředků Ministerstva práce a sociálních věcí, případně Ministerstva financí, a jsou vázány závazky dlouhodobé udržitelnosti, kdy pod sankcí vrácení celé poskytnuté dotace není možné tyto objekty zcela opustit a přestat je využívat pro provozování pobytové sociální služby.

Na základě výše uvedeného je nezbytné proces transformace těchto ústavních pobytových služeb na služby komunitního typu ještě více řídit a minimalizovat tak negativní ekonomické dopady. Proto dojde za tímto účelem k:

1. Zastavení příjmu uživatelů do služby DOZP Uherský Brod, a to do doby dosažení kapacity odpovídající službě komunitního typu (tj. 18 uživatelů).

Na objektu domova je závazek dlouhodobé udržitelnosti do roku 2043. Současná kapacita domova je 34 lůžek, přičemž objekt dříve využívalo 64 osob (50 v rámci služby DOZP a 14 v rámci služby týdenní stacionář). V objektu lze potenciálně vyčlenit část prostor tak, aby zde byla vybudována a zachována služba DOZP komunitního typu v kapacitě 18 lůžek. Tím by byl dodržen závazek dlouhodobé udržitelnosti a současně by bylo možné zbývající prostory stavebně oddělit a nabídnout k využití městu Uherský Brod či jiným poskytovatelům sociálních nebo jiných veřejných služeb. Stavební oddělení části prostor a vybudování komunitní pobytové služby předpokládá realizaci investiční akce.

V rámci transformace DOZP Uherský Brod je v současné době předpokládán přechod ještě cca 8 osob do chráněného bydlení. Ke zbývajícimu snížení kapacity o 8 uživatelů dojde vlivem přirozeného úbytku. Dosažení cílové kapacity 18 uživatelů je předpokládáno do konce roku 2023.

2. Zastavení příjmu uživatelů do služby DOZP Velehrad - Vincentinum, s cílem postupného sloučení služby se službou DOZP Velehrad - Buchlovská a opuštění objektu.

Na objektu domova není evidován závazek dlouhodobé udržitelnosti. Po opuštění objektu v něm nemůže být provozována ústavní pobytová sociální služba. Současná kapacita domova je 47 lůžek a v rámci transformace domova se nyní předpokládá přechod 18 uživatelů do služby chráněné bydlení. Zbývající kapacita 29 lůžek bude postupně snížena přirozeným úbytkem a následně přestěhováním uživatelů do jiných vhodných služeb DOZP (zejména DOZP Velehrad – Buchlovská). Záměr předpokládá urychlené práce na zřízení nových služeb

chráněného bydlení. Opuštění objektu DOZP Velehrad - Vincentinum je předpokládáno do roku 2023.

3. Zastavení příjmu uživatelů do služby DOZP Javorník-Chvalčov, a to do doby dosažení kapacity 45 lůžek s cílem opuštění hlavní budovy areálu DOZP.

Na objektu domova není evidován závazek dlouhodobé udržitelnosti. Po opuštění objektu v něm nemůže být provozována ústavní pobytová sociální služba. Domov je členěn pavilonovým způsobem, kdy se skládá z jedné hlavní budovy a čtyř menších domků. Snížení kapacity domova ze stávajících 99 lůžek na plánovaných maximálně 45 by mělo umožnit uvolnit stávající hlavní objekt a nadále k poskytování služby DOZP využívat pouze 4 menší objekty. Stávající objekt by byl nabídnut obci Chvalčov, případně jiným subjektům k dalšímu využití. V rámci aktuálního transformačního plánu se nyní předpokládá přechod 32 uživatelů do služby chráněného bydlení. K poklesu o dalších 22 lůžek by mělo dojít přirozeným úbytkem, případně přechodem uživatelů do jiných vhodných služeb. Dosažení kapacity umožňující opuštění hlavní budovy je předpokládáno do roku 2024.

Zastavení příjmu uživatelů do uvedených 3 DOZP bude promítnuto do formulace opatření při aktualizaci Koncepce a současně bude uložen úkol řediteli organizace SSL UH, p. o., ke zpracování aktualizace příslušných transformačních plánů jednotlivých dotčených DOZP.

Opatření týkající se zastavení příjmu uživatelů do služby uvedených 3 DOZP nebudou znamenat nedostupnost služby DOZP na území Zlínského kraje či dotčených SO ORP. V rámci území budou nadále službu zajišťovat a nabízet další DOZP na území Zlínského kraje (z toho zbývajících 10 DOZP zřizovaných Zlínským krajem).

Tato opatření nejsou jedinými opatřeními pro zesílené řízení procesu transformace DOZP v rámci SSL UH, p. o. Na základě dalšího vývoje jak v samotných domovech, tak na základě vývoje potřeb území bude dále zpracována vize a strategie dalšího postupu v rámci transformace i ostatních DOZP v procesu transformace. Bude dále podporován přechod vhodných uživatelů služeb DOZP do chráněných bydlení. Budou hledány a využívány možnosti zefektivnění provozu jednotlivých domovů a v neposlední řadě budou hledány možnosti řešení dlouhodobých závazků udržitelnosti objektů, v nichž jsou služby poskytovány.

Etapa II. Restrukturalizace Sociálních služeb Uherské Hradiště, p. o.

Druhá etapa změn v SSL UH, p. o., (tzv. „restrukturalizace“) proběhne v návaznosti na první etapu v předpokládaném období 2023 – 2024. Jejím obsahem bude zejména vznik nových příspěvkových organizací.