

www.komunitniplanovani.com

DESET KROKŮ PROCESEM KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ – KROK 1

Metodický sešit 1 DESET ZÁKLADNÍCH KROKŮ V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ A PŘÍPRAVA PROSTŘEDÍ PRO POŘÍZENÍ KOMUNITNÍHO PLÁNU

Programový tým projektu EQUAL 0076

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Lenka Krbcová Mašinová, Michal Polesný, Miroslav Seiner,
Jiří Exner, Ivana Vlčková,

Statutární město Ústí nad Labem

Helena Herbstová

Statutární město Ostrava

Ingrid Štegmannová, Olga Pelechová

Komunitní nadace Euroregionu Labe

Tomáš Krejčí

Česká rada humanitárních organizací

Pavel Dušek, Tomáš Kříž

Úřad práce v Ústí nad Labem

Josef Turek, Jana Jindrová, Juraj Joni, Jaroslav Lejček

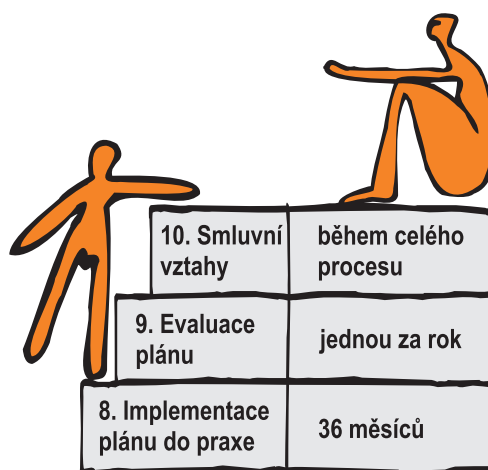


Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

METODIKA 1

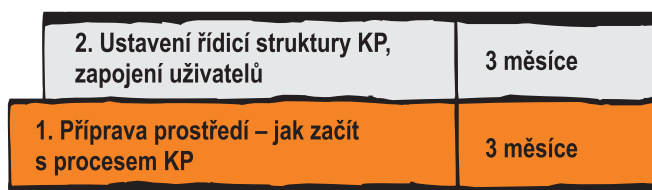
DESET ZÁKLADNÍCH KROKŮ V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ A PŘÍPRAVA PROSTŘEDÍ PRO POŘÍZENÍ KOMUNITNÍHO PLÁNU



Realizační období plánu



Zpracování plánu



Přípravné období plánu



Logo komunitního plánování ve své jednoduché a jednoznačné symbolice zobrazuje základní a nutný prvek, bez kterého by proces nemohl fungovat, a tím je:

KOMUNIKACE/COMMUNICATION

Profily hlav a jejich mimika jasně vyjadřují proces komunikace, i když se jedná o pasivní obrázek. Mimika jednoznačně vyjadřuje další nosný prvek úspěšného jednání:

POZITIVNÍ EMOCE/POSITIVE EMOTIONS

Zvolenou barevností poukazujeme na mnohotvárnost a členitost, která je přijímána a tolerována, lidé jsou barevní a mají různé názory:

SVOBODNÉ MYŠLENÍ/FREE THINKING

Tři hlavy mluví s jednou: bílá hlava uživatele mluví se žlutou hlavou poskytovatele, za kterým stojí zadavatel a zaměstnavatel, tři silní pomáhají slabšímu:

POMOC POTŘEBNÝM/HELP TO THOSE IN NEED

Sdělnost loga je podtržena vyjmenováním všech čtyř skupin, logo je používáno pouze v této formě, s uvedením webové adresy, která jednoznačně informuje, o co se jedná:

www.komunitniplanovani.com

OBSAH

ÚVOD	4
1. Cíl metodického materiálu	4
2. Komu je metodický materiál určen?	5
3. Co se ve metodickém materiálu dozvíte?	5
4. Co budete umět po prostudování materiálu?	5
NĚKOLIK OTÁZEK V ÚVODU	6
1. Co je komunitní plánování?	6
2. Jak se odlišuje komunitní plán od jiného plánu?	6
3. V čem je plán přínosný, proč vůbec plánovat?	6
4. Komunitní plánování z pohledu právního řádu ČR	7
5. Kde začalo komunitní plánování?	7
6. Je komunitní plánování manažerský proces?	8
7. Jaká rozhodnutí musí dělat komunitní manažer?	8
8. Účastníci komunitního plánování	8
9. Zapojení úřadů práce – inovativní přístup v komunitním plánování	10
10. Jaké jsou principy komunitního plánování?	11
11. Jaké jsou hodnoty komunitního plánování?	11
DESET KROKŮ KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍM	13
1. Úvod k metodologii	13
2. Jednotlivé kroky komunitního plánování	15
2.1 Krok č. 1 – Příprava prostředí	15
2.2 Krok č. 2 – Ustavení trvale udržitelné řídicí struktury	25
2.3 Krok č. 3 – Regionální informační systém komunitních a sociálních služeb	30
2.4 Krok č. 4 – Analýza a mapování potřeb uživatelů	33
2.5 Krok č. 5 – Zpracování Návrhu plánu – od představy k plánu	39
2.6 Krok č. 6 – Proces konzultací plánu	41
2.7 Krok č. 7 – Zpracování konečné verze plánu	42
2.8 Krok č. 8 – Implementace plánu do praxe	43
2.9 Krok č. 9 – Evaluace plánu	44
2.10 Krok č. 10 – Smluvní a jiné vztahy v procesu komunitního plánování	46
PRINCIPY KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ OD A DO Z	49
SHRNUTÍ	54
CVIČENÍ	55
POUŽITÁ LITERATURA	56



úvod

ÚVOD

Vážení kolegové, dostává se vám do rukou základní metodický materiál, který vás v deseti krocích provede procesem komunitního plánování. Tento metodický materiál vznikl v rámci projektu „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení sociálně znevýhodněných osob na trhu práce“, který je realizován v rámci Iniciativy EQUAL Evropské unie.

Metodický sešit je součástí souboru deseti metodik, které popisují jednotlivé kroky procesu komunitního plánování.

Přípravné období plánu

- Metodický sešit č.1
Deset základních kroků v procesu komunitního plánování a příprava prostředí pro pořízení komunitního plánu – krok č.1
- Metodický sešit č.2
Řízení a organizační struktury komunitního plánování – krok č. 2
- Metodický sešit č.3
Zapojení uživatelů do procesu komunitního plánování – krok č. 2

Zpracovatelské období plánu

- Metodický sešit č.4
Budování informačních systémů pro komunitní plánování – krok č. 3
- Metodický sešit č.5
Analýza a mapování potřeb a práce s informacemi – krok č. 4
- Metodický sešit č.6
Zpracování Návrhu komunitního plánu pro proces konzultací a zpracování finální verze týmního plánu – krok č. 5 a krok č. 7
- Metodický sešit č.7
Proces konzultací komunitního plánu – krok č. 6

Realizační období plánu

- Metodický sešit č. 8
Implementace týmního plánu do praxe – krok č. 8
- Metodický sešit č.9
Evaluace v procesu komunitního plánování – krok č. 9
- Metodický sešit č.10
Právní a obdobné vztahy vzniklé, měnící se a zanikající v procesu komunitního plánování – krok č. 10

1. Cíl metodického materiálu

Metodický sešit 1 popisuje proces komunitního plánování složený z deseti postupných kroků, které podrobně popisují, jak projít komunitním plánováním od počáteční – přípravné fáze, přes fázi zpracování plánu, až po jeho konečnou realizaci a implementaci do praxe.

Metodický postup deseti kroků komunitního plánování se uplatňuje v oblasti rozvoje sociální ekonomiky, při rozvoji sociálních a komunitních služeb, při zpracování komunitních plánů měst, obcí, mikroregionů a je přenositelný i pro zpracování střednědobých plánů krajů.



2. Komu je metodický materiál určen?

Metodický materiál je určen odborníkům z praxe, kteří plánují, nebo budou plánovat rozvoj sociálních služeb na místní, regionální či krajské úrovni, a jsou motivováni pro získání nových dovedností a kompetencí, které jim umožní kvalitně plánovat na místní či regionální úrovni.

3. Co se ve metodickém materiálu dozvíte?

To, co v metodickém materiálu naleznete, je popis metodologie, jak vést úspěšně proces, který vede k pořízení komunitního plánu a následně k jeho implementaci. Jsou zde potřebné informace a návody, které vás postupně provedou celým procesem plánování. Vstupní metodika popisuje celkový proces deseti kroků komunitním plánováním a přípravu prostředí pro komunitní plánování. Kroky č. 2–10, jsou podrobněji rozpracovány v dalších metodických sešitech.

4. Co budete umět po prostudování metodického materiálu?

- definovat celkovou metodu komunitního plánování
- popsat jednotlivé kroky procesu
- charakterizovat dílčí aktivity v každém kroku
- zpracovat celkový rámec pro pořízení komunitního plánu
- charakterizovat aktivity potřebné pro přípravu prostředí a pro pořízení plánu



co je komunitní plánování?



shrnutí

jiné plány

proč plánovat?

NĚKOLIK OTÁZEK V ÚVODU

1. Co je komunitní plánování?

Komunitní plánování je **přístup**, který říká co, a **proces**, který říká jak pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejích potřeb.

Shrnutí

Systém komunitního plánování je inovativní tým, že v sobě **integruje manažerský přístup** z komerční sféry s **psychologickými, sociologickými a psychoterapeutickými přístupy v práci s komunitou či skupinou**.

Bez **propojení obou přístupů nemůže proces komunitního plánování efektivně fungovat** a naplňovat principy, ze kterých vychází.

Komunitní plánování se tak stává moderní manažerskou metodou, která je využívána v sociální ekonomice.

Včasným plánováním přiměřených programů, projektů a sociálních služeb propojených spolupráci zadavatelů, zaměstnavatelů, poskytovatelů a uživatelů, můžeme prostřednictvím této metody předcházet sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce a ze společnosti. Komunitní plán nám umožňuje rozvíjet sociální služby dle místních potřeb a posilovat kapacity sociální ekonomiky.

Kouzlo komunitního plánování je především v **procesu**, kterým se uskutečňuje: v síle lidí, kteří proces realizují, v jejich komunikaci a pozitivním myšlení. Kouzlo je pak vždy umocněno profesionálními dovednostmi z oblasti projektového řízení, managementu, marketingu a sociálních služeb.

2. Jak se odlišuje komunitní plán od jiného plánu?

Právě tím, že je realizován v procesu komunikace a spolupráce širokého spektra lidí žijících v dané komunitě a území, pro které se plánuje. Lidé zapojení do plánování jsou různých profesí a postavení ve společnosti. Snahou plánovačů je zapojit do procesu politiky, úředníky, poskytovatele služeb, uživatele, úřady práce a zaměstnavatele – tedy vytvořit plán v tvořivém živoucím prostředí, které umožní vnést do plánu potřeby a názory komunity. Na ně pak reagovat nabídkou sociálních a komunitních služeb, a to vše dobře propojit s lidskými, duchovními, finančními a materiálními zdroji. Proces plánu je stejně hodnotný jako zpracovaný písemný dokument a opačně. Komunitní plán není vytvářen tzv. „od stolu“, ale ve spolupráci s širokou komunitou, díky vzájemné komunikaci a propojování společenských rovin života komunity.

Je tedy zřejmé, že komunitní plán je na rozdíl od plánu komerční firmy obtížnější v tom, že **neplánuje rozvoj jedné firmy, která vyrábí automobily či vyvíjí nové informační technologie, ale plánuje rozvoj služeb na daném území pro danou skupinu v určitém čase. Řízení procesů je tudíž závislé na shodě a spolupráci mnoha subjektů, nikoliv pouze na managementu jedné firmy.**

3. V čem je plán přínosný, proč vůbec plánovat?

Systém sociální ekonomiky v ČR je v současnosti připraven na zásadní transformační kroky. Všechny zúčastněné subjekty (tzn. zřizovatelé, poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb), si uvědomují vážné problémy spojené s dalším trváním málo přehledného systému sociálních služeb, a to zejména s ohledem na nepříznivé demografické prognózy České republiky i Evropské unie v oblasti stárnutí populace. Dosažení vyšší efektivity sociální ekonomiky je nezbytným úkolem pro další období našeho života. Vyšší efektivnost

celého systému předpokládá zejména možnost individuálních řešení nepříznivých sociálních situací občanů, které lze řešit prostřednictvím sociálních a komunitních plánů služeb. Plány, které odpovídají skutečným místním a regionálním potřebám, představují správnou cestu, jak efektivně nakládat s veřejnými rozpočty a lidskými zdroji v příslušných regionech, krajích, státu.

4. Komunitní plánování z pohledu právního řádu ČR

Shrnutí

Zákon o sociálních službách (ZoSS) zavedl pro kraje povinnost a pro obce možnost zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb a formuloval základní metodické východisko spolupráce v triádě zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb. Triáda je principem řízení procesu komunitního plánování.

Kraje plánují rozvoj sociálních služeb povinně jako podklad pro vyčíslení potřeby dotací ze státního rozpočtu, které pak jménem státu přerozdělují mezi poskytovatele sociálních služeb.

Obce sice rozvoj sociálních služeb plánovat nemusí, ale je to nanejvýš vhodné, protože jejich plány mohou posloužit krajům k získání objektivních podkladů pro krajské plány rozvoje a následnému rozdělování dotací v souladu s jejich reálnými potřebami.

Komunitní plánování rozvoje sociálních služeb v obcích může a nemusí souviset s obecným plánováním sociálně-ekonomického rozvoje. Programy sociálně ekonomického rozvoje (strategické plány) mohou obce zpracovávat podle obecných zákonů pro územní veřejnou správu. Záleží na rozhodnutí obce, zda bude takový program obsahovat kapitolu věnovanou sociální problematice a jak se při jejím zpracování bude postupovat.

V krajích je třeba střednědobý plán rozvoje sociálních služeb a obecný program rozvoje kraje chápat odděleně, protože každý dokument má ze zákona jiný účel. Výstupy střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb nicméně mohou být do obecného programu rozvoje kraje s výhodou zahrnuty.

I v případech zpracování obecných programů rozvoje obcí a krajů je vhodné opírat se při zpracování kapitol, věnovaných sociální péči, o metodické východisko popsané v ZoSS a vytvořit k tomu triádu v širším smyslu, která bude zahrnovat zejména úřady práce a zaměstnavatele.

5. Kde začalo komunitní plánování? V Anglii?

Anglie? Ano. Zkušenosti z komunitním plánováním v Ústí nad Labem jsme začali čerpat v roce 1996 v Anglii. Jezdili jsme na stáže, pořádali tzv. „toulavé autobusy“ do Anglie, ale i Holandska, Německa či Rakouska. Překládali plány, vzdělávali odborníky, politiky, úředníky, uživatele i nás komunitní manažery. Byla to dynamická doba plná nových vizí a nadějí na zásadní transformační kroky v síti sociálních služeb v České republice. V té době se v Anglii plánovalo především v oblasti duševního zdraví, a to z důvodu transformace psychiatrické péče Velké Británie v péči komunitní. I naše začátky byly z oblasti péče o dlouhodobě duševně nemocné klienty a postupně jsme rozšiřovali plánování i na další cílové skupiny v regionu.

Dnes již mají plány v Anglii širší rozsah i společenský záběr. To potvrdila i analýza, kterou jsme v rámci projektu Equal č. 0076 zpracovali. Komunitní plány jsou ve Velké Británii dnes integrovány do strategických plánů měst a obcí, a tím se stává problematika znevýhodněných osob součástí celkových plánů rozvoje měst a obcí. Výsledkem je, že pro-





blematika bydlení, dopravy, zaměstnávání, vzdělávání aj. je řešena jako celkový proces, do kterého jsou znevýhodnění občané se svými potřebami zahrnuti.

6. Je komunitní plánování manažerský proces?

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli jako jednotlivci dosáhnout, se stalo řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a organizované skupiny se neustále zvětšovaly, vzrůstal význam manažerů. Komunitní plánování není tedy výjimkou. Smyslem této metodiky je, kromě jiného, rozvíjet schopnosti řízení u všech osob v organizační struktuře a v jednotlivých organizacích, které se účastní procesu komunitního plánování, zejména pak manažerů, budoucích manažerů a dalších profesionálů.

Manažeři jsou v komunitním plánování odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům v daném regionu. Efektivní řízení se tak týká celého procesu komunitního plánování a je stěžejní pro kvalitní pořízení plánu.

Shrnutí

Z pohledu managementu je komunitní plánování proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Komunitní plánování vychází z obecné funkce plánování tak, jak ho definuje teorie managementu. Má stejné **funkce i charakter**. Komunitní plánování je tedy **manažerským procesem**. Obecně je charakter plánování směřován do **budoucnosti**. Určuje, **čeho** má být dosaženo a **jak**. V podstatě zahrnuje plánovací funkce a manažerské aktivity, zaměřené na **stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení**. Výsledkem plánovací funkce je **plán**, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí organizace uskutečnit. A to vše komunitní plánování obsahuje.

7. Jaká rozhodnutí musí dělat komunitní manažeři?

Plánovací funkce vyžaduje od komunitních manažerů, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí, týkající se základních prvků komunitního plánování:

- stanovit **cíle** – jsou specifické budoucí stavy, které mají být dosaženy
- stanovit **akce** – jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů (např. definovaná opatření, služby, aktivity)
- stanovit **předpověď** – pro určení cílů a volbu aktivit vhodných pro jejich dosažení je třeba mít k dispozici předpověď budoucnosti; komunitní manažer nemůže vytvářet plány, aniž zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů; manažer vychází z analýz potřeb, sociologických studií, informačních systémů v regionu či komunitě
- stanovit **zdroje** – představují omezení, která musí manažer při plánování akcí respektovat

8. Účastníci komunitního plánování

Shrnutí

Do triády komunitního plánování (zadavatelé – poskytovatelé – uživatelé sociálních služeb) je vhodné zapojit co nejširší okruh účastníků.

I když jsou sociální služby primárně financovány státem, funkci zadavatelů služeb plní obce a kraje. V triádě by je měly zastupovat jak jejich politické reprezentace, ze zákona zodpovědné za vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče, tak jejich úřady, vykonávající v oblasti sociální péče přenesenou státní správu. Na straně zadavatelů by se ale plánování měly účastnit i další věcně příslušné státní a regionální úřady – úřady práce, orgány regio-

nální soudržnosti, územní pracoviště MPSV. Obce a kraje jsou nicméně mezi zadavateli sociálních služeb ve zvláštním postavení, protože jsou jak podle ZoSS, tak podle obecných zákonů pro územní veřejnou správu, pořizovatelem komunitního plánu.

V postavení poskytovatelů budou jak tradiční dotovaná zařízení sociální péče, tak poskytovatelé ze sféry neziskových organizací a podnikatelské subjekty a budou pro poskytování služeb zaregistrovány u krajského úřadu. Pro komplexnější komunitní plány je nutno za poskytovatele považovat i zaměstnavatele, kteří mají vůči postiženým osobám řadu povinností definovaných zákonem.

S účinností ZoSS se výrazně změní ekonomické podmínky poskytování sociálních služeb. V sociálních službách vznikne zřetelně tržní prostředí. Uživatelé, kteří si budou zajišťovat poskytování sociálních služeb sami a hradit je ze státních příspěvků, jejichž jsou přímými příjemci, se stávají významným účastníkem plánování, protože svým osobním rozhodováním mohou ovlivnit jeho výsledek.

Zapojení uživatelů i poskytovatelů do procesu komunitního plánování bude zejména ve větších územních celcích organizačně náročné. Proto se v krajích uplatňuje „zastupitelský“ princip, který je vhodné použít i ve větších obcích. Výběr zástupců je třeba podřídit místním podmínkám.

Vymezení rolí účastníků komunitního plánování, v tzv. triádě, není striktní. Zúčastněné subjekty ve skutečnosti často působí ve více rolích – obce jsou především zadavateli, ale někteří jsou zároveň i poskytovateli, někteří uživatelé sociálních služeb se po přijetí ZoSS dostávají i do postavení zadavatelů, zákonní zástupci nesvéprávných uživatelů jsou zároveň často poskytovateli apod. Triáda je proto především otevřeným prostředím pro komunikaci a hledání společných východisek a řešení, nikoli rigidní organizační strukturou.

Protože je komunitní plánování manažersky náročný proces, je nutno počítat s tím, že účastníci nebudou mít vlastní personální kapacity na jeho řízení. Na zpracování plánu se budou pravděpodobně podílet další subjekty, najaté pořizovatelem k zajištění organizačních a koordinačních úkolů, ke zpracování analýz apod. Jejich účast bude podmíněna vznikem řady civiltně právních vztahů, jejichž charakter a obsah se bude případ od případu lišit podle místních podmínek.

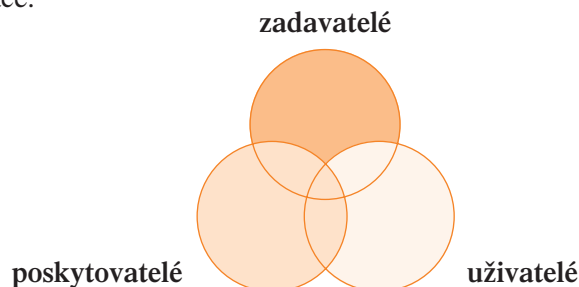
Z pohledu managementu se komunitní plánování uskutečňuje ve třech vzájemně propojených rovinách, ve kterých účastníci komunitního plánování pracují:

- politická rovina – zde pracují zadavatelé plánů
- odborná rovina – zde pracují poskytovatelé služeb a jiní odborníci
- uživatelská rovina – zde pracují uživatelé služeb a veřejnost

Představíme-li si situaci jako tři propojené kruhy, tak v jednom kruhu jsou místní samosprávy a obce, mikroregiony či svazky obcí, které jsou nositeli veřejných prostředků, jimiž financují sociální služby v rozsahu řádově stamilionů korun ročně. Spolu s úřady práce, které do regionu přinášejí prostředky prostřednictvím Aktivní politiky zaměstnanosti, se souhrnně nazývají **zadavatelé**.

Ve druhém kruhu jsou subjekty, které vykonávají sociální službu pro cílové skupiny znevýhodněné na trhu práce. Jsou to především neziskové organizace, organizace zřizované institucemi či soukromými subjekty, které souhrnně vystupují pod názvem **poskytovatelé**. Mezi nestandardní poskytovatele – z pohledu zákona o sociálních službách – bychom mohli zahrnout i zaměstnavatele, kteří vytvářejí nové pracovní příležitosti pro sociálně znevýhodněné osoby na trhu práce.

Ve třetím kruhu, jsou **uživatelé** jako koneční příjemci pomoci, tedy skupiny znevýhodněné na trhu práce.



úřady práce

9. Zapojení úřadů práce – inovativní přístup v komunitním plánování

V projektu Equal č. 0076 je nově trojúhelník rozšířen na čtyři komunikující skupiny, které vzájemně kooperují a dlouhodobě spolupracují při rozvoji sociální sítě v regionu. Náš metodologický přístup je vyjádřen v tematickém logu komunitního plánování, které bylo ve spolupráci s uživateli vytvořeno a provází náš projekt po celou dobu jeho realizace.



V projektu realizovaném z programu EQUAL EU rozšiřujeme pohled na komunitní plánování o nové aktéry komunitního plánování, a to jsou úřady práce a zaměstnavatelé.

9.1 Služby úřadů práce

Úřady práce v ČR jsou součástí státních orgánů, a to resortu Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). V resortu „patří“ do útvaru, který se jmenuje Správa služeb zaměstnanosti (SSZ). SSZ je řízena náměstkem ministra. Člení se na odbory (ředitel) a oddělení (vedoucí) a má přímou a nepřímou rozhodovací pravomoc vůči úřadům práce. Úřady práce jsou správní úřady se správními obvody shodnými s územními obvody okresů. V každém kraji je jednomu z úřadů práce, tzv. pověřenému úřadu práce (PÚP), správní obvod rozšířen na úroveň kraje. SSZ sídlí v Praze, PÚP obvykle v krajském městě (14), ÚP v okresním městě (77). Přímá pravomoc SSZ se týká oblasti rozpočtování a správního řízení. SSZ je jednak správcem prostředků politiky zaměstnanosti, který rozhoduje o jejich užití, jednak je místem, k němuž se účastníci správního řízení ÚP mohou odvolat. Nepřímá pravomoc vyplývá ze „štábního postavení“ jednotlivých odborů a oddělení směrem k obdobným útvarům ÚP. Významnou povinností SSZ je soustavně vyhodnocovat situaci na trhu práce a ovlivňovat ji. Úřady práce jsou rozpočtové organizace, které mají z hlediska služeb zaměstnanosti okresní působnost.

V úrovni PÚP jsou služby zaměstnanosti rozšířeny, například všechny PÚP ve svém správním obvodu zabezpečují činnost Evropských služeb zaměstnanosti a zpracovávání podkladů pro udělování investičních pobídek. Stejně jako u SSZ je povinností každého z ÚP soustavně vyhodnocovat situaci na regionálním trhu práce a ovlivňovat ji. Služby zaměstnanosti poskytované ÚP veřejnosti jsou v převažujícím rozsahu bezplatné. Jde o:

- individuální poradenství
- poradenství k volbě povolání
- skupinové poradenství, jednou z forem jsou tzv. Job cluby
- zprostředkování zaměstnání
- agenda dávek státní sociální podpory

- aktivní politika zaměstnanosti
- pomoc při „insolenci“¹
- rekvalifikace
- poradenství k ESF
- evidence volných pracovních míst
- analytická činnost
- statistika
- povolování práce cizinců a evidence občanů EHP
- informace o možnosti zprostředkování zaměstnání občanů ČR v zahraničí

Zapojením úřadů práce se rozšiřuje regionální síť kooperujících sociálních partnerů při řešení problematiky populace, která je ohrožena sociálním vyloučením z trhu práce. **Zároveň se zkvalitňuje Aktivní politika zaměstnanosti úřadů práce** a motivují se k **dlouhodobé spolupráci zaměstnavatelé**, kteří tak snadněji mohou vytvářet nové pracovní příležitosti **přílehlými formami zaměstnávání** znevýhodněných osob na trhu práce.

Zapojením zaměstnavatelů, jejichž povinnosti vůči znevýhodněným skupinám jsou definovány zákonem, do procesů tvorby komunitních plánů ve spolupráci s regionálními institucemi, jsou **efektivněji směřovány aktivity** zaměstnavatelů, kteří jsou **motivováni vytvořit pracovní příležitosti** pro sociálně znevýhodněné skupiny.

10. Jaké jsou principy komunitního plánování?

Principy komunitního plánování mají velmi blízký vztah k Zásadám dobré správy, které byly formulovány státy poskytujícími pomoc v rámci Finančního mechanismu EHP a Norského finančního mechanismu za účelem nastinit postoje těchto států k problematice dobré správy. Zásady dobré správy a protikorupční politiky jsou tak nezbytnou součástí procesu ekonomického a sociálního rozvoje všech zemí a jsou neodmyslitelně spjaty s cíli finančních mechanismů, které přispívají k celkovému rozvoji.

Zásady dobré správy, které jsou přenositelné na komunitní plánování obvykle zahrnují následující prvky:

- **odpovědnost**
- **transparentnost**
- **zastoupení**
- **rovnost**
- **vládu práva**
- **schopnost a způsobilost**
- **schopnost reagovat na lidské potřeby**

11. Jaké jsou hodnoty komunitního plánování?

Hodnoty v procesu komunitního plánování je možné chápat jako komplexní významy, které určují a vyjadřují významy různých objektů, činností, možností pro nás, pro naši činnostní orientaci a pro činnost samotnou. Hodnoty v celém procesu plánování ovlivňují naši „zaměřenost“, volbu cílů a prostředků, způsoby činnosti. Účastníci komunitního plánování je vyjadřují ve stanoviscích, vyjadřují je v postojích, které k věcem zaujímají. Hodnoty nelze pojímat pouze jako „chtěné věci“, ale spíše jako „koncepce žádoucího stavu“. Hodnoty v komunitním plánování si v celém procesu formuje komunita sama. Je dobré na hodnoty pomýšlet a formulovat je již v kroku č. 1 při přípravě prostředí.

¹Viz v „Poznámkách“ informaci o platební neschopnosti zaměstnavatelů, kteří jsou v konkurzním řízení.

principy



hodnoty

Mohou to být, například:

- umožnit lidem život ve vlastním domově s péčí a podporou, a to tam, kde si sami zvolí; zajistit dostupnost služby a možnost volby
- zvýšit poskytování péče tak, aby se vyhovělo novým, doposud neřešeným požadavkům a potřebám lidí
- uskutečnit posun ve vyváženosti péče směrem od péče institucionální k péči komunitní
- zlepšit kvalitu poskytovaných služeb
- zajistit integraci všech sociálních služeb a programů včetně zdravotní péče bez rozdílu zřizovatele služby



DESET KROKŮ KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍM

1. Úvod k metodologii



Celý proces komunitního plánování je metodicky rozdělen do deseti navazujících kroků, které vás provedou **třemi fázemi** plánu:

- fáze přípravy plánu, která obsahuje krok č. 1, 2 – popsáno v metodice č. 1, 2 a 3
- fáze zpracování plánu, která obsahuje krok č. 3, 4, 5, 6, 7 – popsáno v metodice č. 4, 5, 6, 7 a 8
- fáze implementace plánu, která obsahuje krok č. 8, 9, 10 – popsáno v metodice č. 8, 9 a 10

10. Smluvní vztahy	během cel. procesu	
9. Evaluace plánu	1 za rok	Realizační období plánu
8. Implementace plánu do praxe	36 měsíců	
7. Zpracování konečné verze KP	1 měsíc	
6. Proces konzultací KP	2 měsíce	
5. Zpracování Návrhu plánu KP	4 měsíce	
4. Analýza a mapování potřeb uživatelů	3 měsíce	Zpracování plánu
3. Regionální informační systém sociálních služeb	dlouhodobě	
2. Ustavení řídicí struktury KP, zapojení uživatelů	3 měsíce	Přípravné období plánu
1. Příprava prostředí – jak začít s procesem KP	3 měsíce	

Následující tabulka vám zpřehlední postupných **deset kroků ve třech fázích**. Stručně vám popíše nejdůležitější aktivity daného kroku a rámcový časový horizont, za který by se daný krok měl uskutečnit.

Krok	Obsah	Co uděláme – aktivity	Časové fáze – rámcově
PŘÍPRAVNÁ FÁZE PLÁNU			
1	Příprava prostředí – jak začít s procesem komunitního plánování	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření iniciačního týmu • vyvolání poptávky v místě plánování • projednání zadání v politických kruzích • příprava a schválení principů a hodnot • příprava uživatelského prostředí • příprava odborného – poskytovatelského prostředí • příprava manažerského prostředí • příprava pro ustavování organizačních struktur komunitního plánování • příprava finančního prostředí • zpracování základního zadání komunitního plánu • zpracování plánu pro pořízení komunitního plánu • proškolení iniciačního a budoucího realizačního týmu • zpracování projektu na pokrytí finančních nákladů • zajištění odborných konzultací 	3 měsíce Metodika č. 1

2	Ustavení řídicí struktury KP, zapojení uživatelů, úřadů práce a zaměstnavatelů	<ul style="list-style-type: none"> • ustavení řídicích plánovacích struktur • zapojení všech účastníků procesu • zapojení zadavatelů, poskytovatelů • zapojení uživatelů • zapojení zaměstnavatelů a úřadů práce • ustavení skupiny pro dohodu • ustavení Manažerského týmu pro plánování • ustavení týmu pro práci s informacemi • ustavení týmu pro komunitní plánování – výběr zpracovatele plánu • ustavení týmu pro kvalitu a efektivitu • ustavení koordinační skupiny za jednotlivé cílové skupiny obyvatel a sociální služby • proškolení týmů 	3 měsíce Metodika č. 2 a 3
		ZPRACOVATELSKÁ FÁZE PLÁNU	
3	Regionální informační systém sociálních služeb	<ul style="list-style-type: none"> • zmapování současného stavu sociálních služeb – začátek tvorby informačního systému • vytvoření a zpracování dotazníků • založení informačního projektu – informační systém pro potřeby plánování • vytvoření informačního systému pro potřeby občanů – zvýšení dostupnosti sociálních služeb 	dlouhodobě – nejkratší doba 12 měsíců Metodika č. 4
4	Analýza a mapování potřeb uživatelů	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování a analýza statistických dat • zadání sociologických výzkumů kvantitativních a kvalitativních • zmapování současného stavu nabídky sociálních a komunitních služeb a zpracování katalogu služeb • realizace dotazníkových šetření poskytovateli • realizace dotazníkových šetření uživateli • zpracování kvalifikovaných odhadů poskytovatelů o prioritách v rozvoji služeb ve vztahu k potřebám uživatelů • zpracování situační (SWOT) analýzy v jednotlivých cílových skupinách • zpracování mapy sociální sítě – od potřeby ke službám • zavedení Managementu péče individuálních potřeb uživatelů • zapojení veřejnosti 	3 měsíce Metodika č. 5
5	Zpracování prvního návrhu plánu, od představy k plánu	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování struktury Návrhu plánu • stanovení cílů plánu • stanovení opatření plánu • stanovení priorit plánu • stanovení ekonomických aspektů plánu • stanovení dílčích aspektů každého opatření plánu 	4 měsíce Metodika č. 6
6	Proces konzultací KP	<ul style="list-style-type: none"> • příprava procesu konzultací • zpracování časového harmonogramu procesu konzultací • ustavení připomínkových míst • stanovení logistiky připomínkovacího procesu • stanovení nástrojů a metod pro proces konzultací • realizace procesu konzultací 	2 měsíce Metodika č. 7
7	Zpracování konečné verze plánu	<ul style="list-style-type: none"> • zapracování připomínek do plánu • zpracování konečné verze plánu • schválení plánu komisemi, radou, zastupitelstvem • distribuce plánu cílovým skupinám 	1 měsíc Metodika č. 6

		REALIZAČNÍ FÁZE PLÁNU	
8	Implementace plánu do praxe	<ul style="list-style-type: none"> Implementace plánu 	po celé realiz. období Metodika č. 8
9	Evaluace komunitního plánu	<ul style="list-style-type: none"> Evaluace a monitoring plánu 	jednou ročně Metodika č. 9
10	Smluvní a jiné vztahy v procesu KP	<ul style="list-style-type: none"> Smluvní vztahy v procesu KPP 	během celého procesu Metodika č. 10

2. Jednotlivé kroky komunitního plánování

V této části metodického materiálu si popíšeme stručně aktivity, které je dobré realizovat, a to tak, aby celý proces postupoval plynule. Aktivity v každém kroku komunitního plánování popisují podrobněji další metodické texty.

2.1 Krok č. 1 – Příprava prostředí pro komunitní plánování

krok 1



Shrnutí

Zahájení komunitního plánování se musí opírat o politickou vůli pořizovatele. Ta může být podmíněna plněním zákonné povinnosti krajů, popř. uvědomělostí ve vztahu k veřejnému zájmu na straně místní politické reprezentace v obcích, nebo nastat jako výsledek iniciačního působení ze strany dalších budoucích účastníků plánovacího procesu, kteří potřebu komunitního plánování vnímají jako prioritu. I tam, kde politická vůle od počátku existuje, je vhodné, aby existoval iniciační tým, který bude uplatňovat svůj vliv tak, aby připravovaný plánovací proces měl skutečně komunitní charakter a stane se zárodkem komunikace v triádě. Je-li iniciátorů víc, může se ukázat užitečným, aby účastníci iniciačního procesu měli od počátku upravené vzájemné právní vztahy, buď institucionálně – založením právního subjektu (např. občanského sdružení), nebo závazkově (např. uzavřením dohody o sdružení bez právní subjektivity).

příprava
prostředí

Jakmile je dosaženo politické vůle, měla by se projevit formálním rozhodnutím samosprávného orgánu – usnesením, kterým je schválen záměr a stanoven postup, jak ho dosáhnout. První kroky takto stanoveného postupu by měly směřovat k potvrzení oficiálního zapojení dalších důležitých účastníků triády ze skupiny zadavatelů (zejména státní správy) do plánovacího procesu a zajištění příslibu jejich spolupráce. To lze učinit podpisem dotyčných účastníků pod společný programový dokument typu memoranda, které ovšem nemůže mít povahu vícestranného smluvního vztahu vzhledem k tomu, že účastníci z řad správních úřadů většinou nemají právní subjektivitu. Do přípravy a projednávání memoranda je vhodné zapojit alespoň některé renomovanější, odborně kvalifikované zástupce poskytovatelů a uživatelů pro různé oblasti sociálních služeb, resp. různé kategorie sociálního postižení. Tím dojde souběžně se vznikem politického prostředí i k posilování prostředí odborného a vzniknou tak zárodky budoucí organizační struktury plánovacího procesu.

V případě komunitního plánování v menších obcích by bylo obtížné zajistit dostatečnou efektivitu plánovacího procesu. Obce se mohou za tím účelem sdružit do svazku uzavřením veřejnoprávní smlouvy nebo založit spolu s nějakým soukromoprávním subjektem sdružení právnických osob s právní subjektivitou občanskoprávní smlouvou o sdružení, ale mohou také uzavřít veřejnoprávní smlouvu o spolupráci při plnění konkrétního úkolu, aniž by vznikl nový právní subjekt. Společné založení jiného typu soukromoprávního subjektu (obchodní společnosti, obecně prospěšné společnosti) přímo pro pořízení komunitního plánu není vhodné, protože nositelem práv a povinností vyplývajících z pořizování plánu zůstávají obce a některá práva a povinnosti nelze snadno na soukromý subjekt přenést. Přesto takový subjekt může vzniknout a sloužit jako nástroj funkčnosti organizační struktury, ustavené při oficiálním zahájení plánovacího procesu (viz další kapitola).

Vedle memoranda, na jehož základě budou konstituovány politické závazky budoucích účastníků komunitního plánování, se může ukázat užitečným, aby někteří právně způsobilí účastníci uzavřeli i občanskoprávní nebo obchodní smlouvy o uzavření smluv budoucích – zejména pro případ, že bude usilováno o získání finančních prostředků pro administraci plánovacího procesu z vnějších dotačních zdrojů.

Iniciátoři si mohou zajistit financování své činnosti získáním některého z existujících grantů, ale grant jim nemůže poskytnout pořizovatel komunitního plánu, pro kterého pracují.

iniciační tým

2.1.1 Vytvoření iniciačního týmu

V počátku vývoje procesu komunitního plánování mají nejdůležitější roli iniciátoři změn. Jejich role je v počátku plánování stěžejní. V kroku č. 2 přechází po vytvoření řídicích struktur komunitního plánování kompetence a odpovědnosti z iniciátorů změn na ustavené týmy.

Pro počátek procesu je však třeba ustanovit iniciační tým, jehož aktivity jsou převážně:

- vytvořit zadání pro proces komunitního plánování
- vyjednávat zadání v politických strukturách
- zapojit potřebné cílové skupiny na principu triády
- vytvořit první návrh struktur, koordinace a řízení procesu KP
- určit míru zapojení – možnosti, limity, roviny
- pracovat se vzájemnými očekáváními různých cílových skupin
- v počátku proces administrativně zajišťovat – iniciovat jednání, zpracovávat zápisy, plnit termíny, delegovat a realizovat úkoly
- pracovat se znalostí místního prostředí, iniciovat náměty a nápady, sdílet společné vize, transformovat je do reálných pohledů a realizovatelných manažerských úkolů
- dbát na uplatnění týmů a jednotlivců
- nechat prostor pro výměnu zkušeností
- nechat prostor pro vzájemnou podporu
- ujasňovat si vzájemně další postupy
- zpracovávat výstupy pro další skupiny
- předkládat výstupy příslušným složkám ve struktuře k projednání, podpoře, schválení, dle míry kompetencí a odpovědností

Složení iniciačního týmu je velmi různorodé. Jsou týmy, které vznikají z motivovaných úředníků, týmy složené z aktérů neziskového sektoru či jiných poskytovatelů služeb. Jsou i týmy, které vznikají na základě absolvování školení triád či jiné kombinace. Důležité pro tento typ týmů je jejich silná počáteční motivace, dočasná funkčnost, odpovědnost a kompetence.

2.1.2 Vyvolání poptávky v místě plánování

V místě plánování vyvolejte poptávku po realizaci komunitního plánu. Usilujte o usnesení na úrovni rady města či zastupitelstva města s formulací politické i odborné objednávky.

Abyste toho dosáhli potřebujete získat pro proces komunitního plánování místní politickou reprezentaci – představitele obce či kraje. Ideální je politik, který má v kompetenci sociální sféru přímo v samosprávném orgánu. Důležitým aktérem je, např. tajemník, neboť on může ovlivňovat potřebu změny, a to v rovině pracovníků úřadu, kteří jsou partnery pro neziskové organizace v sociálních službách (uživatelé i poskytovatele sociálních služeb).

Pro kvalitní práci:

- připravte si vstupní materiály, kterými budete motivovat oslovené osoby
- vyhledejte podpůrné argumenty v zákonech

vyvolání poptávky v místě

- ukažte provázanost finančních prostředků na služby
- připravte si argument pro vícezdrojové financování služeb z komunitního plánu
- připravte si první vizi řízení celého procesu
- připravte si první viz časového plánu celého procesu
- připravte si první vizi finančního zajištění celého procesu
- připravte si první vizi medializace problematiky

Na tomto místě je třeba zmínit, že proces komunitního plánování může vznikat jak, tzv. „zdola“ – z iniciativy třetího sektoru a uživatelů péče, tak „shora“ – z potřeby pramenící na úrovni zadavatele. Obě možnosti jsou schůdné a možné a s oběma jsou praktické zkušenosti. Se vznikem procesu komunitního plánování, tzv. „zdola“, mají zkušenost v Ústí nad Labem, s opačnou možností – organizací vzniku procesu KP „shora“ zase v Ostravě.

Příklad deklarované vůle ke spolupráci:



příklad

MEMORANDUM K ROZVOJI MĚSTA A OKRESU ÚSTÍ NAD LABEM V SOCIÁLNÍ SFÉŘENA OBDOBÍ 1999–2004

Níže podepsané subjekty deklarují svůj zájem spolupracovat v rámci skupiny pro dohodu, a to následujícím způsobem:

1. Rozvíjet ve městě a okrese Ústí nad Labem **komunitní systém péče**.
2. Pokračovat v **implementaci** výstupů z Projektu rozvoje sociálních služeb.
3. **Společně koordinovat** sociálně-zdravotní služby ve městě a okrese Ústí nad Labem podle struktury navržené v Projektu rozvoje sociálních služeb.
4. Společně vytvořit **týmní plán péče pro rok 2001–2002 a 2003–2004**.
5. Vytvořit společnou strategii pro **tvorbu veřejných rozpočtů a priorit** v oblasti sociálně-zdravotních služeb vždy na následující období.
6. Vytvořit společnou **informační strategii** pro občany města a okresu Ústí nad Labem.
7. Pracovat v **koordinačních skupinách** za jednotlivé oblasti sociální pomoci a delegovat do těchto skupin odpovědné pracovníky za svou instituci.
8. Účastnit se práce **Sociální komise** Rady města Ústí nad Labem.
9. Uskutečňovat rozvoj města a okresu Ústí nad Labem v rámci sociální sféry ve smyslu „**devíti standardů spolupráce komunity**“ deklarovaných v rámci Projektu rozvoje sociálních služeb.
10. Společně **usilovat o prosazování hodnot, které změní postavení uživatelů** v sociálně-zdravotních službách následovně:

Poskytovat služby, které odpovídají a jsou přizpůsobeny **potřebám** uživatelů.

Poskytovat služby, které podporují princip **individuálního přístupu**.

Zajistit, aby všichni uživatelé mohli požívat **stejných občanských práv** a byla jim po

skytnuta možnost **rovnoprávného přístupu** a výběru v poskytování služeb. Poskytovat služby, které vycházejí z pochopení **pro jedinečnost a důstojnost** každého uživatele.

Brát ohled na **soukromí jedinců, které je narušováno jen v nezbytné míře**, a zaručit právo uživatele na **důvěrnost** vůči jeho osobě a příbuzným.

Maximalizovat v rámci dostupných zdrojů **možnost osobní volby uživatele**.

Poskytovat služby takovým způsobem, který **podporuje realizaci individuálních aspirací a schopností člověka**.

V Ústí nad Labem dne 7. 4. 1999

zadání

2.1.3 Projednání zadání v politických kruzích

Je strategické projednat politické zadání v politických klubech se zástupci politických stran. Pokud máte dostatek času věnujte této aktivitě náležitou pozornost. Připravte si informační materiály a podklady o komunitním plánování, proveďte zdůvodnění potřeby plánování v návaznosti na Zákon o sociálních službách.

principy a hodnoty

2.1.4 Příprava a schválení principů a hodnot

Jak jsme již popsali výše, principy a hodnoty jsou dlouhodobé vyšší cíle, o jejichž naplnění usilujete prostřednictvím procesu komunitního plánování. Principy, na kterých je komunitní plánování založeno, jsou zmíněny v úvodu a adresněji uvedeny v závěru této metodiky. O hodnotách jsme již hovořili v předchozím textu. Hodnoty o které usilujete, si komunita stanovuje sama. Mohou to být, například hodnoty typu dodržování lidských práv v zařízení sociálních služeb, umožnit lidem život ve vlastním domově aj.

Hodnotám se věnujte v prvních setkáních se skupinami a jednotlivci, které budete postupně zapojovat do procesu plánování. Dosáhnete tak obecnějšího konsensu, kam vaše společné úsilí dlouhodobě směřuje, a vaše úsilí se vám vrátí v kroku č. 5, kdy budete vytvářet a priorizovat rozvoj nových služeb. Hodnoty a principy je pak možné, například deklarovat ve společném prohlášení zainteresovaných osob, institucí a skupin, případně formalizovat do určitého typu dohody o spolupráci.

uživatelé

2.1.5 Příprava uživatelského prostředí

V přípravě prostředí zapojte uživatele a uživatelské skupiny, které jsou motivovány k prvotní spolupráci na komunitním plánu. Uživatelé tvoří jednu ze tří, nebo čtyř skupin, které do plánování zapojujeme. Pro kvalitní přípravu uživatelského prostředí zapojujeme do procesu plánování od malých týmů uživatelů a jedinců po širší týmy uživatelů a svépomocných skupin. Uživatelům poskytujeme vzdělávání, a to adekvátní formou vhodnou pro uživatele. Do uživatelského prostředí zahrnujeme představitele uživatelů z cílových skupin, pro které již sociální služby existují i pro které ještě služby neexistují, ale víme o nich. Vyhledáme a oslovíme zástupce existujících uživatelských skupin – nástupnických organizací vzniklých po rozpadu svazu invalidů – zdravotně a tělesně postižených, dále zástupce svépomocných uživatelských organizací a také jednotlivé uživatele sociálních služeb, např. prostřednictvím poskytovatelů či návštěvou v zařízeních sociálních služeb.

Takto vybraným zástupcům uživatelů vysvětlíme, proč a jak začínáme s procesem komunitního plánování, přičemž respektujeme specifika jednotlivých handicapů. Musíme brát v úvahu možnosti různě handicapovaných jednotlivců a podle toho volit způsoby práce s nimi. Důležité je uživatele procesu komunitního plánování v počátku nevyděsit, nestrašit, nezahrnovat nepřiměřenými úkoly a zároveň je nenaplňovat nepřiměřenými očekáváními. V úvodu jde o společné hledání role uživatelů v celém procesu a tvořící se kooperační síti. S tím, že komunitní manažer může uživatelům nabízet celou škálu možností, jak

se do procesu komunitního plánování mohou zapojit. Vysvětlíme tak uživatelům očekávanou míru jejich zapojení a vyzveme ke sdělení jejich představ a očekávání.

Předestřeme naši motivaci a důvody, proč by měli v celém procesu komunitního plánování aktivně pracovat, a zdůrazníme, jaké mohou mít pozitivní zisky, a co jim může celý proces přinést. Společně v rámci tvořících se struktur spolupráce vyjasníme vzájemně pravomoci a odpovědnosti v procesu. Domluvíme se na budoucím fungování celého systému procesu KP ve vznikajících strukturách a na práci s dosaženými výsledky. Vytváříme ovzduší důvěry s perspektivou trvalé a systematické spolupráce na společném cíli.

Pro to, čeho chceme dosáhnout, vytváříme písemné materiály i pro uživatele – připravujeme podkladové informace pro jednání s nimi, zpracováváme zápisy z jednání a distribuujeme je všem zúčastněným, vedeme evidenci úkolů a termínů, průběžně poskytujeme všem zúčastněným dostupné a potřebné informace. Vytváříme tak základy systematické a trvalé spolupráce. Ponecháváme stále prostor pro vzájemné předávání informací, prohlubování vzájemných pracovních a osobních kontaktů a posilování vzájemnosti a soudržnosti, což je v práci s uživateli velmi důležité.

Po oslovení připravujeme pravidelná setkání s uživateli, už ve vytvořených řídicích strukturách společně s dalšími účastníky procesu komunitního plánování. Mapujeme zpětné vazby uživatelů, hlídáme termíny, zpracováváme písemné pozvánky, zpracováváme zápisy, dbáme na plnění dohodnutých úkolů, které jsou voleny přiměřeně dané cílové skupině.

V práci s uživateli je dobrou radou přísloví: „Někdy méně znamená více“. Při zapojování uživatelů postupujte citlivě, dejte věcem a procesům potřebný čas, dbejte více na kvalitu než na kvantitu. Jen tak se vyhnete při práci s uživateli určité formálnosti.

K pojmu uživatel

Z pohledu ZoSS je potenciálním uživatelem sociálních služeb jakákoli osoba, přinejmenším, pokud jde o služby základního sociálního poradenství². Toto vymezení pojmu uživatel je ovšem pro praktické manažerské řízení komunitního plánování těžko použitelné, i když zjišťování potřeby základního sociálního poradenství statistickými metodami veřejného průzkumu by asi nemělo být v plánovacím procesu opominuto.

Pro bližší vymezení okruhu osob, které se mohou stát reálnými uživateli sociálních služeb, je třeba se opřít o vymezení některých pojmů, provedené v úvodních ustanoveních ZoSS. Podle nich jde o **osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením v důsledku nepříznivé sociální situace a osoby postižené zdravotně natolik, že je postižení činí nebo může činit závislé na pomoci jiné osoby**³. Zvláštní skupinou uživatelů se pak stávají zdravotně postižené osoby, u nichž je kvalifikovaně zjištěn takový stupeň závislosti na pomoci jiné fyzické osoby při péči o sebe a zajištění soběstačnosti, opravňující postiženého k nároku na státní příspěvek na péči⁴.

Problém s požadavkem spolupráce uživatelů na procesu komunitního plánování nastává u skupiny uživatelů, kteří potřebují sociální služby nejvíce, protože jejich stupeň závislosti jim znemožňuje normální život, a tedy osobní spolupráci na procesu komunitního plánování. To se bude týkat zejména dětských uživatelů a uživatelů s vysokým stupněm postižení. Do účasti na triádě by proto měli být zapojeni také zákonní zástupci nebo osoby, jimž bylo postižené dítě svěřeno do péče rozhodnutím státního orgánu. Tyto osoby, které

²Viz §2 odst. 1 zák. 108/2006 Sb.

³Viz §3 odst. e), f) zák. 108/2006 Sb.

⁴Viz §§7 a násl. zák. 108/2006 Sb.

jsou příjemci příspěvku na péči místo oprávněného postiženého⁵, zároveň budou často vystupovat jako zadavatelé nebo fiktivní poskytovatelé péče⁶. Obdobně tomu může být i u tzv. zvláštních příjemců příspěvku, jež ustanoví obecní úřad obce s rozšířenou působností oprávněným příjemcům, kteří příspěvek nemohou přijímat nebo jej nevyužívají k zajištění potřebné pomoci⁷.

U dospělých postižených, kteří nejsou schopni samostatně jednat, probíhá řízení o příspěvku z úřední moci⁸. Vlastní poskytování služeb, nakupovaných za tento příspěvek na základě smluvního vztahu s poskytovatelem, je zajištěno zákonným zastoupením, kdy podle ZoSS za uživatele uzavírá smlouvu úřad obce s rozšířenou působností⁹. K mnoha již uvedeným důvodům, proč by úřad obce s rozšířenou působností neměl být při ustavení místní triády opominut, tak přibývá další – tento úřad jedná i na straně uživatelů.

Hodí se ještě doplnit, že spolupráce s úřady obcí s rozšířenou působností při komunitním plánování rozvoje sociálních služeb bude neocenitelná i díky tomu, že tyto úřady budou mít díky evidenci svých rozhodnutí o poskytování příspěvků na služby úplně statisticky využitelné údaje o počtu postižených uživatelů a charakteru jejich postižení.

Vhodnost zapojení úřadů práce, odůvodněnou výše, podporuje i okolnost, že jsou to právě tyto úřady, které v rámci řízení o příspěvku spolupracují na sociálním šetření vedoucím k posouzení stupně závislosti příjemce příspěvku¹⁰. Obdobně, pokud jde o plánování sociální péče v širším smyslu, budou důležité také statistické údaje, evidované úřady práce o zdravotně postižených, kterým jsou poskytovány služby podle ZoZ¹¹.

poskytovatel

2.1.6 Příprava odborného – poskytovatelského prostředí

K pojmu poskytovatel:

Podle ZoSS není o vymezení pojmu poskytovatelé pochybnost – jde o subjekty, které byly jako poskytovatelé sociálních služeb **registrovány příslušným krajským úřadem a zákonem definované osoby, u kterých se registrace nevyžaduje**¹². Může jít jak o právnické, tak o fyzické osoby, a sociální služby bude nadále možno poskytovat jako činnost neziskovou i jako činnost podnikatelskou¹³. Z toho vyplývá nutnost změnit přístup k ekonomickému posuzování vztahů mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli, brát v úvahu otázky přípustnosti veřejné podpory¹⁴, daňové aspekty¹⁵ apod.

Vedle toho¹⁶ jsou dalšími, rovnocennými **poskytovateli: stát**, jednající prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí, jež stále ještě zřizuje pět zařízení sociálních služeb¹⁷, a samotné **obce a kraje**, které budou i nadále poskytovat sociální služby v samostatné působnosti, i když po novele zákona o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení přijaté návazně na ZoSS¹⁸ se předpokládán rozsah sociálních služeb přímo poskytovaných obcemi podstatně zmenšil.

⁵Viz § 19 odst.2 zák.108/2006 Sb.

⁶Viz §83 zák. 108/2006 Sb.

⁷Viz §20 odst. 1 – 4 zák. 108/2006 Sb.

⁸ Viz §23 odst.1 zák. 108/2006 Sb.

⁹Viz §91 odst.6 zák. 108/2006 Sb.

¹⁰Viz §25 zák. 108/2006 Sb.

¹¹Viz §68 zák. 435/2004 Sb.

¹²Viz §§78, 83, 84 zák. 108/2006 Sb.

¹³Pro úplnost je na místě dodat, že registrace podle ZoSS nahrazuje živnostenské oprávnění, jak vyplývá z novely §3 živnostenského zákona 455/1991 Sb., provedené v části 3 zák. 109/2006 Sb.

¹⁴Zák. 215/2004 Sb.

¹⁵Např. tzv. služby sociální pomoci osvobozené od daně bez nároku na odpočet podle zákona 235/2004 Sb. o DPH (§51) byly novelou 109/2006 Sb. definovány jako sociální služby ve smyslu ZoSS, poskytované pouze veřejnoprávními subjekty nebo jinými právnickými osobami, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.

¹⁶Viz §6 zák. 108/2006 Sb.

¹⁷ÚSP pro dospělé smysl.postižené Brno-Chrlice, ÚSP pro dospělé těl.postižené Hrabyně, ÚSP pro mládež ment.postiženou Tlaskov, ÚSP pro mládež těl.postiženou Zbůch, ÚSP pro mládež těl.postiženou Brno Kociánka.

¹⁸Zák. 114/1988 Sb. byl v souvislosti se ZoSS významně novelizován v části 2 zákona 109/2006 Sb.

Obec a kraj tedy v triádě hrají roli jak zadavatelů, tak poskytovatelů. Jejich pozice poskytovatele přitom není marginální. Kromě toho, že územní samosprávný celek může poskytovat služby vlastními prostředky (např. svou organizační složkou, dříve rozpočtovou organizací), je i v nepřímém postavení poskytovatele, tj. subjektu, který je za poskytování služeb státem financován, též jako **zřizovatel příspěvkových organizací**, jež jsou sice samostatnými právními osobami, nicméně napojenými na rozpočet obce/kraje a podléhajícími v podstatných věcech rozhodování a metodickému řízení ze strany samosprávných orgánů. Nalézt přiměřenou rovnováhu mezi poskytovateli, bezprostředně spojenými s rolí zadavatelů a ostatními poskytovateli, z nichž mnozí se na „trhu“ se sociálními službami objeví nově, bude v procesu komunitního plánování jedním z nelehkých politických a organizačních úkolů následujících let.

V hlavním městě Praze mohou ze zákona být zřizovateli i městské části, ve statutárních městech lze zřizovatelské pravomoci městským obvodům/městským částem svěřit statutem¹⁹. Ve městech, která již svěřila městským obvodům nebo městským částem zřizovatelské pravomoci k některým sociálním zařízením, se tedy městské obvody/městské části zřejmě stanou účastníky komunitního plánování na straně poskytovatelů.

Za zvláštní poskytovatele určitých sociálních služeb (zejména v krizových situacích) je možno považovat též úřady obcí s rozšířenou působností a krajů, takže přísně vzato i tyto orgány přenesené státní správy jsou ve dvojjediné roli zadavatelů a poskytovatelů. Spolupráce s krajskými úřady může být důležitá i proto, že rozhodují o povinné registraci poskytovatelů a mají k dispozici aktuální údaje o jejich počtu, územní působnosti a zaměření, o prováděných inspekcích atd.²⁰

Přesáhneme-li rámec střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb do širší oblasti komunitního plánování rozvoje sociální péče, objevuje se další významná skupina poskytovatelů zvláštního druhu služeb, zaměřených na rovné postavení uživatelů sociální péče na trhu práce, a to jsou **zaměstnavatelé**. Zákon o zaměstnanosti (ZoZ) upravuje podrobně režim zaměstnávání osob se zdravotním postižením a způsob kompenzací zvláštních služeb, které zaměstnavatelé v této souvislosti musí postiženým zaměstnancům poskytovat, z počtů aktivní politiky zaměstnanosti, spravovaných úřady práce²¹. Tak, jako vyplynula potřeba zapojit úřady práce do triády na straně zadavatelů, je třeba v procesu komunitního plánování širšího okruhu sociální péče respektovat i poskytovatelskou funkci zaměstnavatelů.

Do odborného prostředí, jak jsme popsali výše, zahrnujeme tedy zástupce zadavatelů, poskytovatelů a zaměstnavatelů.

V prvním kroku se zaměříme hlavně na motivované subjekty, dále pak na tzv. „silné hráče“ na trhu. Největší a nejvýznamnější poskytovatele, zaměstnavatele, organizace a instituce v místě působící a významně vstupující do sféry sociálních služeb. V kroku č. 2 se budeme aktivně snažit o zapojení všech, kterých se problematika dotýká.

Takto vybraným zástupcům odborné veřejnosti předáme informace:

- proč začínáme s procesem komunitního plánování
- jak začínáme s procesem komunitního plánování
- probereme s nimi, kde je v procesu a při tvorbě místní spolupracující sítě jejich role

¹⁹Viz §18 odst. 1 písm. c) zák. 131/2000 Sb.), §130 odst. i) zák. 128/2000 Sb.

²⁰Registr poskytovatelů vedený krajským úřadem a softwarově spravovaný MPSV je sice veřejný – viz §87 odst. 2 zák. 108/2006 Sb., ale zanesení údajů do registru může nějakou dobu trvat a v případě potřeby kraj může mít k dispozici aktuálnější data, než jsou ta veřejně dostupná

²¹Viz §§73 a násl. zák. 435/2004 Sb.

- vysvětlíme očekávanou míru zapojení odborníků
- vyzveme ke sdělení jejich představ a očekávání (v procesu tvorby místních sítí spolupráce v procesu KP, naplňování již vytvořených KP atd.)
- předestřeme důvody, proč by měli aktivně pracovat v celém procesu KP a co jim proces přinese
- společně v rámci tvořících se struktur spolupráce vyjasníme vzájemně pravomoci a odpovědnosti v procesu
- domluvíme se na fungování celého systému procesu KP ve vznikajících strukturách a na práci s dosaženými výsledky
- stále budujeme kultivované ovzduší důvěry a spolupráce s perspektivou trvalé a systematické spolupráce
- vytváříme pro účastníky procesu písemné materiály
- připravujeme podkladové informace pro jednání s nimi
- zpracováváme zápisy z jednání
- distribuujeme je všem zúčastněným
- průběžně poskytujeme všem zúčastněným dostupné a potřebné informace
- ponecháváme prostor pro vzájemné předávání informací, prohlubování vzájemných pracovních a osobních kontaktů a posilování vzájemnosti
- po dosažení počáteční motivace účastníků připravujeme pravidelná setkání už v nově vytvořených strukturách společně s dalšími účastníky procesu KP, čímž plynule přecházíme v procesu do druhého kroku
- hlídáme termíny, pozvánky, zápisy a úkoly

2.1.7 Příprava manažerského prostředí

Znovu na tomto místě opakujeme, že manažeři jsou v komunitním plánování odpovědni za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům v dané komunitě či místě. Efektivní řízení se tak týká celého procesu komunitního plánování a je stěžejní pro kvalitní pořízení plánu.

Plánovací funkce vyžaduje po komunitních manažerech, aby učinili **čtyři** zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků komunitního plánování:

- Stanovovat **cíle** – specifické budoucí stavy, kterých má být dosaženo.
- Stanovovat **akce** – činnosti, aktivity plánované pro dosažení určených cílů (rozvoj služeb, programů, projektů).
- Stanovovat **předpovědi** – komunitní manažer nemůže vytvářet plány, aniž zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů. Manažer vychází ze statistických šetření, analýz potřeb, sociologických studií, informačních systémů v regionu či komunitě. Podrobněji viz metodika sešit č. 4.
- Stanovovat **zdroje** – manažer při plánování akcí musí respektovat prioritně lidské a finanční zdroje.

Komunitní plánování klade na manažery postupně stále celistvější nároky. Při přípravě prostředí je tak nezbytné vybrat potencionální manažery, kteří mají alespoň bazální zkušenosti s managementem. Hledáme budoucí manažery jejichž manažerské dovednosti lze rozdělit do čtyř oblastí:

- technické dovednosti
- lidské dovednosti
- koncepční dovednosti
- projekční dovednosti

Podrobněji viz metodický sešit č. 2.

2.1.8 Příprava pro ustavování organizačních struktur komunitního plánování

Organizační strukturu komunitního plánování je nepochybně možné ustavit různým způsobem, měla by však vždy zahrnovat tři základní složky v hierarchickém uspořádání:

- **politické řízení** procesu
- **manažerské řízení** procesu v několika hlavních činnostech (těmi jsou zejména: celková koordinace procesu přípravy komunitního plánu, práce s informacemi a mapování potřeb, vedení konzultačního procesu, celková koordinace implementování komunitního plánu, vyhodnocování průběhu přípravy a výsledků implementace apod.)
- **odborné vedení procesu** ve vztahu k cílovým skupinám uživatelů a/nebo k druhům poskytovaných služeb a toto uspořádání by mělo být formalizováno do podoby základního **organizačního řádu komunitního plánování**. K rámcovému usnesení zahajujícímu vlastní proces komunitního plánování a ustavení organizační struktury podrobněji viz metodický sešit č. 10.

Efektivní manažerské řízení je klíčem k úspěchu plánovacího procesu. Zajištění vrcholových řídicích činností v komunitním plánování se bude odehrávat spíše v rámci obecních/krajských úřadů v právním režimu dle obecných zákonů pro územní veřejnou správu a dle zákoníku práce, u operativního managementu si takový postup s výhradami mohou dovolit pouze kraje a velká města s personálně silně vybavenými úřady. Obecně efektivnější a v ČR rozšířenější bude **externí zajištění operativního managementu profesionálními týmy** zaměstnanců odborných organizací a/nebo osob samostatně výdělečně činných, poskytujících požadované služby.

Toto externí zajištění může mít v zásadě tyto organizační modely:

1. management hlavní činnosti procesu zajišťuje samostatný právní subjekt, zřízený rozhodnutím pořizovatele plánu
2. management je zajištěn komplexním poskytnutím služeb jedním vybraným dodavatelem s předpokladem případných subdodávek, které jsou v pravomoci hlavního dodavatele
3. management je zajištěn jako soustava více dílčích dodávek – poskytnutí dílčích služeb samostatně několika vybranými subjekty

Kombinace těchto modelů je možná. Stejně tak je možná kombinace externího zajištění v jakémkoli modelu s dílčím zajištěním některých úkolů pracovníky úřadu v pracovním poměru nebo v dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr (podrobněji viz metodický sešit č. 10).

2.1.9 Příprava finančního prostředí

Rozpracujeme pro začátek důležité náklady, které budeme potřebovat pro pořízení plánu až do kroku č. 8, kdy začíná implementační fáze plánu. V nákladech pamatujte na lidské zdroje, kancelářské potřeby, náklady na internet, telefony, často i přípravu a zpracování tištěných materiálů, které budete potřebovat, dále pronájmy, náklady na mítinky, konference, publicitu, zajištění procesu konzultací, potřebné analýzy, šetření potřeb aj. V počátečních nákladech se jen výjimečně kalkuluje s informačním projektem, který je obsahem kroku č. 3. Doporučujeme tuto problematiku řešit odděleně, zpracováním projektové žádosti, nebo projektového záměru pro radu města či kraje. Pokud byste finanční náklady řešili prostřednictvím projektu na zdroje Evropské unie a nemáte zkušenosti s vývojem projektových žádostí neváhejte kontaktovat odbornou organizaci, kterých je v ČR již dostatečné množství.

2.1.10 Zpracování základního zadání komunitního plánu

Pro zpracování základního zadání komunitního plánu péče potřebujeme mít:

- jasnou roli zadavatele se schválenou politickou objednávkou
- definované cílové skupiny uživatelů sociálních služeb

- stanovené území, pro které chceme uskutečnit plánovací proces
- první návrh řídicí struktury – jaké týmy chceme ustavit pro začátek
- vědět na jak dlouhé období chceme plán péče vytvořit

2.1.11 Zpracování plánu pro pořízení komunitního plánu

Zde vytváříme plán o plánu. Tedy zpracováváme časový harmonogram, ve kterém říkáme:

- jaké aktivity chceme uskutečnit
- v jakém časovém období
- s jakými lidskými zdroji
- s jakými ekonomickými zdroji
- jaká bude dobrovolná práce aktérů
- stanovujeme úkoly
- stanovujeme termíny
- stanovujeme odpovědnosti a kompetence
- stanovujeme nákup externích služeb
- stanovujeme celkový časový horizont, za který chceme a plánujeme pořídit náš komunitní plán

Shrneme si ještě jednou, jaké informace jsou důležité pro zpracování plánu, jak budeme pořizovat komunitní plán:

- přijaté principy a hodnoty
- místní podmínky a možnosti
- rozsah zadání a struktura zadání plánu
- představa o cílových skupinách a týmech
- časový harmonogram plánu
- plánovací období pro zpracování plánu
- velikost plánovacího území
- finanční náklady na plán plánu
- účastníci plánovacího procesu – podíly a provázanosti
- finanční náklady na zpracování plánu
- úkoly a činnosti, které je třeba zabezpečit

Celkové pořízení komunitního plánu **by nemělo trvat déle než jeden rok**. Optimální doba pro pořízení plánu je **půl roku**. Je samozřejmě pochopitelné, že při tvorbě prvního plánu vám vše bude trvat delší dobu, s pořizováním dalších plánů se doba úměrně zkracuje, jelikož celý proces zahajujete krokem č. 5, nikoliv krokem č. 1. Podrobněji viz metodický sešit č. 7.

2.1.12 Proškolení iniciačního a budoucího realizačního týmu

Zařídte vzdělávání budoucích účastníků komunitního plánování. Doporučujeme minimální rozsah vzdělávacího modulu 60–80 hodin. Dlouhodobější vzdělávání je pak v rozsahu 250 hodin.

2.1.13 Zpracování projektu na pokrytí finančních nákladů

Zpracujte projekt, kterým pokryjete většinu finančních nákladů spojených s pořízením plánu. Strukturální fondy Evropské unie prostřednictvím opatření rozvoje lidských zdrojů umožňují předkládat projekty na komunitní a sociální plány. V případě, že projektovou žádost neumíte zpracovat, obraťte se na odborníky. Projekt, v případě jeho schválení, vám pak poskytne pevný rámec s finančními prostředky na pořízení komunitního plánu.

2.1.14 Zajištění odborných konzultací

Vzdělávání doplňte možností čerpat poradenství od odborné organizace, která má s komunitním či sociálním plánováním zkušenosti.



2.2 Krok č. 2 – Ustavení trvale udržitelné řídicí struktury pro komunitní plánování

Shrnutí

Proces komunitního plánování by měl být zahájen schválením organizačního řádu, upravujícího uspořádání tří základních složek procesu komunitního plánování – politického řízení, manažerského řízení a odborného řízení.

Politické řízení by mohl zajišťovat volený orgán obce/kraje přímo, ale praktičtější bude, když řídicí proces deleguje na svůj poradní orgán – komisi rady nebo výbor zastupitelstva.

Administrativně je činnost komise/výboru vhodné zajistit osobou tajemníka, který bude v pracovněprávním vztahu k pořizovateli (zaměstnancem, nebo pracovníkem na dohodu).

Manažerské řízení procesu se týká několika typů hlavních činností, vykonávaných postupně v rámci celého cyklu přípravy a implementace komunitního plánu: koordinace přípravy plánu, práce s informacemi a mapování potřeb, konzultační proces, koordinace implementování plánu, vyhodnocování průběhu plánování a výsledků implementace. Tyto činnosti mohou být v krajích a velkých městech částečně prováděny přímo pracovníky úřadů, ale pravděpodobnější a účelnější bude jejich externí zajištění odbornými týmy. Půjde o poskytování služeb převážně na bázi obchodních, vzácněji občanskoprávních smluvních vztahů mezi pořizovatelem plánu a soukromoprávními subjekty.

Organizačně může být smluvní zajištění hlavních činností uspořádáno do tří základních modelů, které je do jisté míry možno kombinovat vzájemně, nebo i se zajištěním vlastními pracovníky:

- a) zajištění samostatným právním subjektem zřízeným nebo založeným pořizovatelem komunitního plánu
- b) zajištění generálním (komplexním) dodavatelem, který si dle potřeb sám nasmlouvá subdodavatele, za jejichž činnost ručí, jako by ji vykonával sám
- c) zajištění více dodavateli, samostatně nasmlouvanými pro jednotlivé činnosti

Smlouvy, které budou pro zajištění činností uzavírány, budou typu smlouvy o dílo všude tam, kde bude činnost doprovázena hmotnými výstupy (za hmotný výstup lze považovat i písemnou zprávu, manuál ke školení, vytvoření počítačové databáze apod.); pokud by šlo pouze o činnost bez hmotného výstupu (což ale bude situace vzácná), půjde o smlouvu mandátního (v občanskoprávním vztahu příkazního) typu. V případě pochybností o charakteru výstupu je možno uzavřít, tzv. smlouvu nepojmenovanou (inominátní), ve které musí být předmět a podmínky plnění popsán podrobněji.

S výjimkou případů, kdy v rámci modelu a) bude činnosti vykonávat subjekt, ve kterém má pořizovatel komunitního plánu výlučná majetková účastenská práva, je nutno před uzavřením smlouvy postupovat v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. Zakázky do hodnoty 2 mil. Kč je nutno zadávat transparentně a nediskriminačně, zákon ale nicméně blíže nespecifikuje, jak při tom postupovat. Zakázky v rozmezí hodnoty 2–6,6 mil. Kč musí být zadány postupem předepsaným v zákoně, a stejně tak, tzv. nadlimitní zakázky o hodnotě vyšší, jejichž zadání musí být navíc zveřejňováno v úředním věstníku EU. Zakázky nesmí být uměle rozděleny tak, aby se snížila hodnota jejich částí pod některý z uvedených limitů. Zákon umožňuje zadat zakázku, vedoucí k uzavření, tzv. rámcové smlouvy, na základě které budou následně uzavírány smlouvy na dílčí plnění již bez procedur, předepsaných pro veřejné zakázky – tento typ zadání je vhodný zejména pro model b). Pokud se chce procesu komunitního plánování účastnit v manažerské roli iniciátor procesu, není

možné ho upřednostnit a musí se účastnit hospodářské soutěže s jinými uchazeči, navíc se ale musí vyvarovat toho, aby mohl být podezírán, že se účastnil zpracování zadávacích podmínek.

Odborné vedení procesu, strukturované podle cílových skupin a/nebo charakteru poskytovaných služeb, bude organizačně podobné práci komisí rad/výborů zastupitelstev. Administrativně jej však může zajišťovat nejen pořizovatel, ale i manažer koordináčních činností nebo jiný účastník plánovacího procesu osobami v pracovněprávním vztahu; uzavřít lze i smlouvu mandátní/příkazní. Vhodné je využít např. zákonných poradních orgánů úřadů práce.

V tomto kroku dosáhneme zapojení zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů, úřadů práce, zaměstnavatelů a veřejnosti do procesu komunitního plánování. Kde budou různé cílové skupiny pracovat, popisuje následující schéma.

proč organizovat?

2.2.1 Než začnete, zamyslete se nad tím, proč vytvářet organizační struktury, proč organizovat?

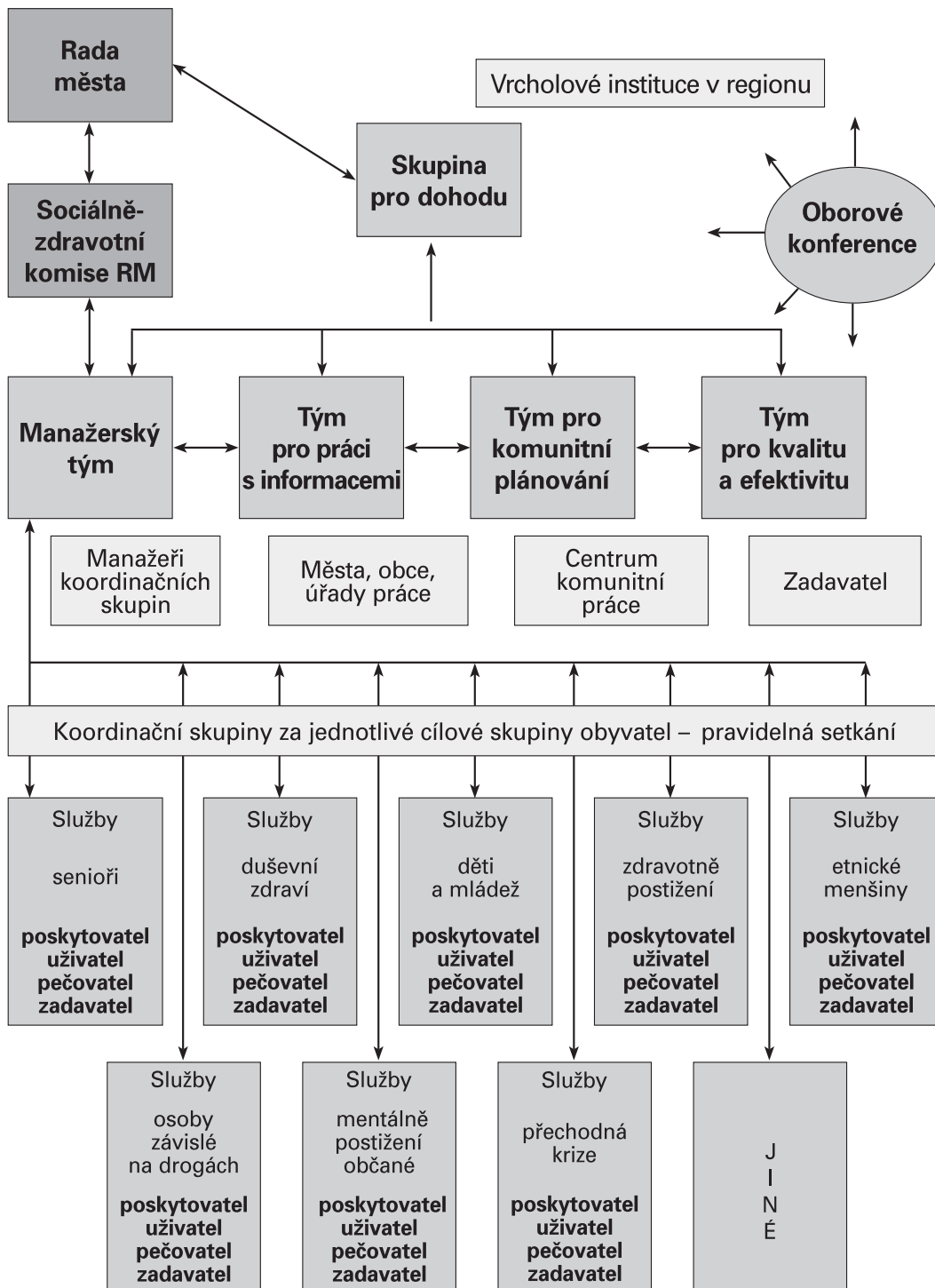
Naše zkušenost z deseti let komunitního plánování v České republice říká, že dobré organizační struktury a s nimi celkové řízení procesu komunitního plánování, je alfa a omega plánu. Organizační struktura vytvořená v komunitním plánování je jedním ze základů celkového úspěchu plánování. Pomocí organizačních struktur jsou vytvářeny relativně stabilní vztahy mezi různými pracemi a skupinami prací. Účelem organizačních struktur je vytvořit vhodné organizační prostředí pro dosahování cílů komunity. V komunitním plánu musíme tedy koordinovat řadu aktivit v určitém čase a s vybranými lidmi za určité finanční prostředky.

2.2.2 Stanovení organizačního záměru

Rozhodnutí koho a jak chceme oslovit a přizvat ke spolupráci.

2.2.3 Navržení řídicí struktury komunitního plánu a vytváření organizačních jednotek

Jak může být organizační struktura ustavena představuje následující graf:





příklad

2.2.4 Schválení organizační struktury a její napojení na zadavatele

Zpracujte materiál pro příslušnou komisi a radu města, kde dojde ke schválení vámi navrhované řídicí struktury.

Příklad návrhu usnesení pro radu města

Rada města po projednání:

a) bere na vědomí:

- Zprávu o realizaci Projektu rozvoje sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem (dále jen PRSS) s odkazem na podrobnou zprávu jako výstupy z I. a II. etapy PRSS

b) schvaluje:

- změnu v rozpočtové skladbě
- roli sociální komise a její personální změny
- započítání práce na týmním plánu péče
- ustavení skupiny pro dohodu
- ustavení koordinačních skupin za jednotlivé oblasti sociální pomoci, zapojení koordinátorů za jednotlivé oblasti sociální pomoci jako poradního orgánu sociální komise
- přijetí principu individualizace sociální péče a přijetí opatření s tím souvisejících
- transformaci stávajících služeb směrem ke komunitní péči
- zpracování balíčků opatření pro rozvoj nových služeb
- pokračování v započaté práci na zhodnocování kvality a efektivity péče
- roli komunitního subjektu
- ustavení týmů
 - pro práci s informacemi
 - pro zpracování komunitního plánu pro rok 1999–2001
 - metodiky, standardy praxe, inspekce
 - tým pro zaměstnávání
 - tým pro bydlení
 - pokračování spolupráce se zahraničními experty
 - zpracování plánu rozvoje v sociální sféře, viz pokračování Strategického plánování Města Ústí nad Labem

c) ukládá:

- Odboru sociální práce
 - zpracování balíčků opatření pro rozvoj služeb pro rok 1999
 - zpracování realizačního plánu pro usnesení z PRSS
- Finančnímu odboru
 - realizaci změn souvisejících s návrhy nové rozpočtové skladby
- Primátorovi města
 - svolat, ustavit skupinu pro dohodu, a tím započít systematickou spolupráci se subjekty státní správy
 - zpracovat výstupy z PRSS do plánu rozvoje města v sociální sféře
- Náměstkovi primátora
 - ustavit koordinační týmy (současné programové skupiny) za jednotlivé oblasti sociální pomoci

manažerská rovina

2.2.5 Ustavení manažerské roviny pro komunitní plánování

Ustavení středního stupně řízení v několika týmech:

- ustavení Manažerského týmu pro plánování
- ustavení týmu pro práci s informacemi
- ustavení týmu pro komunitní plánování – zpracovatel komunitního plánu, časově omezená role v celém procesu

- ustavení týmu pro kvalitu a efektivitu služeb – dnes v celém systému budoucí role krajských úřadů

2.2.6 Realizace prvních zasedání skupin

- stanovit vyvážený program jednání koordinačních skupin KS
- včas zaslat pozvánky se zápisem
- dodržet dohodnuté místo, den a čas jednání (žádné velké přesuny)
- stanovit a dodržet délku jednání
- vždy dát možnost k doplnění programu
- zvát strategické partnery, kteří nejsou členy
- podávat informace o finančních zdrojích
- vyslechnout všechny členy koordinační skupiny
- řešit společné projekty a postupy při dosahování vytyčených cílů
- být otevřený a věnovat se nově přichozím
- vystupovat jako celek, nesnižovat práci členů KS a celé KS
- vyjadřovat se k problémům a přispívat k jejich řešení
- zpracovat materiály, zápisy, usnesení, distribuci dle domluveného klíče
- včas naplánovat práce
- zpracovat organizační a jednací pravidla
- kvalitní administrace a logistika
- příprava na volbu manažera skupiny do manažerského týmu

2.2.7 Volba manažera skupiny

Zajistěte jmenování manažera skupiny do manažerského týmu radou města a jeho propojení na zadavatele

2.2.8 Zpracování organizačních a jednacích řádů pracovních skupin

Zpracujte organizační a jednací řady pracovních skupin ve schválené řídicí struktuře komunitního plánování, kterými docílíte určitého stupně formalizace vytvořených skupin.

2.2.9 Zapojení zadavatelů

Zapojení zadavatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení řídicí skupiny, kterou můžeme nazývat, např. skupina pro dohodu. Je nutné zajistit její provázanost na radu města a sociálně-zdravotní komisi rady města.

2.2.10 Zapojení poskytovatelů

Zapojení poskytovatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení koordinačních skupin za jednotlivé cílové skupiny obyvatel a/nebo typy sociálních služeb. Je nutné zajistit jejich provázanost na manažerský tým, tým pro práci s informacemi a tým pro komunitní plánování.

2.2.11 Zapojení uživatelů

Bazální zapojení uživatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení koordinačních skupin za jednotlivé cílové skupiny obyvatel a/nebo typy sociálních služeb.

2.2.12 Zapojení úřadů práce

Zapojení úřadů práce se uskuteční prostřednictvím ustavení řídicí skupiny, manažerského týmu, týmu pro práci s informacemi a práci v koordinačních skupinách.

2.2.13 Zapojení zaměstnavatelů

Zapojení zaměstnavatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení rady zaměstnavatelů, účasti zástupců zaměstnavatelů v komunitním plánování, či zapojením hospodářských komor v řídicí skupině, zapojením zaměstnavatelů v poradním sboru úřadu práce.



2.2.14 Zapojení veřejnosti

Zapojení veřejnosti se uskuteční prostřednictvím odborných konferencí pro širokou veřejnost, veřejnými mítinky, informačními kampaněmi aj., dále prezentací záměru veřejnosti prostřednictvím médií a novinářů.

O zapojení veřejnosti do komunitního plánování pojednávají odborné publikace Agora, o. s.

2.3 Krok č. 3 – Regionální informační systém komunitních a sociálních služeb

Shrnutí

Co to je informační systém?

Informačním systémem (IS) rozumíme cíleně vytvořenou soustavu technických, programových a organizačních komponent, určenou k zajištění určitého informačního procesu. Důležité na této definici je především to, že informační systém není „pouze“ program, tedy aplikace, jak je většinou mylně chápán laiky. Hovoříme-li o tom, že vytváříme určitý informační systém, nebo že je někde informační systém provozován, musíme mít vždy na mysli tento celek se všemi jeho úrovněmi – technickou (hardwarovou), aplikační (softwarovou) a organizační. Vzhledem k důležitosti tohoto přístupu si jednotlivé vrstvy informačního systému popíšeme ještě podrobněji.

Co je informační projekt?

Vytvořili jsme si zhruba představu o pojmu informační systém a o jeho komplexnosti. Informační systém je již určitý vytvořený celek (byť samozřejmě měnící a rozvíjející se v čase). To, čím se budeme zabývat v této metodice nejvíce, je **postup, jak** se k dobře fungujícímu informačnímu systému dostat. Tvorba informačních systémů je typickým představitelem **projektového přístupu**, neboť vzhledem ke komplexnosti problematiky je třeba pro vytvoření informačního systému spojit po určitou dobu k intenzivní spolupráci řadu odborníků různých pohledů a profesí a zajistit jejich vzájemnou kooperaci, a to jak odborníků na straně realizátora informačního systému, tak odborníků na straně toho, kdo systém zadává, financuje nebo bude používat.

Informační projekt tedy chápeme jako cíleně řízený a koordinovaný postup vedoucí k vybudování určitého informačního systému.

Je důležité si uvědomit, že informační projekty nejsou pouze projekty k vytvoření informačního systému, tzv. „na zelené louce“. Informační projekty mohou mít řadu podob, z nichž nejdůležitější jsou:

- projekt návrhu a realizace nového informačního systému
- projekt aktualizace, rozšíření nebo změny již existujícího informačního systému
- projekt zavedení informačního systému (koupěna standardní aplikace, je třeba ji přizpůsobit, nastavit a zavést do určitého prostředí)
- projekt přechodu z jednoho informačního systému na informační systém jiný (včetně eventuálního převodu dat)

2.3.1 V třetím kroku začínáme s tvorbou informačního systému

Nositelem informačního systému je zadavatel, tedy obec, svazky obcí, kraj.

Ve třetím kroku zakládáme informační projekt, který má pět standardních etap:

- analýza
 - vývoj
 - testovací proces
 - pilotní provoz
 - ostrý provoz
- 14 měsíců
-

Vstupy do informačního systému:

- informace o poskytované péči od poskytovatelů, často realizované prostřednictvím dotazníkového šetření realizovaného zadavatelem
- vyplnění pravidelných výkazů poskytovateli služeb se standardní baterií údajů, formulovanou zadavatelem

Výstupy informačního systému:

- klienti si mohou vytisknout nabídku služeb i s kontakty na poskytovatele – interaktivní systém pro uživatele
- aplikace bude generovat podklady pro tvorbu výročních zpráv o stavu sociální a komunitní sítě služeb

2.3.2 Čeho můžeme dosáhnout prostřednictvím informačního systému

- zvýší informovanost veřejnosti o nabídce služeb v sociální oblasti
- zrychlí vyhledávání kontaktů na poskytovatele služeb
- vytvoří prostor s aktuálními informacemi o nabízených službách
- zjednoduší se práce s pravidelnými výkazy
- výkazy se vyplňují přímo v aplikaci
- usnadní tvorbu podkladů pro výroční zprávu

2.3.3 Zvýšení dostupnosti a informovanosti o sociálních službách prostřednictvím informačních technologií v návaznosti na Zákon o sociálních službách

Přínos aplikace pro poskytovatele:

- prostor pro prezentaci nabízených služeb
- snadná tvorba prezentace
- snadná údržba aktuální nabídky služeb
- snadné zveřejnění kontaktů pro klienty
- zjednodušení vyplňování výkazů

Přínos pro samosprávu:

- přehled o nabízených službách v regionu
- snadné zpracování výkazů
- zrušení papírových dotazníků
- snadná tvorba podkladů pro výroční zprávy
- on-line přehled o stavu vyplňování výkazů
- podpora pro komunitní plánování

Přínos pro klienty, uživatele:

- centralizovaný systém nabídek
- jednoduché vyhledávání pomocí ikon znázorňujících jednotlivé cílové skupiny nebo potřeby
- možnost odeslání/uložení/vytištění získaných informací
- aktualizace nabídek služeb vyvolá cílené automatické informování registrovaného klienta
- široká dostupnost (kiosky, internet) – aplikace přístupná přes www rozhraní – z doma, z kiosků, odkudkoliv, kde je internet a html prohlížeč, řešení nezávislé na používaném operačním systému

Příklad dobré praxe z Ústí nad Labem

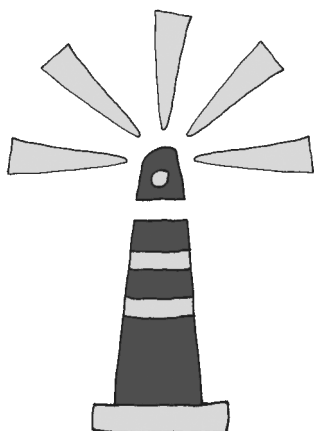
V Ústí nad Labem existuje regionální informační systém pátým rokem. Díky informačnímu projektu, který jsme realizovali z programu SROP EU se nám podařilo vyvinout nový informační software a umístit v Ústí nad Labem dvacet veřejně přístupných informačních míst – kiosků. Podařilo se tak zvýšit komfort pro poskytovatele při zpracovávání výkazů



příklad

a dotazníků, pro uživatele při vyhledávání informací o službách na internetu a pro zadavatele při vyhodnocování výkazů a sítě služeb v regionu.

Uvádíme zde odkaz na web stránku Regionálního informačního systému:



www.socialni-sluzby-usti.cz

Příklady dobré praxe

Příklady dvou reportů z Regionálního informačního systému města Ústí nad Labem

Uživatelé sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem dle cílových skupin

oblasti sociální pomoci	počet uživatelů v roce 2002	z toho počet uživatelů v:			
		městem zřízených organizací sociálních služeb	státem zřízených organizací sociálních služeb	neziskových organizací	soukromých podnikatelských subjektech
děti a mládež	2 377	1 851	0	526	0
senioři	4 887	2 393	0	2 494	0
mentálně postižení	245	165	65	15	0
dlouhodobě duševně nemocní	445	0	0	445	0
osoby ohrožené drogou	14 826	0	0	14 826	0
zdravotně postižení	12 065	0	0	11 168	897
občané v přechodné sociální krizi a občané spol. nepřízpůs.	17 304	3 508	11 251	2 545	0
etnické skupiny	609	0	0	609	0
celkem počet uživatelů:	52 758	7 917	11 316	32 628	897

Procentuální podíl oblastí sociální pomoci na čerpání finančních prostředků protékajících rozpočtem města do sociálních služeb

celkem finanční prostředky protékající rozpočtem města do sociálních služeb v roce 2002	60 857 tis. Kč	
z toho – provozní finanční prostředky	58 911 tis. Kč	
– investiční finanční prostředky	1 946 tis. Kč	
oblast sociální pomoci	provozní finanční prostředky	investiční finanční prostředky
děti a mládež	10 %	0 %
senioři	59 %	35 %
mentálně postižení	18 %	65 %
dlouhodobě duševně nemocní	2 %	0 %
osoby ohrožené drogou	1 %	0 %
zdravotně postižení občané	1 %	0 %
občané v přechodné sociální krizi a občané společensky nepřízpůsobení	9 %	0 %
etnické skupiny	0 %	0 %



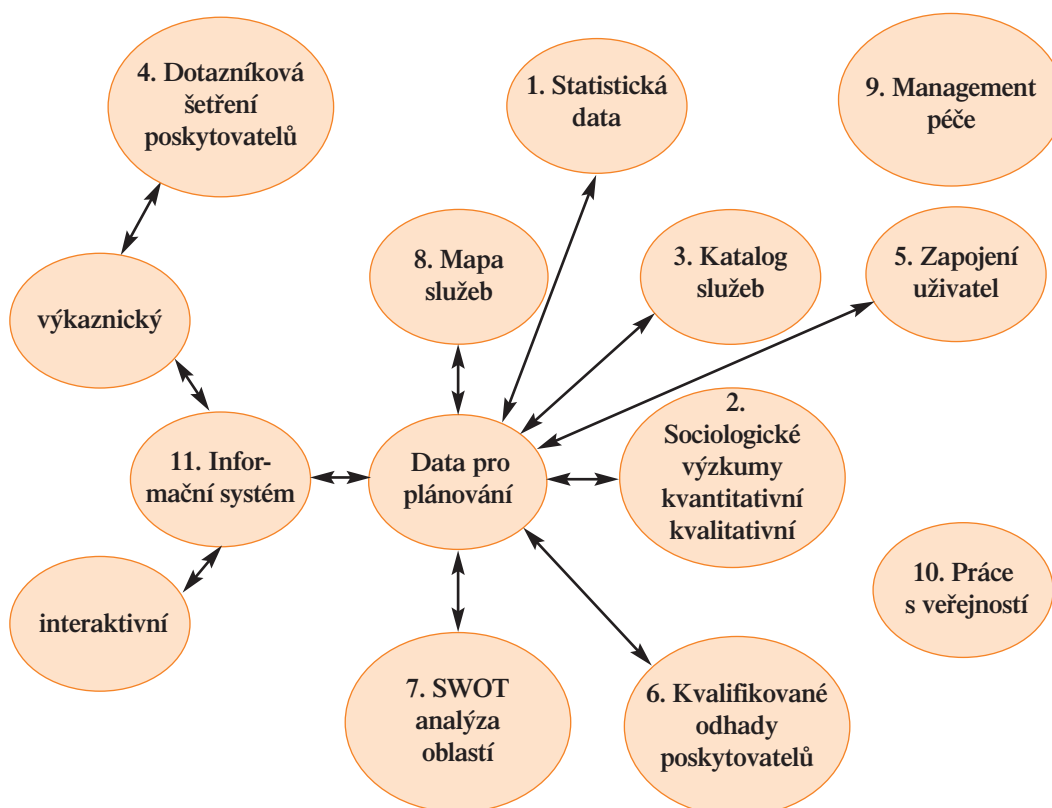
Shrnutí

V procesu komunitního plánování pracujeme s řadou informací. Kvalitní komunitní plánování musí být založeno na datech popisujících sociální realitu. Určitá data vypovídající o vlastnostech komunity máme k dispozici díky šetřením zaměřeným obecně a využitelným pro různé účely (např. sčítání lidu). Dále mohou existovat data z výzkumů zaměřených na konkrétní problematiku (např. výzkum zaměřený na problematiku uspokojování potřeb starých lidí). V některých oblastech data úplně chybí a zde je nutné je získat přímo výzkumem akceptujícím potřeby komunitního plánování v určité lokalitě. Data, která jsou k dispozici, lze získat za různých podmínek (materiálních, časových i personálních) a mají různou vypovídací schopnost.

Je nezbytné si v průběhu přípravy práce na formulování cílů a opatření komunitního plánu rozhodnout, se kterými daty budeme pracovat, která data můžeme využít, kde potřeby zpracovat nové analýzy a stanovit nové hypotézy, které sociologickým výzkumem následně potvrdíme či vyvrátíme.

Práce s informacemi, daty a jejich provázanost na potřeby uživatelů není vědeckým postupem, nýbrž kombinací řady metod, postupů a šetření kvalifikovaného odhadu a v neposlední řadě i naší intuicí, kterými se dobíráme k formulaci efektivních cílů a opatření komunitního plánu.

V následujícím textu uvádíme přehledně soubor metod a postupů, které doporučujeme využívat při komunitním plánování. Některé z uváděných metod jsou krátkodobé a jednorázové, některé jsou základem pro budování dlouhodobého koncepčního sběru dat a vyhodnocování informací a je zřejmé, že ovoce ponесou až po delší době šlechtění. Dlouhodobost se vztahuje především k bodu 9 a 11 následujícího textu.



2.4.1 Statistická data

Statistická data jsou tzv. tvrdá data, tedy data o reálných, jasně empiricky definovaných vlastnostech, vyjádřených v počtech, která se vážou na určité časové období (např. počet narozených dětí v regionu za posledních deset let). Statistika shromažďuje data z řady oblastí. Z hlediska KP jsou potřebná data především o obyvatelstvu. Demografické faktory (věková struktura, porodnost, nemocnost, úmrtnost, sebevražednost aj.)

- statistiky a ročenky za dané místo, ve kterém plánujeme
- demografické údaje regionu, ve kterém vytváříme plán

Sociální faktory – vzdělanostní struktura, profesní struktura, zaměstnanost, úroveň příjmů a výdajů

- údaje zdravotnických zařízení
- údaje úřadů práce – zdroj úřady práce

Údaje o institucích – města, školství, zdravotnictví

- údaje úřadů práce – zdroj úřady práce
- údaje školských zařízení – zdroj krajské úřady

2.4.2 Sociologické výzkumy kvantitativní a kvalitativní

2.4.2.1 Kvantitativní sociologické výzkumy

Předpokládá se, že sociální jev lze rozložit na měřitelné části, změřit jejich výskyt a na základě toho získat informace o reálných vlastnostech tohoto jevu. Je použitelný na získávání informací o širokém spektru sociálních jevů. Omezením je nutnost určité znalosti zkoumaného jevu a jeho rozložení v rámci sociální reality.

Výhody:

- možnost zaměření výzkumu podle potřeb, a tedy získání využitelných informací
- získané informace lze zobecňovat
- často jde o jedinou možnost, jak informace získat
- umožňuje statistické zpracování dat
- vysoká míra reliability

Omezení:

- finanční a časová náročnost, potřeba kvalifikovaného týmu (výjimkou je sekundární analýza dat)
- umožňuje pouze ověření nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz – zkoumá se spíše to, co si o realitě myslí výzkumníci než samotná realita
- v rámci výzkumného procesu existuje riziko zkreslení dat, a toto riziko nelze plně nivlizovat
- není využitelný pro marginální jevy
- nízká míra validity

2.4.2.2 Kvalitativní sociologické výzkumy

Kvalitativní výzkum vychází z předpokladu, že sice existuje objektivní realita, ale z hlediska sociálního jednání lidí nemá ani tak velký vliv to, jaká je objektivní realita, ale to, jak je jednotlivci a sociálními skupinami interpretována. Kvalitativní výzkum je založen na výpovědích respondentů, případně na jejich chování v každodenním životě, neovlivněném prvotním vstupem výzkumníka.

Kvalitativní výzkum umožňuje získat hlubší informace o zkoumaném jevu – tzv. měkká data. Výhodiskem je výpověď respondentů, závěrem může být vytvoření hypotéz a porozumění zkoumanému jevu ve všech souvislostech. Kvalitativní data nám vypovídají o tom, co všechno souvisí se zkoumaným jevem, ale nepodávají informaci o tom, co má větší a co menší význam. Získané informace nelze kvantifikovat a statisticky zpracovávat.

Výhody:

- umožňuje získat hlubší informace o zkoumaném jevu
- získaná data jsou méně ovlivněna přístupem výzkumníka
- umožňuje zkoumat jevy, o kterých máme minimum informací
- umožňuje zkoumat marginální jevy
- má vysokou míru validity

Nevýhody:

- výsledky nelze zobecňovat
- nízká míra reliability
- velká pracnost a časová náročnost
- velká kvalifikační náročnost

2.4.2.3 Základní techniky kvantitativního sběru dat využitelné pro komunitní plánování:

- přímé pozorování
- standardizovaný rozhovor
- dotazník
- analýza dokumentů – obsahová analýza, sekundární analýza dat

2.4.2.4 Základní techniky kvalitativního sběru dat využitelné pro komunitní plánování:

- individuální hloubkový rozhovor
- fokusní skupiny
- biografický rozhovor

2.4.3 Katalog služeb – zpracování současného stavu nabídky sociálních a komunitních služeb pro veřejnost

Je vhodné zpracování písemné a elektronické formy katalogu. Katalog obsahuje základní údaje o sociálních službách:

- název zařízení
- typ služby
- dostupnost
- cílová skupina
- nabízené služby
- otevírací doba
- adresa
- kontakty
- kontaktní osoba
- ostatní

2.4.4 Dotazníková šetření poskytovatelů

Doporučovaný obsah dotazníku:

- název zařízení a adresa
- zřizovatel zařízení
- provozovatel zařízení
- vedoucí zařízení
- kontaktní osoba
- cílová skupina poskytované služby
- rok od kdy poskytujete služby
- lokalita služby
- bezbariérovost
- přístupnost služeb
- podrobnější popis cílové skupiny
- počty klientů
- počet neuspokojených uživatelů

- jaké důvody brání v čerpání služeb
- věkové složení uživatelů
- procentuální složení mužů a žen
- typ péče, který klienti potřebují
- typ služby x klient
- počty lůžek v ústavním zařízení
- procento klientů, kteří potřebují dlouhodobou péči
- počty lůžek v neústavním zařízení
- počty míst v různých typech bydlení
- typy služeb x počty klientů x uspokojení x neuspokojení klienti
- chybějící články péče
- jak organizujete služby
- odhad potřeb klientů x priority potřeb
- výkon zařízení
- spádová oblast
- časová dostupnost služeb
- finanční zdroje x provozní výdaje x investiční výdaje
- zdroj vůči typu služby
- složení personálu
- vzdělání personálu x kvalifikační předpoklady
- jiné x komentář

2.4.5 Dotazníková šetření realizovaná uživateli

Dotazníková šetření realizovaná uživateli jsou převážně následujícího typu:

- ankety uživatelů s uživateli
- řízené rozhovory uživatelů s uživateli
- hodnocení kvality uživatelů

2.4.6 Kvalifikované odhady poskytovatelů a jiných odborníků

S kvalifikovanými odhady poskytovatelů pracujeme po celou dobu zpracování plánu. Kvalifikované odhady se uplatňují především:

- otázky pro kvalifikovaný odhad poskytovatelů formulované v dotazníku
- kvalifikované odhady poskytovatelů uplatněné ve SWOT analýzách – při stanovování dlouhodobých strategií rozvoje
- kvalifikované odhady poskytovatelů uplatněné při formulaci cílů a opatření komunitního plánu

2.4.7 Situační (SWOT) analýzy v jednotlivých cílových skupinách dle řídicí struktury

Zpracování situační (SWOT) analýzy v jednotlivých cílových skupinách. SWOT analýza je komplexní metodou kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek pro řešení dané problematiky, resp. fungování nějakého systému (popř. problémů, řešení, projektů atd.). Je vhodným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Jádrem metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin, (tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky systému a faktory vyjadřující příležitosti a rizika jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Pro tvůrce komunitních plánů je SWOT analýza užitečná z následujících důvodů:

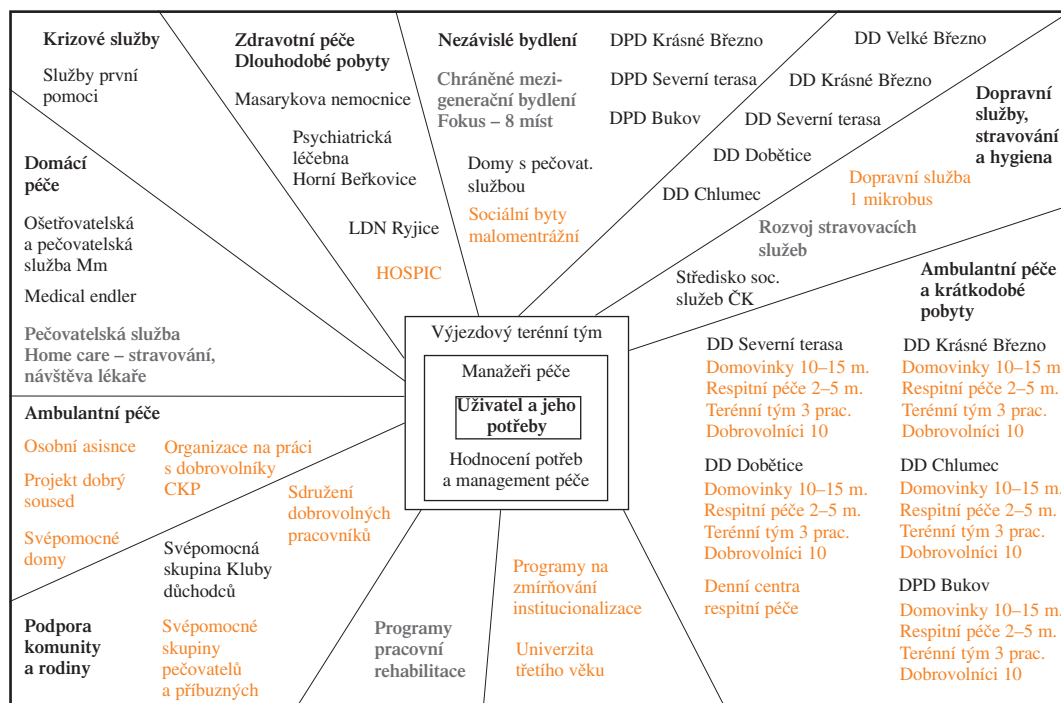
- poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich subjektu/systému

- z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější
- může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k daným činnostem
- vede ke zlepšené výkonnosti subjektu/systemu
- výsledky SWOT analýzy budou jedním z hlavních faktorů pro návrh cílů a opatření plánu pro danou oblast
- SWOT analýza však není dogmatem, kterým se musíme řídit – metoda sama má své limity; v každém případě určuje hlavní linii, jakou by se mělo uvažování o návrhu cílů a opatření plánu ubírat
- pro návrh cílů bude použit postup W–O, tj. překonání slabých stránek za použití příležitostí
- dalším faktorem vstupujícím do návrhu cílů a opatření je popis stavu problematiky, názor členů pracovní skupiny a stav dostupnosti služeb

2.4.8 Mapa služeb – zpracování sociální sítě – od potřeby ke službám

Pro přehlednost si v regionu zpracujte mapu služeb, která podchycuje současný stav sociální sítě v cílové skupině, kterou jste si zvolili. Mapa služeb může vypadat například takto:

Koordinační tým – programová skupina – oblast pomoci a péče o staré občany

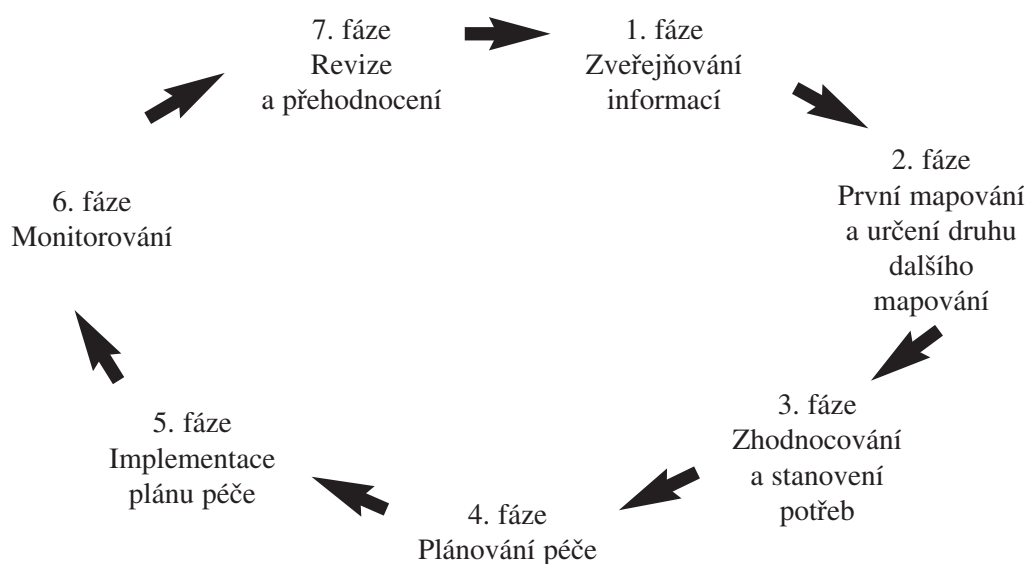


2.4.9 Management péče individuálních potřeb uživatelů – case management

- Komunitní plánování vymezuje chápání pojmu potřeba jako procesu, který je u každého člověka individuální. Tuto proměnlivost je nutné v odborné praxi opakovaně reflektovat a zhodnocovat.
- V tomto pojetí je potřeba termín vyjadřující požadavky jednotlivců, které jim mají umožnit dosáhnout, udržet si nebo obnovit přijatelnou úroveň sociální nezávislosti nebo zlepšení podmínek kvality jejich života.
- **Potřeba je dynamický proces.** V tomto pojetí potřeba vyjadřuje požadavky jednotlivců, které jim mají umožnit dosáhnout, udržet si nebo obnovit přijatelnou úroveň sociální nezávislosti nebo zlepšení podmínek kvality jejich života.

- Předmětem komunitního plánování je tedy ukázat a započít procesy, které trvale nastaví prostředí tak, že mapování a zhodnocování potřeb bude součástí celého procesu managementu péče a bude součástí běžné praxe odborníků.
- Management péče je metodologií, která je stěžejním pilířem „individualizované péče“.
- Z tohoto důvodu klade mapování a management péče důraz na přizpůsobování služeb potřebám lidí, namísto jejich umísťování do služeb existujících.
- Je preferován postup, který se zabývá celkovými – komplexními potřebami jednotlivců před systémem, v němž se potřeby pro různé služby určují odděleně.
- Tento nový přístup vytváří prostředí, které vede k individualizaci péče a tudíž „šití služeb na míru“ potřebám člověka, nikoliv opačně. Upřednostňuje snahu poskytnout uživatelům a pečovatelům větší pravomoc v rozhodování o svých potřebách.

Management péče má standardních sedm fází:



2.4.10 Zapojování veřejnosti do mapování potencionálních potřeb v regionu

- anketní šetření
- dotazníkové formy šetření
- otevřené mítinky s veřejností – identifikace problémových míst, práce ve skupinách
- opakované setkávání s veřejností při plánování služby
- kulaté stoly s veřejností
- setkání s novináři
- pravidelná práce s médii formou tiskových zpráv, článků, informací o realizovaných akcích, informací o příkladech dobrých projektů aj.

2.4.11 Regionální informační systém – budujeme již během kroku č. 3

Čeho můžeme dosáhnout prostřednictvím informačního systému:

- zvýšit informovanost veřejnosti o nabídce služeb v sociální oblasti
- zrychlit vyhledávání kontaktů na poskytovatele služeb
- vytvořit prostor s aktuálními informacemi o nabízených službách
- zjednodušit si práci s pravidelnými výkazy – vyplňování výkazů přímo v aplikaci
- usnadnit tvorbu podkladů – reportů pro výroční zprávy
- zvýšit dostupnost a informovanost o sociálních službách prostřednictvím informačních technologií v návaznosti na Zákon o sociálních službách



Shrnutí

Metodologický postup jak pracovat s potřebami a službami ukazuje následující tabulka, kde je vytvořena matice vzájemného vztahu potřeby a sociální služby, která na danou potřebu může reagovat, stav zajištěnosti této služby v regionu, tedy zda je daná služba poskytována či nikoliv.

2.5.1 Časový harmonogram pro práci koordinačních skupin

- Zpracujte časový harmonogram pro práci koordinačních skupin při zpracování cílů a opatření komunitního plánu.
- Připravte pečlivě plán práce na 4–6 zasedání koordinační skupiny pro danou cílovou skupinu (podrobněji cvičení viz metodický sešit č. 6).

2.5.2 Od potřeb ke službám

- Nastavte v koordinačních skupinách systém práce: **Potřeba** → **Služba**
- Příklad práce s potřebami v kombinaci se sociálními službami u cílové skupiny dlouhodobě duševně nemocných:

potřeby/služby/kapacity/cílová skupina	poskytování informací	aktivní náplň času	péče o osobu	bydlení	zaměstnání	vzdělávání rekvalifikace
terénní služby			Pečovatelská služba města kapacita 60/den			
chráněné bydlení				Chráněné bydlení Charita kapacita 20/den		
chráněné dílny					Chráněné dílny Fokus kapacita 40/den	
podporované zaměstnávání					Podporované zaměstnávání Fokus kapacita 15/den	
sociální poradna					Fokus poradna kapacita 45/den	
sociální rehabilitace						služba chybí
sociálně terapeutická dílna						Fokus kapacita 10/den
sociálně aktivační služby		Fokus				Fokus kapacita 20/den



2.5.3 Cíle a opatření Návrhu komunitního plánu

- Po stanovení cílů a opatření přidejte priority opatřením a službám

2.5.4 Návrh plánu pro proces konzultací

Zpracujte strukturu Návrhu plánu pro proces konzultací. Celkový rozsah Návrhu plánu je v rozsahu 100–150 stran za všechny cílové skupiny pro oblast 100 000 obyvatel.

Zpracujte Návrhu plánu KPP v následující doporučené struktuře:

- kapitola 1.
Úvod ke 2. Komunitnímu plánu péče ve městě Ústí nad Labem na rok 2004–2006
- kapitola 2.
Jednotlivé oblasti dle cílových skupin:
 1. Oblast sociální pomoci a péče o staré občany (seniory)
 2. Oblast sociální pomoci a péče o dlouhodobě duševně nemocné občany
 3. Oblast sociální pomoci a péče o osoby ohrožené drogou
 4. Oblast sociální pomoci a péče o mentálně postižené občany
 5. Oblast sociální pomoci a péče o děti a mládež
 6. Oblast sociální pomoci a péče o zdravotně postižené občany
 7. Oblast sociální pomoci a péče o občany v přechodné sociální krizi a občany společensky nepřizpůsobené
 8. Oblast sociální pomoci a péče o etnické menšiny
- kapitola 3.
Průběžné monitorování a vyhodnocování jednotlivých Cílů a Opatření komunitního plánu
- kapitola 4
 1. Oblast sociální pomoci a péče o staré občany (Příklad rozpracované jedné dílčí oblasti z komunitního plánu)
 - podkapitola 1.1
Výstupy z Informačního systému sociálních služeb v Ústí nad Labem 2002 za oblast péče o staré občany (seniory)
 - podkapitola 1.2
SWOT analýza koordinační skupiny za oblast péče o staré občany – prosinec 2003
 - podkapitola 1.3
Návrh Cílů a Opatření pro proces konzultací za oblast sociální pomoci a péče o staré občany
 - podkapitola 1.4
Návrh Cílů a Opatření pro proces konzultací za oblast sociální pomoci a péče o staré občany

Příklad další strukturace textu v následující tabulce

název Cíle	
krátký popis Cíle	
souhrn všech opatření, která vedou k naplnění cíle:	

název Opatření	
charakteristika Opatření	
předpokládané dopady Opatření	
předpokládaná výše finančních nákladů na realizaci Opatření:	
předpokládané finanční zdroje:	

předpokládané počty klientů (za den, měsíc, rok)	
organizace podílející se na naplnění Opatření	
jedná se o vznik nové služby či programu Ano x Ne, popis	
realizátoři	

2.6 Krok č. 6 – Proces konzultací komunitního plánu

krok 6



proces kontultací

Shrnutí

V procesu komunitního plánování jsme prošli již pět významných kroků. Je za námi vidět spousta práce. Členové koordinačních skupin se již dobře znají a začínají si uvědomovat, že komunitní plánování je naší společnou věcí a že vzájemná spolupráce mezi odborníky (poskytovateli), uživateli a zadavatelem přináší nové prvky a zjednodušuje a urychluje především vzájemnou komunikaci. Členové ve skupinách si začínají uvědomovat, že jsou opravdu odborníky a že řeší potřeby občanů a ne potřeby vlastních organizací.

První významná zkouška, že naše cesta je správná, že jsme na základě všech vstupů dobře postavili cíle a opatření našeho plánu, nás právě čeká. Pouštíme se do kroku sedmého, do procesu konzultací Návrhu komunitního plánu, zpracovávání materiálu dostáváme pod „veřejnou kontrolu“ a nacházíme konsensus mezi uživateli, zadavateli, poskytovateli (zaměstnavateli).

2.6.1 Co je proces konzultací

Po zpracování Návrhu komunitního plánu sociálních služeb připravíme prostředí pro zkon- zultování tohoto návrhu – proces konzultací. Návrh komunitního plánu byl vytvořen na základě analýz, zjištěných potřeb občanů, demografických analýz, analýz poskytovatelů, názorů odborníků a uživatelů pracujících v koordinačních skupinách a názorů politiků. Abychom dosáhli opravdového konsensu a měli k dispozici hodnotný komunitní plán, předložíme zpracovaný návrh k veřejné konzultaci.

2.6.2 Základní principy procesu konzultací

Základním principem procesu konzultací je jeho jasnost a přehlednost. Naše snaha vede k oslovení co nejširší skupiny občanů, uživatelů, odborné veřejnosti, zaměstnavatelů a politiků. Proces konzultací – jeho průběh – by měl být prodiskutován s místní politickou reprezentací. Materiál vypracovaný k procesu konzultací by měla vzít na vědomí rada obce (města) či orgán svazku obcí.

Návrh komunitního plánu mohou připomínkovat, tedy připomínkový formulář podepsat: různé subjekty bez rozdílu zřizovatele, fyzické osoby svým jménem, odbory a oddělení na městě, politické kluby.

2.6.3 Příprava a zajištění procesu konzultací:

- zajištění organizačního zázemí pro proces konzultací, včetně ustavení týmu pro administraci připomínek Návrhu KPP
- vytvoření informační a propagační strategie
- zpracování časového rámce procesu konzultací
- zajištění distribučních a informačních míst pro proces konzultací
- distribuce materiálu Návrh KPP dle distribučních míst
- zpracování připomínkovacího dotazníku
- politická podpora a kategorizace připomínek
- uspořádání konference za účelem oficiálního zahájení připomínkovacího procesu Návrhu KPP



2.6.4 Vedení procesu konzultací

- celý proces je veden písemnou formou
- jsou využívány i informace přes internet a telefonické informace
- na kontaktních místech jsou k dispozici připomínkové dotazníky
- vyplněné připomínkové dotazníky je možné zaslat, nebo osobně předat na konkrétní místo
- je vedena kniha připomínek
- anonymní připomínky nejsou evidovány
- připomínky jsou utříděny – kategorizovány dle předem stanovených a schválených kritérií
- o kategoriích připomínek se dále rozhoduje na předem stanovených a schválených pracovních skupinách dle řídicí struktury komunitního plánování

2.6.5 Zapojení zadavatelů, odborné a laické veřejnosti, uživatelů a zaměstnavatelů v rámci procesu konzultací

- **Zapojení zadavatelů**
Určete způsoby zapojení zadavatelů.
- **Zapojení odborné veřejnosti**
Určete způsoby zapojení odborné veřejnosti.
- **Zapojení laické veřejnosti**
Určete způsoby zapojení veřejnosti.
- **Zapojení uživatelů**
Určete způsoby zapojení uživatelů.
- **Zapojení zaměstnavatelů**
Určete způsoby zapojení zaměstnavatelů.

2.7 Krok č. 7 Zpracování závěrečné verze plánu

Shrnutí

Vaším cílem by mělo být v sedmém kroku po zpracování připomínek z konzultačního procesu zpracování konečné verze plánu. Následně pak příprava plánu ke schválení sociálně-zdravotní komisí, radou města a zastupitelstvem města. Po schválení, by měl být plán distribuován zvoleným cílovým skupinám a veřejnosti.

2.7.1 Zpracujte konečnou verzi plánu

Konečná verze plánu vzniká po zpracování připomínek a má následující strukturu:

Část A Úvod

1. Účel 2. Komunitního plánu péče
2. Jak je plán strukturován?
3. Principy a hodnoty 2. Komunitního plánu
4. Proces, jakým byl 2. Komunitní plán vytvořen
5. Kontext plánu na národní a regionální úrovni

Část B Informace potřebné k plánování

1. Základní demografické údaje za příslušný rok
2. Výstupy z informačního systému sociálních služeb v regionu Ústí nad Labem, data za příslušný rok
3. Z čeho jsme při tvorbě 2. Komunitního plánu vycházeli?

Část C Zdroje potřebné ke komunitnímu plánování

1. Informace o finančních prostředcích vynakládaných na sociální sféru v roce 2002
2. Zdroje potřebné k implementaci 2. Komunitního plánu péče

Část D Rámec plánování a proces konzultací 2. Komunitního plánu

1. Struktura plánovacího procesu a koordinace služeb ve městě Ústí nad Labem
2. Proces konzultací a evidence připomínek občanů

Část E Rozvoj služeb a péče pro jednotlivé cílové skupiny

(další text členěn podle počtu oblastí, pro které je plán vytvořen)

- **oblast č. 1 Oblast sociální pomoci a péče o seniory**
 1. Přehled členů koordinační skupiny
 2. Výstupy z informačního systému sociálních služeb v regionu Ústí nad Labem za rok 2002
 3. SWOT analýza koordinační skupiny za oblast péče o seniory
 4. Cíl: Poskytování rezidenčních služeb
 5. Cíl: Poskytování terénních služeb
 6. Cíl: Zvýšení vzdělanosti a informovanosti v oblasti seniorů
 7. Cíl: Rozvoj přeshraniční spolupráce(dále pokračuje text pro další oblasti ve stejné struktuře)

Část F Společný cíl pro osm oblastí sociální pomoci a monitoring 2. Komunitního plánu péče

1. Přehled členů manažerského týmu
2. Cíl: Koordinace, plánování a vyhodnocování sociálních služeb v osmi oblastech sociální pomoci

Část G Závěr

1. Důležité kontakty
2. Dotazník pro občany města Ústí nad Labem

2.7.2 Další nutné aktivity v závěrečné verzi plánu

- jazykové korektury plánu
- zpracování překladů, pokud je nutné
- zpracování grafického návrhu plánu
- zadání do tisku
- distribuce komunitního plánu dle dohodnutého distribučního seznamu

Máme za sebou první dvě etapy plánu. Plán máme pořízen, schválen a můžeme přejít do realizačního období plánu.

2.8 Krok č. 8 – Implementace plánu do praxe

Shrnutí

Krokem č. 8 se dostáváme do realizačního období plánu. Využijeme pro něj v maximální míře, vše, co jsme si vybudovali v předchozích sedmi krocích. Bude se nám tak implementace plánu lépe dařit. Podstatou kroku č. 8 je zajištění implementace plánu do praxe, což znamená především naplnit větší část opatření, která v plánu máme. A každé opatření potřebuje prioritně finanční prostředky, lidské zdroje, materiální a duchovní zázemí. Dovednosti pro implementaci plánu se proto pohybují v oblasti projektového řízení a budeme se jim podrobněji věnovat ve vzdělávacím modulu č. 7.

2.8.1 Trvale udržitelné řídicí struktury komunitního plánování

Využití trvale udržitelných organizačních struktur ustavených ve druhém kroku plánu.

2.8.2 Zpracování ročních realizačních plánů

Zpracování ročních realizačních plánů a priorit komunitního plánu zajišťujících aktualizaci plánu.

krok 8



implementace
plánu

2.8.3 Vícezdrojové financování komunitního plánu

Zajistěte vícezdrojové financování komunitního plánu prostřednictvím programu, který zajišťuje včasnou přípravu projektů pro čerpání strukturální a jiné pomoci z fondů Evropské unie:

- realizujte projektové poradenství pro čerpání strukturální pomoci ESF EU
- realizujte program na zvýšení absorpční kapacity organizací pro čerpání strukturální pomoci Evropské unie v dalším programovacím období
- program může být strukturován do tří podprogramů:
 1. Rozvoj lidských zdrojů
 2. Rozvoj trhu práce
 3. Rozvoj sociálních služeb
- program může být v gesci sociálně-zdravotní komise rady města
- je provázán s komunitním plánováním
- zpracovávají se průvodní listy k projektům, které čerpají náměty z opatření komunitního plánu
- vytváří se v něm Zásobník projektových námětů
- udělují se priority projektovým námětům v návaznosti na komunitní plán
- realizuje se dotační management k projektovým námětům
- zpracovávají se projektové žádosti do vyhlášených opatření ESF EU a jiných fondů ze strukturální pomoci Evropské unie

Takto nastavený mechanismus vícezdrojové financování služeb a projektů vzniklých v komunitním plánu v Ústí nad Labem administruje na základě výběrového řízení Centrum komunitní práce Ústí nad Labem.

V programu se během posledních čtyř let dosáhlo následujících výsledků:

Rok	Zpracované projekty	Podpořeno	Nepodpořeno	Čekající projekt	Vloženo městem	Získáno v grantech Kč
rok 2003	20	14	6	0	1 146 000	19 013 103
rok 2004	16	13	1	2	1 890 000	51 095 465
rok 2005	15	13	1	1	1 223 000	31 650 700
rok 2006	19	5	3	11	1 689 160	13 457 693
celkem	70	45	11	14	5 948 160	115 216 961

krok 9



evaluace
plánu

2.9 Krok č. 9 – Evaluace plánu

Shrnutí

Cílem kroku 9 je seznámit vás s významem, způsoby a postupy hodnocení a monitoringu v jednotlivých fázích přípravy a naplňování komunitního plánu.

Metodické postupy jsou určeny především těm, kteří se odhodlávají na sebe vzít roli hodnotitelů cílů, opatření, aktivit, kvalitativních i kvantitativních změn, dosažených výstupů a výsledků při tvorbě a implementaci komunitního plánu. Náměty, inspirace a odpovědi ke své práci v metodickém postupu kroku 9 naleznou také manažeři a koordinátoři procesu komunitního plánování.

Pro účely komunitního plánování budeme evaluaci chápat jako proces důkladného sběru a následného zhodnocení informací o průběhu tvorby a implementace komunitního plánu a o jeho kvalitativních i kvantitativních výsledcích, s cílem učinit na základě zjištěných skutečností potřebná rozhodnutí.

2.9.1 Jaký má evaluace v komunitním plánování smysl

Pokud evaluační proces vhodně uchopíte, může vám pomoci, například ověřit, zda opravdu naplňujete to, co si myslíte, že naplňujete. Často se stává, že plány, jaké nové služby poskytovat, pro jaký počet a typ klientů, se odchýlí od svého původního záměru ve chvíli, kdy je začnete realizovat. Evaluace může pomoci ověřit, zda plánovaná služba opravdu běží tak, jak byla naplánována. K tomu slouží:

- **Evaluace procesů**

Uvažovat nad tím, jaké jsou skutečné cíle nově vytvořené služby, a hlavně, jak se vám daří dosahovat těchto cílů. K tomu slouží:

- **Evaluace cílů**

Získat informace o posunech ve vytvořených službách, o tom, co funguje a co nefunguje, a především proč. K tomu slouží:

- **Evaluace posunu**

Pochopit, ověřit a změřit dopad poskytovaných služeb na cílové skupiny uživatelů. Stává se, že se při plánování služeb poskytovatel služby spoléhá na své zkušenosti a zaběhlou praxi, ale je tato služba to, co klienti opravdu potřebují? Odpovědi na takové otázky přináší:

- **Evaluace kvalitativní výsledků**

Evaluace dále může, např.:

- poskytnout data, která je možné využít k propagaci a komunikaci komunitního plánu s nejrůznějšími cílovými skupinami
- poskytnout zpětnou vazbu všem aktérům komunitního plánování (zadavatelům, poskytovatelům, zaměstnavatelům i uživatelům)
- blíže identifikovat cílové skupiny, které potřebují zvýšenou pozornost či podporu
- vytvořit alternativní přístupy k řešení nějakého identifikovaného problému
- poskytnout informace o tom, jak dělat komunitní plánování efektivněji a levněji

2.9.2 Typ evaluace

Evaluace se může zaměřovat na různé aspekty komunitního plánování a může mít různou podobu. Typ evaluace, který si zvolíte, závisí na tom, co se chcete o komunitním plánu dozvědět.

K evaluaci komunitního plánu se dá přistoupit podle toho:

1. **ve které fázi** komunitního plánování evaluaci provádíte:

- **plánovací evaluace** (při plánování procesu tvorby komunitního plánu)
- **formativní evaluace** (v průběhu naplňování komunitního plánu – např. při ročním vyhodnocení komunitního plánu)
 - **evaluace implementace/monitoring** (sledování naplňování jednotlivých vytyčených kroků a aktivit v komunitní plánu)
 - **evaluace posunu** (hodnocení posunu – vývoje, který učinili aktéři komunitního plánu při jeho naplňování)
- **sumativní evaluace** (souhrnné zhodnocení po ukončení implementace komunitního plánu – např. jako podklad pro přípravu dalšího komunitního plánu)

2. **jaký druh informací** chcete získat:

- **evaluace cílů** (jak se daří dosahovat vytyčených cílů?)
- **evaluace procesů** (jak komunitní plán „funguje“?)
- **evaluace kvalitativních změn** (jak komunitní plán změnil jednání a konání všech cílových skupin?)

2.9.3 V kroku č. 9 byste měli rozhodnout a realizovat evaluaci z několika aspektů:

1. Vyhodnocení **procesů** při tvorbě komunitního plánu
 - formulace evaluačních otázek
 - přiřazení vhodných technik sběru dat
 - sběr dat
 - analýza a interpretace dat
 - poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám
2. Evaluace **implementace** komunitního plánu (roční zhodnocení naplňování plánu)
 - formulace evaluačních otázek
 - přiřazení vhodných technik sběru dat
 - sběr dat
 - analýza a interpretace dat
 - poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám
3. Evaluace **cílů** komunitního plánu
 - formulace evaluačních otázek
 - přiřazení vhodných technik sběru dat
 - sběr dat
 - analýza a interpretace dat
 - poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám
4. Základy **ekonomického** hodnocení v komunitním plánování
 - hodnocení vynaložených nákladů
 - Cost-Benefit Analýza

krok 10

smluvní vztahy

2.10 Krok č. 10 – Smluvní a jiné vztahy v procesu komunitního plánování

2.10.1 Právní pozadí komunitního plánování rozvoje sociálních služeb

Plánování rozvoje čehokoli v územních samosprávných celcích má v českém právním řádu základní oporu v ustanoveních zákonů 128/2000 Sb. o obcích (dále ZoO) resp. zákona 131/2000 Sb. o hl. m. Praze (ZoP) a zákona 129/2000 Sb. o krajích (ZoK). (V dalším textu budeme o této skupině zákonů hovořit též jako o „obecných zákonech pro územní veřejnou správu“). Tyto zákony zakotvily do samostatné působnosti územních samosprávných celků schvalování **programů rozvoje** obce/městské části hlavního města Prahy/kraje²². V praxi byly a jsou nespécializované, tj. komplexní programy rozvoje často zpracovávají pod názvem strategický plán a způsob jejich přípravy a schvalování se liší případ od případu co do míry zapojení orgánů obce, občanské a odborné veřejnosti.

Pro obce a pražské městské části je pravomoc zastupitelstev schvalovat program rozvoje podle ZoO a ZoP jen obecně a neurčitě formulovaná. Pod tímto pojmem je možné si představit schvalování jakéhokoli programového dokumentu, přičemž z díkce zákona nevyplývá jednoznačně, že by schvalování těchto programů bylo povinností, ani že by zpracování programů muselo být dále právně upřesněno.

Oproti tomu pro kraje a hlavní město Prahu příslušná ustanovení ZoK a ZoP naznačují, že by mohlo jít o povinnou agendu krajských zastupitelstev – odkazují totiž na zvláštní právní předpisy, podle kterých se mají programy rozvoje schvalovat²³. Až doposud byl jediným zvláštním zákonem, upravujícím institut programu rozvoje kraje, zákon 248/2000 Sb. o re-

²²Zákon uvádí pro rozvojové dokumenty krajů komplikovanější název „program rozvoje územního obvodu kraje“, v dalším textu se jednotně přidržíme zkráceného označení program rozvoje kraje.

²³Srovnej §84 odst. 2 písm. a) zák. 128/2000 Sb., §18 odst.1 písm. b) zák. 131/2000 Sb., §35 odst. 2 písm. d) zák. 129/2000 Sb., §59 odst. 2 písm. d) zák. 131/2000 Sb.

gionální podpoře (ZoRP). Hlavní význam programů rozvoje kraje podle tohoto zákona je v jejich návaznosti na krajskou dotační politiku²⁴. Krajům je zákonem ve vztahu k rozvojové problematice stanovena i koordinační úloha, obcím naopak povinnost s krajem na přípravě a realizaci krajského programu rozvoje spolupracovat²⁵.

V březnu 2006 došlo po mnoha letech příprav k přijetí zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách (ZoSS, účinný od 1. 1. 2007), který zavádí a procesně i obsahově definuje nový pojem **střednědobý plán rozvoje sociálních služeb** na úrovni obcí i krajů²⁶. ZoSS dává obcím **možnost** zpracovat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, které jsou v zákoně vyjmenovány, a průlomově²⁷ zakotvuje povinnost takovýto plán (přistoupí-li obec k jeho zpracování) sestavovat „*ve spolupráci s krajem, poskytovateli sociálních služeb na území obce a za účasti osob, kterým jsou poskytovány sociální služby*“. Krajům ZoSS ukládá zpracovat střednědobé plány, a následně jejich plnění sledovat a vyhodnocovat *ve spolupráci s obcemi, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou služby poskytovány*. Společně obcím i krajům ZoSS dále ukládá „*zjišťovat potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území*“²⁸.

Tento postup, předepsaný v ZoSS pro zpracování střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb, se v manažerských teoriích správy věcí veřejných někdy nazývá **komunitním plánováním** a spolupráce územních samosprávných celků jako „**zadavatelů** sociálních služeb“ s jejich **poskytovateli** a osobami, kterým jsou poskytovány – **uživateli** služeb se označuje jako „**triáda** komunitního plánování“.

I když to není v žádném dalším právním předpisu upraveno, schéma triády vždy mohlo být (a někdy také reálně bývá) obcemi a kraji uplatňováno i při přípravě komplexnějších programových dokumentů sociálně-ekonomického rozvoje – strategických plánů apod., kde je územní samospráva z titulu svých obecných zákonných povinností („*Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů ...*“, „*Kraj v samostatné působnosti pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o komplexní územní rozvoj, zejména o vytváření podmínek pro rozvoj sociálních péče a pro uspokojování potřeb svých občanů ...*“²⁹) opět v roli „zadavatele“. V postavení poskytovatelů pak mohou působit jakékoli subjekty, podílející se svými aktivitami na místním sociálně-ekonomickém rozvoji (obce/kraje samy nebo jimi zřízené organizace, zaměstnavatelé, odvětvová státní správa, profesní sdružení a komory, různé nevládní organizace atd.), a uživateli jsou v nejobecnější rovině všichni občané – princip triády nicméně zůstává zachován.

Ve veřejné správě i mezi nevládními organizacemi, které se zabývají sociální péčí, lze nyní pozorovat interpretační trend, ztotožňující komunitní plánování jako takové s přípravou střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb podle ZoSS. To však je nebezpečně zužující výklad. Ve skutečnosti jde o to, že ZoSS pouze spojil a upřesnil obsahový a procedurální aspekt rozvojového plánování pro konkrétní oblast poskytování sociálních služeb. V samosprávné oblasti lze (a z hlediska legitimacy výsledku a efektivnosti následné realizace je i žádoucí) komunitním způsobem zpracovávat jakékoli rozvojové programy ve veřejném zájmu.

²⁴Viz §10 zák. 248/2000 Sb.

²⁵Srovnej §35 odst. 2 písm. d) zák. 129/2000Sb., §14 odst.1 zák. 248/2000 Sb.

²⁶Srovnej §3 odst. h) zák. 108/2006 Sb.

²⁷Doposud byly procedurální postupy veřejného projednávání programových dokumentů samospráv právními předpisy upravovány pouze v případě územního plánování podle stavebního zákona

²⁸Srov. §§94 odst. a), d), 95 odst. a), d), e) zák. 108/2006 Sb. Pokud jde o hl. m. Prahu, vykonávají podle §16 odst. 2 a §31 odst. 1, 2 zák. 131/2000 Sb. působnosti krajů a obcí, stanovené zvláštním zákonem, primární orgány hl.m.Prahy. Střednědobé plány rozvoje sociálních služeb pražských městských částí, na rozdíl od obecných programů rozvoje, řešeny nejsou. K problematice městských částí viz dále kapitola o právní subjektivitě.

²⁹Srov. §35 odst. 1 zák. 128/2000 Sb., §14 odst. 2 zák. 129/2000 Sb.

Vzájemné vztahy střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb podle ZoSS a obecných programů rozvoje obcí a krajů podle ZoO, ZoP, ZoK, ZoRP existují přinejmenším už proto, že ZoRP výslovně označuje rozvoj sociálních služeb za jednu z oblastí regionální podpory,³⁰ a nejsou z právního i metodického hlediska bez významu, jak ukážeme v následujících odstavcích.

³⁰Viz §3 odst. h) zák. 248/2000Sb.

PRINCIPY KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ OD A DO Z

Ať zvolíte kterýkoliv přístup ke komunitnímu plánování, existují obecné principy a ty platí ve většině situací. Tato část metodiky shrnuje ty nejdůležitější. Přijměte je a přiměřeně je přizpůsobte vašim podmínkám.

- **Akceptovat různé postupy**
Akceptujte různé postupy, kterými komunitní plánování zahájíte na místní úrovni, identifikujte výchozí bod a postupně směřujte k standardizování vašich postupů tak, abyste prošli všemi potřebnými kroky, které vás dovedou k cíli.
- **Akceptovat omezení**
Akceptujte omezení a začleňte je do svých komunitních plánů. Omezení se snažte pojmenovat a popsat, jak s nimi budete pracovat.
- **Akceptovat různé vazby**
Zajistěte synergie místních služeb zahrnujících služby sociální, zdravotní, vzdělávací, trhu práce aj.
- **Být čestný**
Snažte se i v krizových situacích a emočně náročných jednáních jednat čestně, dát na jevo svůj nesouhlas, či přiznat neznalost, jedine tak si dlouhodobě udržíte autoritu v komunitě.
- **Být transparentní**
Zajistěte, aby vaše rozhodnutí bylo čitelné pro ostatní zúčastněné. Pořizujte zápisy a usnesení ze všech jednání, plánujte o čem se bude rozhodovat na mítincích, nejednejte separátně s politiky, nesnažte se získat výhody pro sebe, či své služby, pokud k tomu dojde snažte se kultivovat přidané zisky, které z práce máte vy osobně či vaše zařízení a hovořit o nich.
- **Být vizionářský přesto realistický**
Dlouhodobé vize, postupně přeměňte v reálné programy, služby a projekty, na kterých pracuje komunita společně, dokážete tím, že dlouhodobé vize jsou potřebné pro dlouhodobý místní rozvoj a nejsou pouze hrou „na vizionáře“.
- **Bavit se**
Vytvářejte i neformální příležitosti, kde podpoříte soudržnost skupin a vytvoříte příjemnou nepracovní atmosféru, vhodné jsou programy pro klienty, sportovní utkání týmů, charitativní koncerty, dětské dny, pálení čarodějnic, ale i společné pracovní výjezdy, kde je po pracovním programu čas na příjemný společenský večer.
- **Deinstitucionalizace**
Uskutečňujte prostřednictvím plánu změny a posuny od péče institucionální k péči komunitní.
- **Flexibilita**
Buďte otevřeni změnám, buďte na ně připraveni. Změny jsou nezbytné a nutné, jsou důkazem toho, že je proces komunitního plánování živý, otevřený. Nastavte však hranice, jak budete změny řešit a projednávat. Flexibilita je součástí dobrého plánovacího procesu, nebojte se jí.
- **Kvalita služeb**
Dbejte na procesy, které umožní zvyšování kvality poskytovaných služeb. Zkvalitněním péče, často zajistíte pokrytí řady potřeb uživatelů, bez nutnosti zřizovat nové nákladné služby.
- **Komunikovat**
Snažte se stále komunikovat. Platí zde přísloví: „Vyhodí vás dveřmi, přijdete oknem“. Komunikace je 50% základ úspěšného komunitního plánování. Vytvořte si komunikační plán a rozvrh práce, jedine tak bude vaše komunikace úspěšná, bude směřovat k cíli a vložíte do ní přiměřený čas.

- **Kvalita ne kvantita**
Někdy méně znamená více, a to i v případě komunitního plánování, dbejte na určitou vyváženost mezi množstvím nových služeb, redukcí či transformací stávajících služeb a kvalitou, kterou jste schopni klientům poskytnout. Mějte na paměti, že budete plán vyhodnocovat – evaluovat, budete prezentovat úspěchy či neúspěchy veřejnosti, politikům, zaměstnavatelům, případně jiným skupinám, a je lépe prezentovat, že jste plán naplnily z 90 % než ze 30 %. Věřte, že čemu se nemůžete věnovat nyní, bude řešeno v druhém plánu.
- **Motivace**
Je finanční otázka jedna ze stěžejních motivací? Peníze nebudou stačit na vše, co si naplánujete. Pro argumentaci je nutné mít dostatek podkladů. Politikům vznášet dotazy: „Chtěli byste žít v tomto domově až zastárnete?“ Mít a znát data z výzkumů, informačních systémů a výběr ze studií, pokud existují.
- **Možnost volby**
Umožnit lidem život ve vlastním domově s péčí a podporou, a to tam, kde si sami zvolí. Zajistit dostupnost služby a možnost volby pro uživatele služeb.
- **Místní vlastnictví procesu**
Každý proces komunitního plánování je individuální v řešení potřeb komunity a uživatelů, toho co je trápí, co musí změnit. Každá komunita však prochází obdobnými kroky, které musí absolvovat, aby dospěla k dobrému plánu. Proces i plán je svrchovaným vlastnictvím dané komunity.
- **Mísit metody**
Volte různorodé přístupy a postupy, buďte tvůrčí, udržíte tím motivaci, vzbudíte zájem, volte alternativní metody práce.
- **Nové příležitosti**
Využívejte proces komunitního plánování pro nové příležitosti směřující ke všem zúčastněným skupinám.
- **Ověřování**
Ověřujte si správnost svých závěrů, cílů, opatření.
- **Osobní iniciativa**
Angažujte se tak, aby vám vlastní energie a motivace vydržela po celou dobu plánování i realizace plánu. Angažujte se tam, kde je to potřebné, rozvrhněte si své nasazení v čase, a kde to jde, přenechávejte postupně iniciativu ostatním, i když si myslíte, že to neudělají tak dobře, jako vy ...Najděte si dobrého sparing-partnera pro spolupráci, chraňte se před syndromem vyhasnutí.
- **Podporovat spolupráci**
Opakovaně motivujte zúčastněné skupiny i jednotlivce ke spolupráci. Najděte místa, kde je vidět jejich důležitost, pracujte na tom, aby byla vaše spolupráce vidět na veřejnosti. Poskytněte bezproblémové zázemí pro práci ostatních, vytvořte, například přístup k počítačům pro uživatele, kteří ho nemají, vytvářejte spolupráci na projektech, podnikajte výjezdy do zahraničí apod.
- **Plánovat proces pečlivě**
Plánujte proces důkladně a pečlivě, vytvořte si svůj vlastní plán, jak postupovat v procesu komunitního plánování, rozvrhněte si zdroje a sílu, plán vyhodnocujte, upravujte, dodržujte.
- **Plánovat vzhledem k místnímu kontextu, k absorpční kapacitě**
Před zahájením procesu plánování si dobře zmapujte místní situaci, nejen v oblasti potřeb uživatelů, ale i v oblasti kapacit organizací, politického zadání, společenských priorit, představá komunity, místních tradic aj. Nastudujte si dostupné materiály, analýzy, strategické plány, usnesení rady obce, kraje, plány úřadů práce, zmapujte důležité zaměstnavatele.
- **Připravit vše potřebné**
Celý proces plánování pečlivě připravte tak, jak nejlépe můžete „zde a nyní“. Zabez-

pečte servis, technické zázemí a začněte plánovat. Nečekejte na „ideální“ podmínky, které nikdy nenastanou a vy ztratíte drahocenný čas, energii a motivaci.

- **Proces je stejně důležitý jako produkt**
Soustřeďte se na proces, kterým dojdete k produktu, tedy plánu. Pokud proces nebude živoucí i plán bude „materiálem do šuplíku“ tak, jako mnoho plánů v historii. Některé však byly stěžejní pro rozvoj. Snažte se, aby i vaše plány byly ty důležité, po jejichž schválení je komunita schopná je realizovat. Tím se ukáže kvalita vámi vedeného procesu. Mějte stále na paměti, že je nutné stav věcí naplánovat, a pak také realizovat. Komunitní plánování je proces cyklický ...
- **Přiměřené požadavky**
Požadujte od ostatních jen o trochu více než mohou. Dejte jim prostor naučit se nové věci, vstřebat a uchopit je po svém. Motivujte, oceňujte i malé úspěchy, pracujte s dlouhodobou motivací ...
- **Přiměřeně využívat experty**
Neučte se odborné specializované dovednosti. Tam kde je to třeba, angažujte odborníky a experty. Věřte, že nemůžete umět vše, co po vás proces komunitního plánování vyžaduje. Najměte odborníky na vzdělávání, analýzu potřeb, informační systémy, ekonomické analýzy, práci s veřejností, supervizi, poradenství
- **Pracovat v lokalitě**
Chodte do praxe, kontaktujte se s praktickými problémy, pracujte v místě či mějte systém koordinace nastaven tak, abyste měli dostatek koordinátorů v lokalitě, kde pracujete, postupujte zdola nahoru.
- **Postupujte zdola nahoru**
Nebojte se však i opačného postupu, postupy kombinujte.
- **Reakce na potřeby v místě**
Rozšiřujte péči tak, aby se vyhovělo novým, doposud neřešeným požadavkům a potřebám lidí.
- **Respektovat místní znalosti**
Nevyvyšujte se, pracujte s místními znalostmi a dovednostmi. Jedině tak docílíte toho, že plán bude vytvářet místní komunita dle svých potřeb a ne že se bude přizpůsobovat vašim vizím a představám.
- **Sdílení cílů komunitou**
Přispívejte k dosažení záměrů a cílů, které jsou sdíleny komunitou (politiky, odborníky, uživateli, veřejností). Zapojte úřady práce a zaměstnavatele do regionální sítě služeb a trhu práce – komunitní plánování je dobrá příležitost.
- **Spolupráce mezi různými cílovými skupinami**
Dbejte na pronikání plánů do různých úrovních řízení, koordinujte pronikání plánů mezi různými cílovými skupinami, typy služeb a teritoriem, zamezíte tím nežádoucí duplicitě a prodražování plánu.
- **Skládání účtů voličům**
Umožňuje efektivní kontrolování a skládání účtů voličům a zvýšení dostupnosti sociálních služeb a služeb zaměstnanosti pro znevýhodněné osoby na trhu práce. Politici se pomocí plánů zprůhledňují komunitě – daleko jasněji vystupují a hovoří o tom, čeho se dosáhlo.
- **Souhlasit s pravidly a hranicemi**
Vytvořte si jasná pravidla a hranice, které budete během procesu respektovat. Na druhé straně se nebraňte situacím, kdy dojde k ustavení neformálních struktur, vzniku nových procesů pro konzultaci.
- **Správné tempo**
Snažte se na začátku stanovit čas, který na plánování máte. Projednejte jej se všemi zainteresovanými skupinami. Čas příliš krátký povede k formálnosti celého procesu, avšak čas, kdy se stále všichni pouze scházejí, diskutují a není patrné, kdy bude výsledek jejich práce, je stejně zhoubný a vede k apatii komunity vůči celému procesu a často k zavržení metody komunitního plánování.

- **Sdílet kontrolu**
Rozdělte systém kontroly na více skupin a manažerů, sdílejte vzájemně kontrolu nad cíli a úkoly, které si stanovíte. Podělte se o kontrolu s kompetentními institucemi, stanovte si hranice kontroly do smluvních vztahů.
- **Trénovat**
I když se vám první věci nepodaří podle představ, nevzdávejte se a věřte, že trénink a opakování situací zlepši vaše dovednosti. Tam kde je to možné, naučte se nové dovednosti prostřednictvím školení a tréninků.
- **Úcta k lidem**
Věřte, že i uživatelé mají své dobré vize a zkušenosti, které vám pomohou se správně rozhodovat, zapojte je na všech úrovních celého procesu. Zkuste strávit čas tím, že „budete chvíli v cizích botách“.
- **Učit se od ostatních**
Při spolupráci ve velké a různorodé skupině lidí jste vytvořili prostředí, kde se od sebe vzájemně učíte ... Zkuste nalézt lidi, kteří budou pracovat pro vás – nalézt dobré spoluhráče.
- **Udržovat pohyb/dynamiku**
Jak nabít systém energií, kde začít? Analýza, kde se nachází energie v místě. Demonstrovat efektivitu systému – nalézt místa kde to funguje. Začněte tak, abyste vyhráli – samo se to dále bude živit.
Držet se a nepustit – jak si zachovat vlastní energii a neztratit zájem – nepřestávat se stýkat, vrcholy a propady, využití médií, společenství se lépe vyživuje.
- **Vyhnout se hantýrce**
Používejte srozumitelný jazyk, tvořte slovníčky pojmů, nepoužívejte slangová slova, kterým rozumí jenom omezený okruh účastníků, vytváříte tím nepřímou hierarchii v pracovních skupinách.
- **Vytvářet místní kapacity**
Posilujte místní kapacity, organizujte společné vzdělávání, výměnné mítinky, předávejte si zkušenosti, organizujte konference, najímejte si odborníky, které aktuálně potřebujete, získejte nové kapacity pro nové příležitosti, učte se novým dovednostem v projektovém řízení. Učte se dovednostem, které někdy prvoplánově nesouvisí s poskytováním sociálních služeb ale s managementem. Věřte, že různé struktury přijímají různé stupně pomoci.
- **Vystihnout správný čas**
Vystihněte správný čas, kdy chcete naplánovanou změnu provést. Rozvrhněte si změny v čase. Věřte, že není možné provést vše najednou, nebudete mít dostatečné množství peněz, lidí, politické podpory, odborné podpory a vlastní energie.
- **Vynakládat peníze**
Jak žít v rámci toho, co si můžeme dovolit? Dosáhněte prostřednictvím kvalitních projektů na nové peníze do systému, vynakládejte peníze na nové kvalitnější služby, vynakládejte peníze i na novou infrastrukturu k sociálním službám a celé sociální sféře, například nové informační a poradenské služby, nové dovednosti v oblasti public relations, marketingu či managementu kvality služeb aj ...
- **Víra v ostatní**
Věřte, že jen ve spolupráci s ostatními se vám celý proces podaří zrealizovat. Nepodceňujte tedy dovednosti a vlastní přístupy ostatních, hledejte společné postupy a přístupy, předávejte kompetence a odpovědnosti tam, kde je to jen trochu možné. Pro proces komunitního plánování potřebujete získat spolupráci mnoha lidí v komunitě.
- **Využívat facilitátory**
Využívejte zkušené facilitátory v případě, že si na složitá jednání netroufáte z různých důvodů sami. Nejste nestranní, chcete zůstat stranou, máte složitý problém k vyřešení a je předpoklad, že různé strany hájí různé zájmy a vy potřebujete dospět ke konsensu, pořádejte velkou reprezentativní akci aj., stanovte do smlouvy s facilitátorem podmínky a výstupy jeho práce, osvědčujte se pohlednout se po zkušených odbornících.

- **Využívat místní talent, příklad dobré praxe**
Využívejte zdroje z vaší komunity, příklady přivezené od jinud se ne vždy osvědčují. Kombinujte příklady ze zahraničí, pokud je ve vaší komunitě výrazná osobnost, která může podpořit vaši práci. Můžete na ní ilustrovat dobré příklady, neváhejte ...
- **Vizualizovat, sdílet vize**
Pořádejte mítinky s politiky, kde se dozvíte o jejich politických vizích a vzájemně si budete moci vize sdělovat. Vize se často nesdílejí a zůstávají pouze v jedné skupině. Vize, čeho chceme dosáhnout, společné myšlenky a sdílení vizí je dobrou stavbou mostu mezi různými zájmovými skupinami.
- **Zahrnout všechny, kterých se to týká**
Zapojujte zadavatele, poskytovatele, uživatele a motivuje zaměstnavatele a úřady práce k plánování v komunitě. Zahrňte do plánování všechny skupiny, umožníte tím efektivní provádění činností a finanční řízení v daném místě – komunitě s maximálním využitím synergického efektu, který mohou do plánování přinést obce, kraje, úřady práce, zaměstnavatelé, poskytovatelé, uživatelé, veřejnost ...
- **Zahrnout všechny části komunity**
Do plánu zahrňte všechny části komunity. Pokud některou vynecháte, je nutné sdělit a podložit toto rozhodnutí.
- **Zaznamenávat a dokumentovat**
Vše dokumentujte a vše zapisujte, pečlivě archivujte, zálohujte na počítači. Při nedorozuměních, která mohou nastat, se vám informace mohou hodit.



shrnutí

SHRNUTÍ

Po prostudování metodického materiálu nyní umíme:

- definovat celkovou metodologii procesu komunitního plánování
- popsat jednotlivé kroky v celém procesu
- charakterizovat dílčí aktivity v každém kroku
- zpracovat celkový rámec pro pořízení komunitního plánu
- charakterizovat aktivity potřebné pro přípravu prostředí pro pořízení plánu

Další potřebné dovednosti získáme v následujících metodických sešitech.



CVIČENÍ

1. Cvičení

Zpracujte si podrobný plán realizace komunitního plánu ve vašem městě, obci. Zakomponujte do něj: potřebné aktivity, časový rámec, potřebné lidské zdroje, finanční zdroje, odpovědnosti, kompetence.

2. Cvičení

Zpracujte návrh usnesení pro vaši radu či zastupitelstvo města, obce, ve kterém budete formulovat potřebné zadání pro zpracování komunitního plánu ve vašem městě.

3. Cvičení

Zpracujte návrh principů a hodnot, které budete uplatňovat při komunitním plánování.



SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, J. (1994): Vytváření efektivních týmů. Praha: MANAGEMENTPRESS. ISBN 80-85603-70-5
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996): Organizační chování. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1
- DONNELLY jr., H. J., GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J. (1997): Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3
- GLADKIJ, I. a kol. (2003): Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8
- Inspektorát sociálních služeb a Ministerstvo zdravotnictví Skotska (1991): „Mapování a management péče. Směrnice pro odborníky z praxe“. Český překlad Jitka Adamová, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 1999.
- Interní materiály, zpracované v průběhu procesu KP v Ostravě
- KRBCOVÁ MAŠÍNOVÁ, L., POLESNÝ, M. (2004): 2. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem na období 2004–2006. Služby pro občany města. Ústí nad Labem: Město Ústí nad Labem
- KRBCOVÁ MAŠÍNOVÁ, L., POLESNÝ, M. (2004): 1. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem na období 2000–2003. Služby pro občany města. Ústí nad Labem: Město Ústí nad Labem
- KRÜGER, W. (2004): Vedení týmů. Jak ustavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0780-2
- PALÁN, Z. (2002): Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7
- ŠTEGMANNOVÁ, I., KVASNIČKA, R. (2005): 1. Komunitní plán rozvoje sociálních služeb ve městě Ostrava do roku 2006: Ostrava: Odbor sociálních věcí a zdravotnictví MMO. ISBN 80-239-4521-1
- ŠULEŘ, O. (1996): Manažerské techniky. Praha: Victoria publishing.
- TÝM CENTRA KOMUNITNÍ PRÁCE (1998): Tři kroky dopředu a dva vzad. Manuál k Projektu rozvoje sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, o. s.
- TÝM CENTRA KOMUNITNÍ PRÁCE (2003): Zapojení neziskových organizací v České republice do tvorby Komunitních plánů péče. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, o. s.
- TYSON, S., JACKSON, T. (1997): Organizační chování. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-296-4
- VRZÁČEK, P. (2003): Neziskoví stratégové. In: Marcela Bergerová, ed.: Komunikace s veřejností a ještě něco navíc. Praha: SPIRALIS, o. s., str. 7–26. ISBN 80-903015-3-3
- WHITMORE, J. (1994): Koučování. Praha: MANAGEMENTPRESS. ISBN 80-85603-75-6
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- KOONTZ, H., WIIHRICH, H.: Management. nakl. Victoria Publishing
- WRATHER, Jr., W. B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. nakl. Victoria Publishing
- BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, nakl. Portál
- MAREŠ, P.: Nezaměstnanost jako sociální problém, nakl. Slon
- Průvodce fondy EU pro neziskové organizace, Nadace rozvoje občanské společnosti
- GOLA, P.: Evropská unie v otázkách a odpovědích. nakl. Radek Veselý
- Projektové žádosti na zdroje Evropské unie, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Motto:

Komunitní plánování jako nástroj pro rozvoj sociální ekonomiky

Nositel projektu EQUAL – Evropský dům – Europa House



Centrum komunitní práce Ústí nad Labem
Koněvova 18
400 01 Ústí nad Labem

Kontakty:

manažerka projektu: PhDr. Lenka Krbcová Mašínová
tel: +420 774 707 360, email: krbcovamasinova@ckpul.cz
manažerka nadnárodní spolupráce: Mgr. Martina Želinová Langweilová
tel: +420 774 707 365, email: langweilova@ckpul.cz
manažer pro diseminaci: Michal Polesný
tel: +420 603 879 688, email: polesny@ckpul.cz

info@ckpul.cz

www.komunitniplanovani.com

www.ckpul.cz

www.atbase.net

www.equalcr.cz

www.socialni-sluzby-usti.cz

www.komunitni-plan-usti.cz

Máte-li zájem, kontaktujte nás.

Národní partneři projektu

- Česká rada humanitárních organizací
- Úřad práce v Ústí nad Labem
- Statutární město Ústí nad Labem
- Statutární město Ostrava
- Univerzita J. E. Purkyně Ústí nad Labem
- Komunitní nadace Euroregionu Labe
- Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje
- Sdružení pro vzdělávání komunit o. s.
- Mikroregion České Švýcarsko

Nadnárodní partnerství

- Werk.Waarding Belgie –
Werk.Waardig, zásobárna znalostí pro ekonomiku
(sociálních) služeb v jihozápadních Flandrech
- ETP Slovensko – Tvůj Spiš II –
zapojování nevládních organizací do sociální ekonomiky
- Agora Velká Británie – projekt Agora –
Rozvoj managementu center měst