



Zajištění systému

**Komunitního plánování sociálních služeb.**

Projekt „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“.  
Tyto materiály byly vytvořeny s podporou EU.



# INFORMAČNÍ MATERIÁL O ZJIŠTĚNÝCH PŘÍKLADECH DOBRÉ PRAXE

AUTORKY: ING. TEREZA EBERLOVÁ A MGR. ZUZANA SKŘIČKOVÁ



## ÚVOD

Vážené kolegyně a vážení kolegové.

Dostává se vám do rukou materiál, který si klade za cíl přinést Vám co nejvíce příkladů, zkušeností, podnětů a inspirací z praxe komunitního plánování sociálních služeb v České republice. Vznikl v rámci plnění prvních úkolů veřejné zakázky Ministerstva práce a sociálních věcí ČR „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“.

Zadáním Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (MPSV) a naším úkolem bylo rozjet se do 7 lokalit České republiky, zjistit a sesbírat informace o procesu komunitního plánování sociálních služeb a dále tato zjištění zanalyzovat a porovnat. Na základě těchto zjištění pak byl vypracován tento dokument, který přináší informace a příklady, které lze považovat za dobrou praxi. Primární zadání a celý tento dokument jsme rozšířili i o doporučení, která se dají zařadit do oblasti „nedoporučené praxe“. Tento náš příspěvek vzešel z množství načerpaných informací a z předpokladu, že dobrým návodem či radou může být i poukázání na chyby a slepé cesty, které již v praxi byly odzkoušeny a nevedly ke kvalitě a úspěchu.

Výběr lokalit vyplýval ze zadání MPSV a zaměřoval se na zmapování co nejrůznějších samosprávních celků – kraj, statutární město, obec s rozšířenou působností, městská část, pověřená obec, svazek obcí. Konkrétně se jednalo o lokality: Královéhradecký kraj, statutární město Ústí nad Labem, obec s rozšířenou působností Vsetín, obec s rozšířenou pravomocí Karlovy Vary, Městskou část Praha 12, pověřenou obec Týn nad Vltavou a svazek obcí Milevsko.

V každém z těchto celků se proces komunitního plánování sociálních služeb realizuje a užívá rozdílně dlouho, s rozdílnými výsledky, s rozdílným přístupem a pochopením věci, každý z celků je výrazně specifický a nebylo jednoduché takto rozdílná území jednotným způsobem oslovit a zanalyzovat postupy práce na procesu.

Nejprve jsme si stanovily oblasti (témata), která budou předmětem našeho zjišťování. Poté jsme se snažily studiem materiálů a dostupných pramenů načerpat co největší penzum znalostí o dané lokalitě a o procesu komunitního plánování sociálních služeb, který zde probíhá. Takto vybaveny jsme se rozjely do jednotlivých míst a formou strukturovaných rozhovorů s aktivními účastníky procesu komunitního plánování – realizátory či koordinátory procesu, zástupci uživatelů, poskytovatelů a zadavatelů – jsme získávaly další unikátní, osobní a jedinečné zkušenosti lidí, kteří se na nejrůznějších pozicích a místech organizační struktury podílí na tom, aby proces komunitního plánování v jejich komunitě fungoval a přinášel kvalitní výsledky. Zkušenosti těchto osob jsou do značné míry nepřenosné, přesto na základě sdělení těchto lidí vznikl tento materiál o příkladech z praxe.

Proto naše poděkování patří všem, kteří svými znalostmi, zkušenostmi, ochotou a časem přispěli ke vzniku tohoto dokumentu.

Přejeme vám, ať je pro vás tento materiál příjemným čtením, inspirací a množstvím nových nápadů a poučení.

Tereza Eberlová a Zuzana Skříčková, autorky

(Čtenářům, kteří by se chtěli dozvědět více o jednotlivých lokalitách, doporučujeme podívat se na [www.kpss.cz](http://www.kpss.cz), kde jsou k dispozici kompletní materiály zpracované na základě rozhovorů s dotazovanými.)

**ZA SPOLUPRÁCI A POSKYTNUTÍ INFORMACÍ PRO TENTO DOKUMENT  
JMENOVITĚ DĚKUJEME (V ABECEDNÍM POŘADÍ):**

Pavel Andrejkiv, Karlovy Vary, kontakt přes [j.pilar@mmkv.cz](mailto:j.pilar@mmkv.cz)

Jiří Brokl, Karlovy Vary, kontakt přes [j.pilar@mmkv.cz](mailto:j.pilar@mmkv.cz)

Helena Herbstová, Ústí nad Labem, [helena.herbstova@mag-ul.cz](mailto:helena.herbstova@mag-ul.cz)

Zdeněk Herout, Milevsko, [zhe@post.cz](mailto:zhe@post.cz)

Jan Hloušek, Královéhradecký kraj, [kp@ops.cz](mailto:kp@ops.cz)

Marie Jarošová, Milevsko, [jarosova.ps@milevsko-mesto.cz](mailto:jarosova.ps@milevsko-mesto.cz)

Ludmila Kolářová, Milevsko, [ludmila.kolarova@cpkp.cz](mailto:ludmila.kolarova@cpkp.cz)

Jana Kučerová, Týn nad Vltavou, [jana.kucerova@tnv.cz](mailto:jana.kucerova@tnv.cz)

Martin Kučný, Vsetín, [martin.kucny@spkp.cz](mailto:martin.kucny@spkp.cz)

Marie Mandlíková, Městská část Praha 12, kontakt přes [lmarek@p12.mepnet.cz](mailto:lmarek@p12.mepnet.cz)

Ladislav Marek, Městská část Praha 12, [lmarek@p12.mepnet.cz](mailto:lmarek@p12.mepnet.cz)

Květoslava Ottová, Vsetín, [kveta.othova@caritas.cz](mailto:kveta.othova@caritas.cz)

Jiří Pilař, Karlovy Vary, [j.pilar@mmkv.cz](mailto:j.pilar@mmkv.cz)

Božena Poláčková, Týn nad Vltavou, kontakt přes [jana.kucerova@tnv.cz](mailto:jana.kucerova@tnv.cz)

Michal Polesný, Ústí nad Labem, [mikpol@volny.cz](mailto:mikpol@volny.cz)

Marie Reitingerová, Ústí nad Labem, [sokrates1@seznam.cz](mailto:sokrates1@seznam.cz)

Zlataše Rybářová, Městská část Praha 12, [zrybarova@p12.mepnet.cz](mailto:zrybarova@p12.mepnet.cz)

Martin Scháněl, Královéhradecký kraj, [mschanel@kr-kralovehradecky.cz](mailto:mschanel@kr-kralovehradecky.cz)

Ivana Stráská, Milevsko, [straska@milevsko-mesto.cz](mailto:straska@milevsko-mesto.cz)

Jan Šesták, Týn nad Vltavou, [cihovice@iol.cz](mailto:cihovice@iol.cz)

František Vogl, Královéhradecký kraj, [Frantisek.Vogl@rychnov-city.cz](mailto:Frantisek.Vogl@rychnov-city.cz)

(S laskavým svolením uvádíme kontaktní adresy.)

## **1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH LOKALIT VE VZTAHU KE KOMUNITNÍMU PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

Kapitolu se stručnou charakteristikou vybraných lokalit zde zařazujeme, neboť považujeme za podstatné zmínit určitá specifika a jedinečnosti analyzovaných komunit. Ve vztahu k příkladům z praxe se jeví pro čtenáře důležité znát alespoň určitá dominantní specifika místa a minimální historii procesu - a to kvůli možnosti srovnání analyzované lokality s vlastní komunitou. Dále pak kvůli pochopení faktu, že místní historie, již vybudované vazby, „naladění“ radnic i občanů pro vzájemnou spolupráci a pro oblast sociálních služeb, už rozběhnuté agendy zapojování lidí do věcí veřejných nebo skutečnost, že co je „vhodné dělat v malé obci nelze použít ve velkoměstě“, je mnohde určujícím hybatelem procesu či klíčem k jeho kvalitnímu vedení.

Každá z vybraných lokalit je značně odlišná a jejich porovnávání je nesmírně obtížné, mnohdy přímo nemožné. Z toho důvodu zde izolovaně pojednáváme o každé lokalitě, bez ambice na jejich komparaci.

### **Statutární město Ústí nad Labem**

Ústí nad Labem jako statutární město s 97 tisíci obyvateli je v rámci vybraných lokalit charakteristické a jedinečné tím, že se zde proces komunitního plánování sociálních služeb realizuje nejdéle. Komunitní plánování se zde stalo standardní metodou řešení problematiky sociálních služeb a přirozenou součástí veřejného života. Aktivita, které pomohly nastartovat proces kp a které byly určující pro jeho podobu, jsou realizovány od roku 1995, proces komunitního plánování je oficiálně realizován od roku 1998, kdy byl zpracován a schválen 1. metodický návrh na realizaci komunitního plánování sociálních služeb. Od roku 1999 jsou realizovány aktivity na zpracování prvního komunitního plánu péče, druhý komunitní plán péče je zpracováván v období říjen 2003 – květen 2004.

Město Ústí nad Labem má za sebou dlouhé období geneze práce s veřejností, chápání a plánování sociálních služeb, ale i dalších sociálních oblastí (zaměstnávání atd.)

### **Královéhradecký kraj**

Královéhradecký kraj je největším územím ve vzorku analyzovaných lokalit, čítá nejvíce obyvatel ve správním území – 554 tisíc. Na území kraje je 15 obcí s rozšířenou působností, z toho se v současné chvíli proces komunitního plánování sociálních služeb realizuje ve 14 obcích (jedna obec s rozšířenou působností se dosud oficiálně nepřipojila). To však neznamená, že je proces komunitního plánování realizován na téměř celém území kraje – existují i nepokrytá „bílá místa“ (a to například tam, kde pro velký počet obcí 2. typu není možné je všechny zapojit v rámci plánování obce 3. typu). Do komunitního plánování je na území kraje též přímo zapojeno několik svazků obcí.

Na krajské úrovni (ve smyslu, kdy zadavatel je kraj) bylo prvotním záměrem též přímo realizovat proces komunitního plánování sociálních služeb. Časem a zejména po zkušenostech s různými aktivitami (například pokus o sestavení funkčních pracovních skupin) dospěli představitelé kraje k přesvědčení, že na úrovni kraje nelze proces komunitního plánování jako takový realizovat. Kraj není v žádném slova smyslu komunita, o kterou jde v procesu komunitního plánování. Přesto se Královéhradecký kraj k procesu komunitního plánování jasně hlásí a snaží se proces – skrze jednotlivé obce 3. typu – na území kraje prosazovat a nejrůznějšími způsoby podporovat. Z hlediska krajské úrovně je chápán proces

komunitního plánování sociálních služeb jako strategický plán rozvoje sítě sociálních služeb při dodržování principů místní agendy 21 při zapojování veřejnosti. Role Královéhradeckého kraje v procesu je a vždy bude jiná než role obcí.

### **Obec s rozšířenou působností Vsetín**

Město Vsetín má 30-40 tisíc obyvatel, správní oblast obce s rozšířenou působností čítá 70 tisíc obyvatel. Ve městě Vsetín je značně rozvinutý neziskový sektor (působí zde 130 nestátních neziskových organizací, z toho 47 v sociální oblasti). Město Vsetín, respektive jeho politická reprezentace, je výrazně nakloněna fungování a pomoci nestátním neziskovým organizacím. V roce 2001 předalo provozování sociálních služeb neziskovým organizacím, vytvořilo a zavedlo grantový systém města, který finančně podporuje neziskové organizace. Navíc město založilo obecně prospěšnou společnost, jejímž úkolem je pomáhat těmto organizacím. Město je nakloněno sociálním službám a aktivitám v oblasti zapojování veřejnosti a zkvalitňování života obyvatel. Ve městě se již dlouhodobě realizuje program Zdravé město a Místní Agenda 21.

Proces komunitního plánování sociálních služeb běží ve Vsetíně od roku 2003 (v tomtéž roce se vyškolila trojice zástupců za stranu uživatelů, poskytovatelů a zadavatelů – triáda). Je realizován v rámci programu Zdravé město, přímo řeší oblast B Akčního plánu zdraví a kvality života pro rok 2004 (oblast B je definována jako Zdravý životní styl/Sociální oblast). Dle koordinátorů procesu měl v určitém ohledu proces komunitního plánování „dobrou startovací pozici“ – z jiných agend jsou již občané města zvyklí na komunikaci s úřadem a politickou reprezentací města.

V roce 2003 byl projekt koordinován občanským sdružením Ledňáček. Po tomto prvním roce realizace se však proces „rozpliznul“. Jedním z důvodů toho bylo, dle koordinátora, naplánování a snaha o plnění velkého množství cílů. Od roku 2004 proces koordinuje již výše zmíněná obecně prospěšná společnost - Společnost pro komunitní práci Vsetín. Její práce na procesu komunitního plánování je podložena samostatnou smlouvou s městem Vsetín. V současné době probíhá propojování procesu komunitního plánování s dalšími komunitními procesy na území města a se strategickým plánováním.

### **Obec s rozšířenou působností Karlovy Vary**

Karlovy Vary, obec s rozšířenou působností, je statutárním městem. Žije zde 52 tisíc obyvatel (údaj platný k roku 2002), skládá se z 15 územních jednotek (částí obce). Neexistují zde městské části a veškerá agenda spojená s řízením města i s péčí o občany je vykonávána na magistrátu města. Vzhledem k poválečnému vývoji, kdy došlo k vysídlení větší části německých obyvatel a naopak na území přišli noví obyvatelé („náplava“), kteří zde nemají tradici a kořeny, nejsou zde rozvinuty sousedské vztahy, sousedská solidarita a výpomoc. Město je možné označit jako „konzervativní“ – těžko se zde bourají bariéry, těžce se prosazují nové věci, lidé nejeví zájem o nové věci a o věci veřejné.

Ve městě žije též početná vietnamská a ruská komunita, ani jedna z nich se do veřejného života příliš nezapojuje a funguje dle svých vlastních pravidel. Ve městě je relativně dobře rozvinutý nestátní neziskový sektor.

Proces komunitního plánování sociálních služeb běží od roku 2003, kdy se město zapojilo do vzdělávání v komunitním plánování a vyslalo na vzdělávací výcvik své zástupce (uživatel, poskytovatel, zadavatel). Přesto je i v dnešní době komunitní plánování novou věcí,

„prvodílem“, které má – dle hlavního řídicího výboru – v pozitivním slova smyslu lidi „provokovat“ k aktivitě.

Hlavní řídicí výbor je tvořen proškolenou triádou osob, triáda celý proces řídí a realizuje. Jako zaměstnanec magistrátu pracuje koordinátor komunitního plánování. Je přímo podřízen vedoucí sociálního odboru a je zástupcem zadavatele v triádě.

## **Městská část Praha 12**

Městská část Praha 12 je součástí území Hlavního města Prahy, v rámci kterého tvoří správní obvod. Žije zde okolo 54 tisíc obyvatel (údaj platný k roku 2003). Členění Hlavního města Prahy je velmi složité, pro občany komplikované a významně to zasahuje i do procesu komunitního plánování sociálních služeb - běžný občan nepozná, kdy překračuje hranice jedné městské části a vstupuje do jiné, poskytovatelé nabízejí služby zároveň pro více městských částí, některé oblasti veřejného života nespádají do působnosti řešení městských částí a ty je nemohou ovlivňovat (například řešení dopravní obslužnosti). Nadto se v Praze komunitním plánováním většina městských částí nezabývá, neplánuje ani Praha jako celek (magistrát). Tento fakt realizátorům výrazně komplikuje a brzdí postup procesu (například přináší problém s financováním – grantová politika Magistrátu Hlavního města Prahy nemá žádnou korelaci na skutečnosti zjištěné v rámci procesu komunitního plánování na Praze 12).

Proces komunitního plánování sociálních služeb zde běží zhruba od roku 2003, kdy bylo schváleno usnesení, které legitimuje proces a stanovuje jeho zásady. Od roku 1995 se však realizovala řada aktivit, které později vyústily právě v tento proces plánování. Jednalo se například o neformální setkávání zástupců sociálního odboru Městské části a organizací z oblasti sociálních služeb, pravidelnou akci „Veletrh sociálních služeb na Praze 12“, momenty sdílení informací a spolupráce mezi poskytovateli.

V současné době na Praze 12 funguje koordinátor procesu komunitního plánování. Je zaměstnancem úřadu městské části, nespádá však do oblasti přenesené působnosti státní správa (sociální odbor), v organizační struktuře úřadu spadá pod samosprávu – je součástí kanceláře starosty.

Z hlediska vyškolení zástupců poskytovatelů, uživatelů a zadavatelů v otázkách komunitního plánování, existují na Praze 12 dvě trojice (triády) proškolených lidí. Zde je opět možné zmínit doporučení realizátorů – čím více vyškolených lidí, tím lépe. Účast na výcviku či nějaké formě vzdělávání v rámci komunitního plánování lze chápat jako odměnu pro aktivní účastníky procesu – „lidi je třeba odměňovat a motivovat“. Prostředků, jak to v rámci procesu dělat, není mnoho.

## **Pověřená obec Týn nad Vltavou**

Správní oblast pověřené obce Týn nad Vltavou čítá 8,5 tisíce obyvatel, samotné město Týn nad Vltavou je centrem venkovského prostředí (zbylé obce ve správní oblasti jsou malé venkovské obce). V blízkosti Týna nad Vltavou je jaderná elektrárna Temelín, což má kromě dopadů na životní prostředí a pocit bezpečnosti obyvatel prokazatelný vliv na trh práce a skladbu obyvatelstva. Pro zaměstnance elektrárny bylo ve městě zbudováno nové sídliště – jejich „sžítí“ s městem však bylo problematické.

Proces komunitního plánování sociálních služeb se ve městě realizuje od roku 2003. Iniciátorem procesu byl jediný poskytovatel sociálních služeb na celém správním území – Domov sv. Anežky, o.p.s. Město a jím vybraní zástupci (za uživatele, poskytovatele a zadavatele) se v roce 2002 zúčastnili vzdělávacího výcviku MPSV a po absolvování se

proškolená trojice lidí (triáda) pustila do zavádění procesu v obci. Komunitní plánování sociálních služeb bylo první aktivitou svého druhu v obci – v oblasti zapojování veřejnosti do rozhodování a v otázce řešení sociálních témat. Podstatné pro zahájení procesu bylo, že vedení města bylo zavádění komunitního plánování nakloněno.

Triáda se stala a je dosud hlavním lídrem procesu a aktivně se podílí na řízení a koordinaci procesu.

V roce 2003 proces odstartoval projektem „Komunitní plánování – Odstraňování bariér v Týně nad Vltavou“. V roce 2004 projekt pokračoval rozšířením o další oblasti sociálních služeb. V současné době se řeší další forma pokračování a s tím i spojená otázka dalšího financování a koordinace procesu.

## **Svazek obcí Milevsko**

Svazek obcí Milevsko je pojmenován podle města Milevska, největší obce, sídla a též přirozeného centra tohoto svazku. Svazek obcí Milevsko čítá 31 zapojených obcí, na jejichž území žije cca 20,3 tisíce obyvatel (údaj platný k roku 2003) - z toho polovina přímo ve městě Milevsko.

Historie komunitního plánování sociálních služeb ve svazku obcí Milevsko začíná v roce 2000, kdy region Milevsko byl součástí okresu Písek. Zde probíhal projekt MOLSA – pilotní projekt MPSV v oblasti komunitního plánování sociálních služeb. Z tohoto projektu si zástupci města Milevska odnesli zkušenosti pro pozdější práci na procesu komunitního plánování sociálních služeb města Milevska a později celého svazku obcí Milevska. Od počátku roku 2004 do počátku roku 2005 běžel projekt, jehož cílem bylo zpracování komunitního plánu Svazku obcí Milevsko. Projekt – na základě smlouvy s městem Milevsko – realizovalo Centrum pro komunitní práci Jižní Čechy (CpKP). V Milevsku byl již zpracovaný komunitní plán schválen politickou reprezentací a v současné době by mělo začít jeho naplňování.

Z hlediska vzdělání v komunitním plánování zde neexistuje triáda speciálně vyškolených zástupců zúčastněných stran. Někteří účastníci procesu získali zkušenosti již v rámci zmiňovaného projektu MOLSA, zástupce realizující organizace (CpKP) byl na stáži v obcích, kde se již komunitním plánováním dlouhodobě zabývají (a to též doporučuje). Specifický výcvik v komunitním plánování by však přivítal. Také by uvítal možnost supervize a konzultací nezávislé instance.

Případná další specifika jednotlivých lokalit jsou dále zmiňována již přímo ve vztahu ke konkrétním příkladům či uváděným oblastem.

## **INFORMOVÁNÍ A ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI, UŽIVATELŮ, POSKYTOVATELŮ A ZADAVATELŮ DO PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

V rámci našeho zjišťování jsme si ověřily, že existuje mnoho možností a způsobů, jak zapojit zájemce o účast do procesu komunitního plánování sociálních služeb a jak účastníky a širokou veřejnost o procesu, ale i o sociální problematice na daném území informovat.

V této kapitole vám představíme dobré zkušenosti s různými způsoby zapojování a informování veřejnosti a účastníků komunitního plánování, vč. uživatelů se specifickými potřebami. Zároveň přineseme také doporučení, jak to nedělat, protože to nepřináší očekávaný efekt. V této souvislosti je zapotřebí zdůraznit, že stejná metoda informování a zapojování veřejnosti může přinést v různých lokalitách různé efekty. Je to dáno charakteristikou daného území co do velikosti, historického vývoje osídlení a souvisejících sousedských vazeb, věkové struktury obyvatelstva, ale i „naladěním“ představitelů města na sociální služby, zvyklostmi v chování a jednání samospráv v oblasti zapojování veřejnosti do rozhodování a místními zkušenostmi s již realizovanými programy rozvoje daného území.

Téměř ve všech lokalitách jsme se setkaly se **standardně a obecně používanými způsoby** informování veřejnosti - jako jsou novinové články a inzeráty v regionálním a místním tisku, televizní vysílání, webové stránky obce, města, kraje, případně organizace realizátora procesu, katalogy poskytovatelů sociálních služeb, různá setkání veřejnosti, semináře a konference konané v rámci procesu komunitního plánování.

**K méně častým metodám informování** veřejnosti, které se objevily v jedné či dvou lokalitách, patřilo využití rozhlasového vysílání, tiskových zpráv a pravidelných tiskových konferencí úřadů. K méně častým metodám patřilo i využití informačních brožur o komunitním plánování a typech sociálních služeb, distribuce letáků do schránek a na hojně navštěvovaná místa (jako jsou ordinace lékařů, úřady práce, obecní a městské úřady, okresní správa sociálního zabezpečení, knihovny zejm. v malých obcích a školy). V malém počtu se dále využívaly plakáty vyvěšované na obecní vývěsky, minimum prostoru bylo věnováno vzdělávání studentů o komunitním plánování a sociálních službách na školách, chybělo osobní informování v infocentrech daných obcí a měst či zřizování informačních center pro potřeby komunitního plánování. Nedostatečné bylo i osobní informování v rámci pravidelného setkávání starosty s obyvateli města. Pouze ve Vsetíně a v Ústí nad Labem jsou veřejnost a účastníci komunitního plánování informováni také v rámci aktivit a setkání konaných za jiným účelem než pro potřeby komunitního plánování sociálních služeb - jako např. Den seniorů, Den bez bariér, aktivity v rámci celonárodní akce 31 dní pro neziskový sektor. Pro Karlovy Vary je charakteristické, že lidé se příliš nezajímají o veřejné záležitosti, nezapojují se do řešení věcí veřejných. Účelem informativní kampaně v rámci procesu komunitního plánování je obyvatele vyprovokovat k nějaké reakci.

Mezi nejčastější **způsoby informování zadavatelů**, tj. představitelů obcí a měst, patří předkládání pravidelných zpráv (ať již hodnotících či informativních) radám a zastupitelstvům obcí a měst. Pouze namátkově byly informace o komunitním plánování předávány starostům, radním a zastupitelům, příp. i poskytovatelům, prostřednictvím prezentací či adresných dopisů. Minimálně jsou také používány osobní pozvánky na větší akce pro zastupitele obcí a měst. Pro přenos informací byly také minimálně využívány porady starostů či setkání starostů v rámci dobrovolných svazků obcí. Přitom pravidelné informování a seznamování politiků s komunitním plánování je nezbytné pro pozdější schválení

zpracovaného komunitního plánu v radě a zastupitelstvu obce. Toho nedocílíte, když postavíte politiky v závěru procesu před hotovou věc. Navíc jde v komunitním plánování o dohodu a kompromisy, takže účast představitelů města na procesu je nezbytná. Ale o tom více dále.

V lokalitách, kde je zapojování veřejnosti realizováno prostřednictvím setkávání a jednání skupin zájemců z řad zadavatele, poskytovatelů, uživatelů sociálních služeb a dalších zájemců, je informování sociálního odboru a patřičných komisí rady obcí a měst uskutečňováno osobně prostřednictvím pracovníků odboru či členů komisí, kteří jsou zároveň členy těchto pracovních skupin v rámci procesu komunitního plánování.

Rozdílný přístup je také uplatňován v souvislosti s informováním zaměstnanců organizací, poskytujících sociální služby. Tam, kde realizátoři procesu zastávají názor, že prostředníky mezi uživateli a zástupci poskytovatelů sociálních služeb jsou zaměstnanci v organizacích, neboť jsou uživatelům blíže, jsou zaměstnanci pravidelně informováni svými nadřízenými o procesu na poradách. V opačném případě jsou informace šířeny pouze na úrovni vedení organizací.

V rámci našeho zjišťování jsme také sesbíraly nápady na další možnosti informování veřejnosti. Náměty vyplynuly ze zkušeností účastníků procesu komunitního plánování. Jedním z nich je zřízení diskusního fóra či internetové poradny pro poskytovatele sociálních služeb. Téma by mělo znít „Komunitní plánování a sociální problematika (obecně) v rámci realizovaného procesu“. Zazněla také myšlenka na vydávání věstníku o komunitním plánování a sociálních službách, který by informoval o novinách v sociální oblasti, o akcích poskytovatelů, mohl by obsahovat nějaký informační seriál (proškolovací cyklus). Zároveň by umožňoval prezentaci obcí v kraji a procesu komunitního plánování v nich. Na základě tohoto zdroje by pak mohli obyvatelé obcí, kde ještě není proces realizován, vyvíjet tlak na představitele dotyčných obcí.

Ze zkušeností realizátorů komunitního plánování sociálních služeb vyplývá, že malý efekt přináší poskytování pouze obecných informací - např. o tom, co to je komunitní plánování sociálních služeb, co jsou to sociální služby. Malý ohlas zaznamenali realizátoři procesu v Týně nad Vltavou a v Ústí nad Labem na články s touto tematikou uveřejněné v regionálním tisku. Jako málo efektivní hodnotí informování prostřednictvím webových stránek realizátoři v Týně nad Vltavou, Ústí nad Labem a v Královéhradeckém kraji. V posledně jmenované lokalitě byla realizována profesionálně připravená informační kampaň prostřednictvím šotů v televizi a inzerátů v novinách. Kampaň byla zaměřena na rodinu – člen rodiny může být či je uživatelem sociálních služeb. Dopad kampaně byl malý, ale naprosto adekvátní výši vynaložených finančních prostředků a době, po kterou kampaň běžela (14denní).

Zajímá vás, jaké prostředky pro informování veřejnosti o komunitním plánování sociálních služeb a o sociální problematice jsou nejefektivnější? Tak například v Ústí nad Labem mají nejlepší zkušenosti s klasickými prostředky - jako jsou letáky distribuované do schránek či na hojně navštěvovaná místa (např. ordinace lékařů), tiskové zprávy a články v místních novinách vydávaných magistrátem, příspěvky v regionálním televizním vysílání a příspěvky v rozhlasovém vysílání.

Regionální televizní vysílání a místní tisk (tisk vydávaný městem i krajem) doporučují také realizátoři v Týně nad Vltavou a Karlových Varech. Na Praze 12 se oproti ostatním lokalitám osvědčil internet a dobré zkušenosti mají také s místním tiskem. Efektivnější využití internetu pro komunitní plánování sociálních služeb v hlavním městě je dáno jednak lepšími

technickými možnostmi pro zpřístupnění internetu obyvatelstvu a také skladbou obyvatelstva – pro mladé lidi je používání internetu běžnou záležitostí, kdežto senioři bydlící v obcích a menších městech jej teprve hodně pozvolna objevují.

Ve většině navštívených lokalit byla registrována velká potřeba informací o sociálních službách a možnostech poskytování těchto služeb u obyvatel daného území. V Královéhradeckém kraji toto potvrzuje velký zájem obyvatel kraje o brožuru o komunitním plánování a typech sociálních služeb.

V závěru této části kapitoly o informování veřejnosti nám dovolte malé shrnutí a pár doporučení. Zvolené metody informování se vždy musí odvíjet od charakteru dané lokality a od stávajících podmínek v rámci procesu komunitního plánování. Pokud jsou na daném území používány pro informování nějaké místní zdroje, jako např. noviny vydávané radnicí či regionální televizní vysílání, je pravděpodobné, že jejich využití pro potřeby komunitního plánování přinese velký efekt. Dosažení požadovaného účinku informační kampaně podpoříte také využíváním příkladů dobré praxe. A také tím, že doplníte podle možností poskytované informace tak, aby si je uživatelé spojili s nějakým vizuálním dojmem. Zároveň také při našem zjišťování několikrát zaznělo, že veřejnost bude reagovat na pozvání na akce v rámci procesu komunitního plánování až ve chvíli, kdy zaregistruje informaci o procesu komunitního plánování z několika zdrojů.

Na úplný závěr uvádíme jedno „nedoporučení“ týkající se informování a komunikace s veřejností a zejména správné volby „jazyka“. První velkou akcí realizovanou po zahájení komunitního plánování v Karlových Varech byla tzv. „velká schůze“. Zúčastnili se jí zástupci krajského úřadu, města, poskytovatelé a široká veřejnost. Cílem akce bylo zejména informovat přítomné o komunitním plánování a motivovat je k aktivní účasti na procesu. Členové hlavního řídicího výboru neměli z průběhu akce dobrý pocit, nehodnotí její průběh kladně. Po skončení akce společně konzultovali její průběh prostřednictvím videonahrávky, což jim umožnilo podívat se zpět a pojmenovat svoje chyby: projevy na akci byly připravené, přednášející působili škrobeně, byla používána nepřírozená mluva, která nemohla účastníky akce oslovit. Na základě této zkušenosti změnili realizátoři způsob komunikace a informování veřejnosti - např. tím, že zvolili „lidový“ jazyk, který je srozumitelný široké veřejnosti.

Co se týče druhé části této kapitoly, tedy **zapojování veřejnosti do procesu komunitního plánování sociálních služeb**, ověřily jsme si naším zjišťováním, že skutečně nejproblematictější je zapojování uživatelů sociálních služeb. Problémy se však vyskytují také se zapojením zadavatelů služeb, ale o tom až trochu dále.

Nejprve bychom se rády věnovaly tomu možná nejtěžšímu, tj. jak oslovovat a motivovat partnery (zadavatele, poskytovatele a uživatele) k účasti na komunitním plánování. A také bychom vás rády seznámily s důvody, které mohou vést tyto partnery k zapojení do procesu.

Obecně se dá říci, že nejefektivnější způsob kontaktování partnerů je osobní kontakt, ideálně několikrát zopakovaný. Přináší největší efekt při motivování dotyčných k jejich účasti na komunitním plánování a zároveň umožňuje získat velké množství informací a dat. V Královéhradeckém kraji mají zkušenost, že zejména na počátku procesu by mělo být realizováno osobní informování, osobní kontakty a osobní jednání. A to i mimo pracovní dobu - tedy setkávat se i mimo úřední půdu. Efektivnost osobního kontaktu můžete podpořit ještě tím, že se setkáte s partnery v jejich prostředí a tam je budete informovat a seznamovat s komunitním plánováním. V Týně nad Vltavou byly při oslovování a motivování úspěšné e-maily doplněné osobním kontaktem, ve Vsetíně to byly opět osobní kontakty a osobní jednání

doplňené osobními pozváními na akce. V Karlových Varech, kde realizátoři procesu pracují s jednotlivci a ne společně v pracovních skupinách, mají zkušenost, že při osobním kontaktu si posluchač utvoří nějakou svoji zkušenost, kterou pak předává dál. Pokud je ta zkušenost dobrá, tak se nabaluje řetěz lidí, majících zájem o proces komunitního plánování sociálních služeb.

**Oslovování a motivování zadavatelů** je dlouhodobá a náročná záležitost. V Praze 12 k tomu realizátoři použili také přímý dopis všem zastupitelům s nabídkou účasti v pracovních skupinách. V Milevsku nejprve seznámili s komunitním plánováním vedoucího sociálního odboru města a zastupitele odpovídajícího za sociální oblast. Získali jejich podporu. Pak oslovovali další představitele a pracovníky města. Nezbytné je seznámit s procesem radní, neboť úspěšná realizace komunitního plánování předpokládá schválení procesu, příp. i závazku projednat zpracovaný komunitní plán radou obce či města. V Týně nad Vltavou získali zkušenost, že největší efekt přinese, když jednání s politiky zajišťuje politik na stejné úrovni. V jiné lokalitě doporučují, aby představitel města oslovil ve věci komunitního plánování představitel kraje.

Při oslovování zadavatelů s cílem získat jejich podporu pro realizaci procesu komunitního plánování doporučují realizátoři v navštívených lokalitách použít např. tyto argumenty: v případě realizace procesu mohou poskytovatelé přinést do regionu ještě více finančních prostředků na sociální služby, dojde k „otevření“ sociálních služeb, proces umožní zeptat se přímo uživatelů služeb, co chtějí. Zadavatelé mají možnost se zviditelnit prostřednictvím procesu komunitního plánování. Představitelka zadavatele sociálních služeb ve Vsetíně doporučuje použít následující argumenty: ze zákona o obcích město či obec zodpovídá za občany a služby, které jim budou poskytovány; pokud město poskytuje finanční dotace na sociální služby, tak by mělo mít zájem vědět, jak moc je to efektivní; v některých krajích je trendem převádět sociální služby na obce či města (jinde je to však naopak).

Možnými důvody účasti zadavatelů v procesu komunitního plánování může být to, že hlavní slovo v tomto procesu mají uživatelé služeb, že to může být cesta ke kvalitě sociálních služeb a že realizace procesu může pomoci lidem, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci (např. aktivizací těchto lidí či odstraněním bariér). Tento přístup je však, podle našeho názoru, možné očekávat zejména u těch zadavatelů, kteří mají k sociálním službám blízko - např. tím, že je zároveň poskytují či je oni sami nebo někdo z jejich blízkých užívají. Pro většinu zadavatelů není prestižní věnovat se ve své činnosti sociálním službám.

Ptáte se, jak **nejefektivněji oslovit poskytovatele** za účelem jejich účasti na komunitním plánování? Ze zkušeností realizátorů komunitního plánování vyplývá, že efekt přináší, když jsou poskytovatelé osloveni představiteli městské či krajské samosprávy. V mnoha lokalitách byl zvolen také oslovovací dopis. V Milevsku mají dobrou zkušenost v otázce oslovení a motivování poskytovatelů s prezentací příkladů dobré praxe a výsledků komunitního plánování realizovaných v jiném městě. Zapojování poskytovatelů do procesu nebylo v žádné lokalitě výrazně problematické. Pokud byste se s problémy setkali vy, můžete použít doporučených argumentů pro jejich účast na procesu. Například:

- že budou mít možnost dávat náměty na způsob řešení sociálních služeb
- účastí v pracovních skupinách budou mít možnost prosazovat nové či měnit stávající sociální služby
- neměli by chtít stát mimo dění, protože proces komunitního plánování bude ovlivňovat i rozvoj a budoucnost jejich organizace vč. provázanosti na finanční podporu od obce či města

- je důležité, aby se do procesu zapojili, protože je potřebné na daném území koordinovat sociální služby a zajišťovat jejich návaznost pro co nejlepší uspokojení potřeb uživatelů
- v rámci procesu bude odspodu vytvářeno to, co je potřebné.

Poskytovatelé ve vašem městě či regionu mohou mít zájem o účast na komunitním plánování například z důvodu možnosti poznat se navzájem, sdílet mezi sebou informace, možnosti monitorovat další poskytovatele ve své oblasti a z důvodu možnosti navázat spolupráci s dalšími poskytovateli. Někteří poskytovatelé mohou být motivováni možností vyslechnout uživatele služeb a zjistit, jaké jsou jejich potřeby. Také pro ně může být lákavá možnost získat demografická data a trendy, které využijí v rámci plánování rozvoje své organizace, a možnost zkvalitnit své služby. Impulzem pro poskytovatele může být také možnost zviditelnit se a prezentovat své služby veřejnosti.

Významným motivem je jistě možnost ovlivnit rozvoj oblasti sociálních služeb (skladbu sociálních služeb) na daném území. V některých lokalitách je to také možnost nepřímo ovlivnit financování sociálních služeb městem.

V Ústí nad Labem je pro poskytovatele sociálních služeb přirozené být účastníkem komunitního plánování. Přináší jim to informace o dění ve městě a vazby na potřeby města a umožňuje jim to úzkou spolupráci s ostatními poskytovateli. Tato skutečnost je dána jednak tím, že většina organizací poskytovatelů sociálních služeb vznikla ve městě až v době, kdy již byl realizován proces komunitního plánování, který je od té doby realizován nepřetržitě. A jednak tím, že členové pracovních skupin (v Ústí nad Labem se setkávají koordinační skupiny) získávají velké výhody, ohromný servis od tzv. manažerů těchto skupin. Tyto výhody je motivují k účasti na komunitním plánování. Servis spočívá v tom, že na jednáních skupin získávají informace o aktuálním dění ve městě, o finančních zdrojích města i dalších donátorů, poskytovatelé se v rámci komunitního plánování setkávají s náměstkem primátora a primátorem, kteří docházejí do koordinačních skupin. Další výhodou je usnadnění vyjednávání o partnerství v projektech - např. s úřadem práce. Další motivací pro poskytovatele v Ústí nad Labem je skutečnost, že město poskytuje finanční prostředky na přípravu projektů, přičemž podporu mohou získat projekty, které jsou zahrnuty v komunitním plánu a prioritách pro daný rok. Zároveň je činnost poskytovatelů jako i dalších účastníků procesu komunitního plánování dostatečně oceňována a uznávána představiteli města. Podobný servis, i když v trochu menší míře, získávají také poskytovatelé ve Vsetíně.

Zároveň je však třeba počítat s tím, že někteří poskytovatelé si uvědomují, že realizace procesu komunitního plánování může poskytování jejich služby ohrozit.

**Zapojení aktivních uživatelů** sociálních služeb je základem procesu komunitního plánování. Současně je to spolu s dlouhodobým udržením jejich aktivity to nejtěžší. Zejména zde přináší největší efekt osobní informování uživatelů sociálních služeb. V Týně nad Vltavou se realizátorům a dalším spolupracovníkům vyplatilo oslovovat uživatele služeb na základě kontaktů, které již měli z dřívější doby. V roce 2002 pomáhala místní charita potřebným, zejména seniorům, s odstraňováním následků povodní. Při oslovování uživatelů služeb s cílem získat aktivní účastníky procesu využila ředitelka charity tyto kontakty z roku 2002. Ve Vsetíně také využívají k oslovení uživatelů stávající kontakty nebo stejně jako v Ústí nad Labem, v Praze a v Královéhradeckém kraji oslovují a získávají uživatele prostřednictvím poskytovatelů sociálních služeb a jejich organizací či prostřednictvím pracovních, koordinačních skupin. Realizátoři na Praze 12 doporučují oslovovat potenciální účastníky procesu z řad uživatelů služeb cíleně po skupinách podle typu uživatele (např. senioři, zdravotně postižení). Dále doporučují zapojovat uživatele ve dvou vlnách. Nejprve prostřednictvím poskytovatelů, přičemž následně přivádějí zapojení uživatele další uživatele.

A ve druhé vlně prostřednictvím dotazování, ať již telefonického či prostřednictvím tištěného dotazníku. Úspěch zaznamenali právě při realizaci telefonického dotazování. V Ústí nad Labem se opět projevilo jako neefektivnější oslovovat uživatele v jejich přirozeném prostředí. V Milevsku se podařilo zajistit vzájemnou informovanost uživatelů uživatelem. Uživatel v Karlových Varech doporučuje „masírovat“ uživatele nejprve osobními kontakty, pak i jinými prostředky. Zároveň po nich ale nechť nějakou činnost či aktivitu, nýbrž je oslovit s nabídkou pomoci vyřešit jejich problémy, poskytovat jim přesné informace, o co v komunitním plánování jde (mluvit na rovinu), zaměřit se na to, že se jedná o pomoc jim samotným. Efektivní při oslovování uživatelů bylo také uspořádání besedy pro seniory v zařízení sociálních služeb. Je možné besedu doplnit o promítání filmu s tematikou sociálních služeb a v závěru poskytnout prostor pro otázky zúčastněných. V Karlových Varech se pokoušeli zkontaktovat uživatele také přes poskytovatele sociálních služeb, ale projevila se zde neochota většiny poskytovatelů připustit příslušný dialog s jejich uživateli. Tato cesta v Karlových Varech tedy vůbec neuspěla. I v Týně nad Vltavou souhlasí s tím, že je efektivní za lidmi zajít, pohovořit si s nimi, ale jedním dechem dodávají, že je mimo to nezbytné zrealizovat v nejbližší době i nějaký malý cíl. To je velmi důležité pro udržení důvěry uživatelů ve smysluplnost jejich účasti v procesu a tedy pro jejich dlouhodobé aktivní působení v procesu.

Ne všechny skupiny uživatelů služeb je možné oslovovat přímo. U některých skupin uživatelů je možné jejich oslovení pouze nepřímo, přes kontakt s poskytovatelem (např. osoby se závislostmi).

Z našeho zjištění vyplynulo, že důležitá je také osoba, která uživatele oslovuje. Měl by to být člověk, který je spolehlivý a má určitou autoritu. To potvrzují také zkušenosti z Milevska. Daná osoba by měla za uživateli docházet do míst, kde se setkávají a scházejí, měla by s nimi komunikovat, informovat je, ale nepřesvědčovat je.

Jak již napovídá uvedené „nedoporučení“ z Karlových Varů, velmi důležitá je správná volba jazyka pro informování a komunikaci s uživateli. Je nezbytné zvolit jednoduchý jazyk, kterému budou uživatelé rozumět, vyvarovat se odborným výrazům, kterým uživatelé na rozdíl od poskytovatelů a zadavatelů nerozumí. Dále je nezbytné poskytnout uživatelům dostatek informací o procesu komunitního plánování.

Jestli v současné době stojíte před úkolem oslovit a zapojit do procesu komunitního plánování uživatele služeb, jistě pro vás budou zajímavá doporučení, na jaké uživatele byste se měli zaměřit. Také je důležité znát důvody, které vedly uživatele k jejich účasti na komunitním plánování.

Důvodem k účasti uživatele z Karlových Varů byla možnost řešit vlastní konkrétní problém. V průběhu školení o komunitním plánování si pak uvědomil, že nebude řešit jen svůj problém, ale že tento problém má více lidí a že tedy bude zastupovat větší skupinu lidí. Dalším motivem byla smysluplnost práce, jejímž cílem je pomoci lidem, kteří pomoc potřebují.

Výběr uživatelů je velmi důležitý, neboť zúčastnění uživatelé ovlivňují podobu sociálních služeb na daném území v budoucnu. Uživatelka z Týna nad Vltavou, seniorka, doporučuje oslovovat uživatele, kteří mají ještě dostatek zdraví a energie pro účast v procesu. Jednou z možností oslovení aktivních seniorů je oslovení účastníků různých vzdělávacích kurzů - např. kurzy internetu pro seniory. Zároveň doporučuje u seniorů apelovat na jejich potřebu být pro společnost užiteční, něco užitečného společnosti přinášet a dávat. Uživatel v Karlových Varech doporučuje zaměřit se na „čerstvé“ uživatele, kteří nevyužívají sociální služby příliš dlouho a pro které jsou jejich problémy způsobené např. postižením stále živé, dokáží si je vybavit. Na základě zkušeností ze Vsetína realizátoři doporučují získat k aktivní účasti uživatele odvážného, schopného mluvit před skupinou a setkávat se s řediteli zařízení

a představiteli města. Dále by si vybraný uživatel neměl nechávat myšlenky a názory jen pro sebe, ale měl by je šířit dál, neboť mluví za skupinu. V Milevsku zase mají realizátoři výborné zkušenosti se zapojením lidí, kteří nejsou uživateli sociálních služeb, ale jsou k jejich potřebám velmi citliví a dokáží uživatele velmi dobře zastupovat a prosazovat jejich zájmy - také třeba vzhledem k výborným komunikačním schopnostem. Ukázalo se, že v pracovní skupině má větší význam člověk nevyužívající služby, který přání uživatelů zná a umí je jasně sdělit, než přímý uživatel, který je neprůbojný nebo je natolik zahleděn do svého problému, že nedokáže prosazovat zájmy ostatních uživatelů.

V závěru této malé části o oslovování uživatelů sociálních služeb nám dovoluete uvést další zjištění z našeho výzkumu – nejaktivnějšími uživateli v procesu komunitního plánování se skoro ve všech lokalitách stali senioři a poté zdravotně postižení.

Co se týče **metod zapojení partnerů** (zadavatele, poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb) do procesu komunitního plánování, nejvíce používanou metodou je účast partnerů v pracovních či jiných skupinách. Úplnou výjimkou jsou Karlovy Vary, kde nejsou realizována pracovní setkání, ale probíhá zde individuální spolupráce s aktivními zadavateli, poskytovateli a uživateli – a to podle potřeby. Další výjimkou je Ústí nad Labem, a to v oblasti zapojování uživatelů služeb. Realizátoři zastávají názor, že není přínosné, aby přímý uživatel služeb chodil a byl zapojen do práce pracovních skupin či na úrovni manažerských struktur. Mají zde zkušenosti, že cílové skupiny nemají ani zájem do pracovních skupin docházet, uživatelé mají svoje osobní zájmy a neuměli by je přenášet do pracovních skupin. Zprostředkovatelskou roli mezi uživatelem a dalšími účastníky procesu sehrává zde poskytovatel a organizace sdružující uživatele, jako jsou nástupnické organizace Svazu invalidů a nově vzniklé organizace handicapovaných. Poslední výjimkou je Královéhradecký kraj, kde je vytvářena krajská síť sociálních služeb. Nejde o proces komunitního plánování se zapojováním zadavatele, poskytovatelů, uživatelů sociálních služeb a veřejnosti. Na vytvoření krajské sítě pracuje tzv. expertní skupina složená z vedoucích sociálních odborů města a obcí v kraji. Potřeby v jednotlivých obcích a městech jsou do tvorby krajské sítě přenášeny z procesů komunitního plánování realizovaných v obcích a městech. Přenos informací zajišťují členové expertní skupiny. Na počátku prací (na krajské síti sociálních zařízení) byla snaha o to pracovat prostřednictvím pracovních skupin. Pracovní skupiny byly ustaveny, avšak sešly se jen jednou až dvakrát. Způsob práce v pracovních skupinách se na úrovni kraje absolutně neosvědčil – chyběli určití poskytovatelé a zadavatelé v kraji, přítomní nenašli společnou řeč, nevedla se žádná diskuze, pracovní skupiny nebyly vyrovnané.

Kromě pracovních skupin jsou partneři zapojováni do procesu komunitního plánování i jinými způsoby. V Ústí nad Labem je zadavatel (náměstek primátora) zapojen do procesu prostřednictvím pravidelného setkávání s realizátory komunitního plánování. V jiné lokalitě je se zadavateli hodně pracováno individuálně. Radní a zastupitelé a členové příslušných komisí rady jsou zapojováni prostřednictvím pravidelného informování o průběhu procesu a někde také prostřednictvím projednávání a schvalování i zpracovaných částí komunitního plánu. Uživatelé z řad zdravotně postižených, vozíčkáři z Týna nad Vltavou, byli do procesu přímo zapojeni prostřednictvím akce „Vozíčkář na zkušené“, během které mapovali město z pohledu bariér. Výstupem z této akce je krátký instruktážní film o bariérách ve městě, který je ve formě CD-Romu distribuován do škol, úřadů, institucí jako informační a výchovně vzdělávací prezentace. Dále jsou výstupem fotografické ukázky některých bariér a mapová příloha znázorňující dostupnost míst ve městě. Příkladem přínosu instruktážního filmu a potažmo procesu komunitního plánování je vlastní aktivita stavebního odboru městského úřadu, který na základě shlédnutí instruktážního filmu upozornil na nekvalitní řešení bezbariérovosti bankomatu jednoho peněžního ústavu ve městě. Je nezbytné neopomenout při

zapojování uživatelů služeb zajistit vhodné místo pro setkávání a zabezpečit vhodné podmínky, např. zajištění bezbariérovosti místnosti či zajistit časovou dostupnost setkání.

Velký efekt přináší - a v podstatě pro úspěch procesu a zejména realizaci zpracovaného komunitního plánu je to nezbytné - když jsou zadavatelé do procesu přímo zapojeni (např. radní a zastupitelé jsou členy pracovních skupin) a když se podaří je co nejvíce do procesu osobně zaangažovat. Pro dosažení tohoto je dobré si zjistit, zda dotyčný představitel města nemá ve svém okolí někoho, kdo sociální služby užívá. Realizátoři v Praze 12 na základě zkušenosti doporučují přenést proces komunitního plánování na starostu obce. Nezbytná komunikace v rámci procesu je s místostarosty. Dále je také efektivní pozvat zadavatele do zařízení sociální péče a nechat ho zkontaktovat se s uživateli a vyslechnout si je. V neposlední řadě je dobré při všech příležitostech zadavatele chválit a chválit, což podporuje jejich zájem o proces komunitního plánování.

Veřejnost je do procesu komunitního plánování zapojena zejména prostřednictvím procesu konzultací návrhu komunitního plánu. Připomínky je možné sdělovat většinou osobně v sídle realizátora komunitního plánování nebo v rámci veřejných setkání za tímto účelem. Dále telefonicky či prostřednictvím internetu. Dobrou praxí je získané připomínky písemně zaznamenávat a zveřejňovat způsob jejich vypořádání. V Týně nad Vltavou byly do procesu komunitního plánování zapojeny děti, jejich rodiče i učitelé – a to prostřednictvím literární a výtvarné soutěže na téma „Bariéry“. Akci hodnotí realizátoři za velmi významnou. V rámci akce proběhla také ve školách v rámci vyučovací hodiny výtvarné výchovy diskuze na téma bariéry ve městě. Ze soutěží vzešla řada zajímavých podnětů, nejlepší díla byla veřejně vyhodnocena a odměněna. Veřejnost byla do procesu komunitního plánování ve městě mimo jiné zapojena také prostřednictvím soutěžního dne pro děti „Život je hra, aneb jak se žije s handicapem“, během kterého si děti mohly zkusit jízdu na invalidním vozíku, malování bez pomoci rukou a další činnosti. V mnoha lokalitách byli do procesu zapojování studenti škol. Pomáhali s přípravou, sběrem, distribucí a vyhodnocováním různých průzkumů, anket a dotazníků. V Milevsku se nejvíce osvědčil sběr dotazníků právě prostřednictvím studentů přímo v ulicích v rámci vyučovací hodiny. Také různé organizace a instituce působící v oblasti lidských zdrojů jsou ve většině lokalit do procesu zapojovány. Nejčastějším způsobem je jejich účast na pracovních skupinách - ať už jako stálí členové či jako hosté. V Ústí nad Labem se významné instituce v regionu sdružují do tzv. Skupiny pro dohodu, která je nejvyšším orgánem v procesu komunitního plánování. V Karlových Varech spolupracují realizátoři s tzv. „sociálními šílenci“, což jsou skupinky lidí, odborníků zaangažovaných v oblasti sociálních služeb, se kterými realizátoři konzultují různé problémy a záležitosti.

Před samotným závěrem části o zapojování veřejnosti a partnerů opět dovolte uvést některé argumenty a doporučení, vyplývající ze zkušeností realizátorů v námi navštívených lokalitách. Fluktuace lidí aktivně zapojených do procesu komunitního plánování je normální, běžná a je třeba ji řešit v každé lokalitě. Pro efektivní jednání pracovních skupin je nutné, aby se účastníci nejprve blíže poznali a měli možnost spolu komunikovat, což vyžaduje dostatek času. Zároveň je třeba pokusit se vytvořit prostředí otevřenosti a důvěry a podpořit tak ochotu účastníků poskytnout o sobě informace. Vzhledem k tomu, že každá skupina partnerů, účastníků se setkání pracovních skupin, sleduje jiné zájmy, je třeba neustále informovat, opakovat, připomínat a upozorňovat na účel setkávání v pracovních skupinách. Co se týče činnosti uživatelů, je třeba jejich aktivity usměrňovat, aby výstupy byly uchopitelné a popsitelné. To, že se uživatelé zaměřují na své problémy, je jejich specifikum a fakt, který může přinášet pozitiva ve změně myšlení. Uživatelé jsou nejdůležitější skupinou v procesu

komunitního plánování, ale jsou často omezováni zadavateli a poskytovateli, neboť neznají způsob práce a jednání na úřadech – uživatel si většinou připadá jako nejslabší, přitom by měl být nejsilnější. Pro efektivní zapojení uživatelů doporučují realizátoři v Milevsku zrealizovat pro ně školení o typech sociálních služeb a pokud možno doplnit písemný materiál o fotografie či návštěvu daného zařízení sociální péče. Dále realizátoři v Milevsku doporučují realizovat pro účastníky procesu stáž v jiném městě, kde je již proces realizován. Realizátoři na Praze 12 doporučují dobře zvolit téma pro 1. vlnu komunitního plánování sociálních služeb. A to tak, aby téma oslovilo co nejvíce partnerů i velkou část veřejnosti. Zkušenosti získané v první vlně komunitního plánování, při zpracování prvního komunitního plánu sociálních služeb, ovlivňují účast a zapojení veřejnosti i partnerů v dalších vlnách komunitního plánování.

Pokud se vám podaří zrealizovat výše uvedená doporučení v oblasti zapojování partnerů a veřejnosti, neměli byste se při procesu komunitního plánování setkávat s následujícími problémy: - zadavatelé se málo účastní procesu komunitního plánování, - nejsou aktivní, - méně vystupují a méně mluví o svých zájmech a možnostech, - je problematické získat aktivní uživatele, - uživatelé nejsou aktivní v pracovních skupinách, protože projednávanému nerozumějí a nechápou problematiku, - poskytovatelé mají úzký pohled na danou problematiku a řeší si své problémy, -vzhledem k velkému množství akcí a aktivit konaných v regionu ztrácejí prostředky informování již sílu a efekt, - veřejnost se nezapojuje, protože v současné době sociální služby nepotřebuje, - lidé jsou zklamaní a nedůvěřiví.

Jednou z oblastí, na které jsme se při našem zjišťování zaměřily, bylo také **zapojování uživatelů se specifickými potřebami** (např. osoby závislé na návykových látkách, osoby nacházející se v krizové situaci, menšiny atd.).

V Praze 12 se o zapojení uživatelů se specifickými potřebami v první vlně komunitního plánování nepokoušeli, byl by to pro realizátory příliš náročný úkol v začátcích procesu komunitního plánování. V Ústí nad Labem k této otázce přistupují tak, že zapojení uživatelů se specifickými potřebami je věcí poskytovatelů sociálních služeb. Ti musí zvolit tu správnou a nejvíce efektivní metodu.

Neúspěšní byli realizátoři v Královéhradeckém kraji a také ve Vsetíně, kde se pokoušeli zapojit osoby drogově závislé a sociálně vyloučené. Důvodem neúspěchu bylo podle jejich slov nepoužití speciálních metod a způsobů. Předpokládají, že se s těmito uživateli budou setkávat v jejich přirozeném prostředí. Zároveň si uvědomují, že na malém městě, kde se všichni znají, je přímé zapojení těchto uživatelů velmi problematické. V mnoha případech je navíc možné jen prostřednictvím terénní práce.

V Týně nad Vltavou se podařilo zapojit uživatele drog prostřednictvím poskytovatelů sociálních služeb. V Milevsku se podařilo zapojit zdravotně postižené, ale neúspěšné bylo zapojení zástupců sociálně ohrožených. Úspěchů dosáhli realizátoři v Karlových Varech, kde navázali spolupráci se skupinou pregnantně neslyšících. Při komunikaci využívají služeb tlumočnicka do znakové řeči. Dále realizátoři zpracovali materiál o sociálních službách pro nevidomé – zvukovou verzi katalogu poskytovatelů. Realizátoři zajistili vytvoření audio nahrávky, přičemž distribuci materiálu a předání konkrétním uživatelům zajišťovali poskytovatelé služeb pro tuto cílovou skupinu. Vzhledem k tomu, že jedním ze členů hlavního řídicího výboru v Karlových Varech je zdravotně postižený, vozíčkář, je nezbytné pro setkání a jednání vždy zajišťovat bezbariérový přístup.

## 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Organizační struktury procesu komunitního plánování v námi navštívených lokalitách jsou naprosto odlišné. Vycházejí vždy z místních podmínek a možností a ze zkušeností a znalostí místních lidí. Určitou podobnost je možné spatřit u organizačních struktur v Milevsku a na Praze 12, kde základem organizační struktury jsou (v případě Milevska byly) pracovní skupiny, v nichž jsou zastoupeni zadavatelé, poskytovatelé a uživatelé sociálních skupin. Dále v procesu působí i řídicí skupina. Tady ale veškerá podobnost končí. Podobné výchozí situace pro proces komunitního plánování měli realizátoři v Karlových Varech a v Týně nad Vltavou. Proces komunitního plánování byl v těchto lokalitách první aktivitou, v rámci které spolupracovaly subjekty, působící v sociální oblasti na společném řešení problémů v této oblasti.

Rozdílnosti se uplatňují nejen v prvcích organizační struktury, v pravidlech rozhodování a schvalování, ale také v postavení realizátora komunitního plánování a v působení triád v jednotlivých lokalitách. O realizátorech a triádách v jednotlivých lokalitách jste se mohli dočíst v úvodní kapitole, popisující jednotlivá území. V této kapitole se pokusíme popsat souvislosti vedoucí k dnešní podobě organizačních struktur v jednotlivých lokalitách a tyto struktury popsat. Pro vás to budou možné příklady podoby organizační struktury procesu komunitního plánování. Vždy však musíte při tvorbě organizační struktury vycházet ze stávajících podmínek a možností ve vašem městě, městské části, obci, mikroregionu či kraji.

V některých lokalitách, jako je Praha 12 či Ústí nad Labem, byl proces zahájen na základě dřívějších aktivit, které měly podobu například neformálního setkávání pracovníků sociálního odboru s poskytovateli služeb či realizovaného projektu rozvíjejícího sociální služby na daném území. V Týně nad Vltavou či v Karlových Varech však komunitnímu plánování nepředcházely žádné i vzdáleně podobné aktivity. Proces komunitního plánování sociálních služeb je první aktivitou obce či města v oblasti plánování rozvoje města se zapojením veřejnosti nebo dokonce za partnerské účasti zúčastněných subjektů.

Organizační struktura na Praze 12 se vytvářela postupně a vycházela z potřeb lidí zapojených a aktivně se účastnících procesu komunitního plánování. Vytvářela se tedy odspodu.

Aktivity, které následně vedly k procesu komunitního plánování, vyvrcholily zájmem sociálního odboru města spolupracovat s nově vytvořenými významnými organizacemi, poskytujícími sociální služby za účelem poskytování služeb klientům odboru. Tím vznikla pravidelná neformální setkání sociálního odboru s poskytovateli sociálních služeb.

Základním prvkem procesu komunitního plánování v době jeho startování (v roce 2003) byla triáda, tedy třístranné partnerství uživatelů, poskytovatelů a zadavatelů. Na prvním setkání s veřejností, kde bylo konzultováno řešení problémů u jednotlivých skupin uživatelů, byly vytvořeny pracovní skupiny, které představovaly a stále představují hlavní prvek organizační struktury. Jsou jádrem procesu komunitního plánování.

Pracovní skupiny jsou vytvářené pro jednotlivé skupiny uživatelů služeb, na které se proces komunitního plánování zaměřuje. Pracovní skupiny jsou otevřené, jsou v nich zastoupeni zadavatelé, poskytovatelé a uživatelé. V každé skupině je vzorek aktivních uživatelů, jejichž názor je všemi přijímán a respektován. Zastoupení těchto partnerů není v každé skupině proporcionální, převaha uživatelů sociálních služeb je dokonce v pracovní skupině seniorů. V rámci procesu komunitního plánování existuje institut „host“, který v případě potřeby přichází do pracovních skupin a předkládá potřebné informace a údaje. V čele každé skupiny je lídr. Ten nebyl do této „funkce“ zvolen, nýbrž osoba lídra v každé skupině přirozeně vyplynula z možností jednotlivých členů skupiny poskytnout prostor pro pořádání skupiny, z možností realizovat zapisování a zpracovat zápis ze setkání skupiny. Každý lídr se o svoji

skupinu „stará“, čímž ubírá práci koordinátorovi procesu komunitního plánování. Lídři nejsou za svoji práci finančně ohodnoceni, proto je u nich nezbytná obrovská vnitřní motivace pro účast v komunitním plánování. Ve většině pracovních skupin jsou lídři poskytovatelé služeb, tuto „funkci“ však vykonávají také zadavatelé a uživatelé služeb.

Po určité době realizace procesu komunitního plánování sociálních služeb zaznamenali lídři pracovních skupin potřebu se scházet a konzultovat určité záležitosti (jako např. směřování komunitního plánování) a zároveň se vzájemně informovat. Tím vznikla zcela přirozeně řídicí skupina, jejímiž členy jsou lídři pracovních skupin. Řídicí skupina tak vznikla mnohem později než pracovní skupiny. V současné době funguje v procesu komunitního plánování 9 pracovních skupin, tudíž i řídicí skupina má 9 členů. Členové řídicí skupiny nebyli jmenováni Radou městské části Praha 12.

V pracovních skupinách a ani v řídicí skupině nebylo zapotřebí se domlouvat na způsobech hlasování a určovat odpovědnosti za dílčí úkoly. Nebylo nutné zpracovávat jednací a organizační řády. Způsoby hlasování a schvalování se vyvinuly přirozeně.

Řídicí skupina procesu komunitního plánování sociálních služeb na Praze 12 zastřešuje práci pracovních skupin, udržuje zvolený směr komunitního plánování a pracuje na základě podkladů dodaných pracovními skupinami. V žádném případě neschvaluje výstupy z pracovních skupin, není vrcholným orgánem procesu. Příklad práce pracovních skupin a řídicí skupiny: z prvního setkání s veřejností v rámci procesu komunitního plánování vzešly brainstormingem návrhy na řešení problémů jednotlivých skupin uživatelů služeb. Tyto návrhy byly v pracovních skupinách selektovány a dále upřesňovány po dobu tři čtvrtě roku. Řídicí skupina dohlížela na to, aby pracovní skupiny při formulování návrhů „neustřelily“, dohlížela na udržení určitého směru komunitního plánování. Z této práce pracovních skupin vznikl seznam priorit, řídicí skupina pak zpracovala seznam nejdůležitějších priorit. Členové řídicí skupiny tyto priority rozpracovali do logického rámce tak, aby mohly být uvedeny v komunitním plánu. V současné době bude rozpracovaný seznam priorit připomínkován pracovními skupinami a pak veřejností. Poté by měl být schválen radou a zastupitelstvem a v závěru se předpokládá schválení celého komunitního plánu.

V začátcích procesu komunitního plánování se pracovní skupiny scházely jednou měsíčně, v současné době je interval schůzek jedenkrát za 6 týdnů.

Podle názoru poskytovatelky sociálních služeb na Praze 12 měli všichni zúčastnění v pracovních skupinách dostatečný prostor pro představení zájmů své skupiny. Pociťovala také vůli poslouchat ostatní zúčastněné. Podle jejího názoru méně vystupovali zadavatelé služeb a méně prezentovali svoje zájmy.

V organizační struktuře nacházejí uplatnění také úkolové pracovní skupiny, které vznikají za účelem splnění nějakého úkolu. Příkladem byla pracovní skupina na zpracování dotazníku.

Dosavadní proces komunitního plánování sociálních služeb byl zaměřen výlučně na sociální oblast. V současné době se objevují tendence rozšířit proces i mimo tuto sociální oblast. Vznikla např. nová pracovní skupina „dětské hřiště“, která vznikla ze skupiny „děti, mládež, rodina“ na základě toho, že rozvoj dětských hřišť se stal významnou prioritou rozvoje městské části.

Zajímavé a odlišné od ostatních je také postavení koordinátora komunitního plánování. Koordinátor není součástí přenesené státní správy (sociálního odboru), ale spadá pod samosprávu (je součástí kanceláře starosty). Podle hodnocení samotného koordinátora je toto postavení v organizační struktuře městské části dobré, neboť práce koordinátora komunitního plánování vyžaduje úzkou komunikaci s vedením městské části, což mu toto postavení umožňuje. V případě, že by byl součástí sociálního odboru, hrozilo by mu zahlcení prací. Zároveň je velkým plusem, že není podřízen žádnému vedoucímu odboru městské části.

Umístění koordinátora v organizační struktuře je opět vždy otázkou místních podmínek a v městské části Praha 12 toto postavení bylo nejschůdnější.

Na závěr uvádíme doporučení realizátora komunitního plánování. Je dobré šetřit aktivně zapojenými účastníky a klást důraz na jejich motivování k další práci, odměňování a oceňování. Možností a způsobů je poměrně málo, neboť finanční odměňování není možné, také není možné zaručit úspěšný výsledek práce zúčastněných a hmatatelné výsledky jsou v „nedohlednu“. Na Praze 12 odměňují účastníky procesu v rámci Veletrhu sociálních a volnočasových služeb a aktivit. Pořádají párty pro aktivní účastníky, kde je možné jim oficiálně poděkovat. Dále nabízejí účastníkům komunitního plánování možnost vzdělávání v oblasti komunitního plánování. I proto mají na Praze 12 dvě vyškolené triády. V průběhu procesu komunitního plánování se realizátor setkal s problémem názvosloví a terminologie u zadavatelů, kteří nerozlišují, zda se jedná o setkání pracovních skupin či o veřejné setkání, přestože obě setkání mají jiný účel, jiné opodstatnění, jiný průběh.

Komunitní plánování sociálních služeb v Milevsku realizované od roku 2004 navázalo na komunitní plánování Písecka (2000-02) a na krátkodobé plánování v Milevsku (2003). Prvním prvkem organizační struktury, který byl v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb vytvořen v Milevsku, byla řídicí skupina. S nabídkou členství v řídicí skupině byli osloveni představitelé města, poskytovatelé a uživatelé služeb. Řídicí skupina byla řídicím orgánem komunitního plánování v Milevsku, připomínkovala výstupy z pracovních skupin a vydávala doporučení pracovním skupinám. Ta se dostávala zpět do pracovních skupin prostřednictvím koordinátora komunitního plánování nebo členů řídicí skupiny. Po zpracování připomínek či doporučení řídicí skupiny výstupy pracovních skupin schvalovala. Řídicí skupina vedla proces komunitního plánování, stanovila dobu, pro kterou se komunitní plán bude zpracovávat, stanovila cíl komunitního plánu na základě cílů definovaných v minulých letech, navrhla prioritní oblasti, doporučila tři z navrhovaných aktivit předložených pracovními skupinami a naplňujících cíle prioritních oblastí z projektu vyčlenit, s ostatními souhlasila (u některých měla drobné připomínky na úpravy), formulovala usnesení Zastupitelstva města Milevsko a doporučila předložit členům zastupitelstva jak zkrácenou, tak i úplnou verzi komunitního plánu. Řídicí skupina měla 9 členů, z nichž 7 bylo zároveň členy pracovních skupin. V řídicí skupině byli zastoupeni zadavatel, poskytovatelé a uživatelé, dva členové řídicí skupiny zastupovali úřad práce a obecně prospěšnou společnost, která realizovala krátkodobý proces komunitního plánování v roce 2003. Řídicí skupina se scházela jedenkrát v měsíci v prostorách městského úřadu.

Pracovní skupiny byly sestaveny na základě rozhodnutí řídicí skupiny pro tři prioritní oblasti, v podstatě byly obnoveny pracovní skupiny z předcházejícího procesu komunitního plánování v roce 2003. Pracovní skupiny stanovily priority jednotlivých oblastí. Vycházely přitom ze speciální části místní socio-demografické analýzy, SWOT analýzy, z priorit Milevska stanovených před r. 2004 a z výstupů z jednání pracovních skupin. Dále vypracovaly návrhy aktivit – tyto byly sepsány do písemné podoby, projednány v pracovních skupinách, po zpracování připomínek opět proběhly individuální konzultace návrhů aktivit se členy pracovních skupin, po zpracování připomínek opět došlo na rozeslání k připomínkování, pak teprve byly návrhy aktivit předloženy řídicí skupině. Kromě společných jednání pracovali členové pracovních skupin samostatně - získávali údaje pro sociálně-demografickou analýzu, distribuovali a zajišťovali sběr dotazníků, individuálně se setkávali s realizátorem, popisovali architektonické bariéry ve městě atd.

Zajímavý úmysl měla pracovní skupina „péče o lidi ohrožené sociálním vyloučením“. Členové skupiny se na každém setkání věnovali určité skupině lidí ohrožených sociálním

vyložením a plánovali na každé toto setkání přizvat zástupce této skupiny. To se však z časových důvodů nerealizovalo. Zájmy těchto uživatelů byly dobře hájeny poskytovateli sociálních služeb. Zajímavostí také je, že členem jedné pracovní skupiny byl zástupce Policie ČR. Uživatel sociálních služeb hodnotí setkávání pracovní skupiny jako velmi tvůrčí, zvláště oceňuje závěrečné neformální setkání mimo půdu úřadu a institucí. Toto scházení s dalšími účastníky komunitního plánování ho nejvíce na procesu naplňovalo.

Podle realizátora komunitního plánování měli zástupci jednotlivých stran v pracovních skupinách dostatek prostoru pro vyjadřování názorů i pro prosazování svých zájmů. V pracovních skupinách vládla přátelská a otevřená atmosféra. Při jednání pracovních skupin byl dostatek času na to, aby se každý mohl vyjádřit podle své potřeby. Členové měli možnost se na koordinátora projektu obrátit také individuálně, koordinátor pak zajistil předání informací ostatním členům skupiny (e-mailem nebo ústně na dalším jednání). Podle názoru představitelky zadavatele služeb nebyli moc aktivní uživatelé služeb, nechápali příliš projednávanou problematiku a projednávanému nerozuměli. Byli také úzce zaměřeni na svoje problémy. Doporučuje proto, aby v jedné pracovní skupině byli uživatelé užívající různé sociální služby. Také u poskytovatelů se zadavatelka setkala s tím, že si každý řeší své problémy a že poskytovatelé mají úzký pohled na věc. Proto doporučuje neustále v pracovních skupinách informovat, připomínat a upozorňovat na účel setkání.

Podle názoru koordinátora měli členové jednotlivých stran dostatek prostoru pro vyjádření názorů i v řídicí skupině. Všichni členové pracovních skupin využívali prostor pro vyjádření názoru. Co se týká prosazování zájmů, tak dle názoru realizátorů projektu mohli být někteří poskytovatelé služeb více průbojní.

Realizátorem projektu (koordinátorem) byla nestátní nezisková organizace působící v regionu Milevska. Realizátoři vypracovali plány práce (stručný plán práce, podrobný plán práce, týdenní plány práce, plán spolupráce s řídicí skupinou, plán řízených rozhovorů s poskytovateli služeb, plán zpracování finančních toků, plán ankety pro širokou veřejnost, plán dotazníkových akcí pro uživatele služeb). Na konci měsíce byly tyto plány kontrolovány a bylo hodnoceno jejich plnění. Dále realizátoři vypracovali plán informační kampaně, aktualizovali a doplnili sociálně-demografickou analýzu, zpracovali speciální analýzy pro jednotlivé prioritní oblasti (např. materiál o zdravotně postižených - na základě rozhovorů s lékaři), zajišťovali koordinaci procesu, vypracovávali dílčí písemné výstupy vč. konečné podoby komunitního plánu, dva zástupci realizátora se účastnili jednání všech pracovních skupin a řídicí skupiny (jeden jednání moderoval, druhý psal poznámky, které byly podkladem pro zápis). Návrhy zápisů z jednání řídicí skupiny byly rozeslány všem členům k připomínkování. Záписы z jednání pracovních skupin nebyly členům rozeslány, byly k nahlédnutí v kanceláři realizátora

Na závěr povídání o Milevsku opět jedno doporučení. Tentokrát od představitelky zadavatele sociálních služeb, která doporučuje klást důraz na odborné vedení pracovních skupin i řídicí skupiny. Dále upozorňuje na to, že je třeba dobře ustavit řídicí skupinu. A to tak, aby se členové skupiny dokázali zcela oprostit od vlastních zájmů a problémů a byli schopni definovat celkový cíl komunitního plánování sociálních služeb. Ze zkušenosti doporučuje velikost pracovní skupiny do deseti lidí. Při jednáních pracovních skupin se nelze vyhnout dotazům a dohadům, ale je nutné zajistit, aby práce pracovních skupin byla vždy tvůrčí, tedy i vzájemné dohadování a diskuze. V neposlední řadě doporučuje zaměřit se v prvním kole procesu komunitního plánování sociálních služeb (pro území s podobnou velikostí jako je region Milevsko) pouze na některé skupiny uživatelů sociálních služeb a neřešit naráz problematiku u všech skupin uživatelů sociálních služeb.

Zcela jiné postavení má proces komunitního plánování ve Vsetíně, kde je subprojektem programu Zdravé město. Komunitní plánování sociálních služeb přímo řeší oblast B Akčního plánu zdraví a kvality života pro rok 2004, který je výstupem programu Zdravé město. Tato situace opět vychází z místních podmínek. Ovlivňuje samozřejmě také organizační strukturu procesu komunitního plánování.

Ve Vsetíně byl zahájen proces komunitního plánování v roce 2003. Realizátorem procesu v té době bylo občanské sdružení. Po prvním roce realizace však proces skončil. Organizační struktura tohoto procesu byla podobná struktuře v Milevsku či na Praze 12. Po vyškolení triády se vytvořilo sedm pracovních skupin podle skupin uživatelů. Výzva veřejnosti k účasti na pracovních skupinách byla realizována prostřednictvím novin vydávaných radnicí a prostřednictvím osobních kontaktů. V pracovních skupinách byl zpracován přehled organizací a služeb, byly řešeny otázky kvality, nákladů, materiálního vybavení a dostupnosti služeb. Byly zde stanovovány priority a směry rozvoje sociálních služeb. Každá pracovní skupina měla také svého vedoucího a zapisovatele. V těchto skupinách byli zastoupeni pracovníci radnice, členové komisí rady města, zástupci poskytovatelů, odborníci na plánování, zástupci uživatelů služeb a pracovníci neziskových organizací. Jednou z příčin ukončení procesu komunitního plánování byl příliš velký počet pracovních skupin na počátku procesu komunitního plánování, které navíc byly ustaveny pouze formálně a nebyly tedy příliš funkční. Např. skupina pro duševně nemocné či závislé na drogách vyžaduje úplně jinou práci s uživateli služeb, než skupina pro seniory – není možné očekávat, že se uživatelé závislí na drogách účastní kulatého stolu spolu s poskytovateli a zadavateli. Podle představitelky zadavatele služeb se realizátor tohoto procesu úkolu zhostil s obrovskou chutí, měl k tomu dobré manažerské schopnosti, uměl proces řídit a facilitovat jednání, ale chyběla mu znalost sociálního prostředí.

V té době byl také ustaven manažerský tým projektu, který připravoval podkladové materiály a studie ke zjištění stávajících podmínek a potřeb občanů. Jeho členové byli vytipováni z osob, které měly o sociální oblast zájem, v oblasti sociálních služeb však nemusely pracovat. Manažerský tým byl nejvyšším prvkem organizační struktury, který ale nebyl zakotven v organizační struktuře města, což byla další příčina umrtvení procesu po prvním roce realizace.

V roce 2004 proces opět ožil, ale realizátorem procesu byla obecně prospěšná společnost založená městem. Vznik této městské společnosti inicioval ještě v roce 2003 realizátor tehdejšího procesu komunitního plánování. Důvodem ke vzniku městské společnosti byla nedostatečná komunikace s uživateli v rámci procesu a také požadavek na realizaci nějakého výstupu z procesu pro veřejnost a účastníky procesu. V roce 2004 dochází novým realizátorem k zúžení procesu na dvě cílové skupiny uživatelů a také k propojení s dalšími komunitními procesy na území města a se strategickým plánováním. V organizační struktuře dochází k transformaci manažerského týmu a k jeho provázání s doplněnou sociální komisí rady města. Komise byla na základě návrhu realizátora a po schválení radou města doplněna o uživatele sociálních služeb a o významné a nepostradatelné osoby působící v sociálních službách. Takto doplněná komise představuje řídicí orgán komunitního plánování. Komise se schází jednou měsíčně a přibližně každé druhé jednání je zaměřeno na proces komunitního plánování sociálních služeb. Vrcholným orgánem procesu je rada města, podpůrný, realizátorský a koordinační tým zajišťuje obecně prospěšná společnost. Součástí organizační struktury od tohoto roku jsou také úkolové skupiny. Jejich zřízení doporučuje realizátor procesu.

Zajímavostí procesu v této lokalitě bezesporu je, že komunitní plán jako takový (vytvořený dokument) neexistuje, není zpracováván. Výstupy z procesu komunitního plánování sociálních služeb jsou zpracovány prostřednictvím Akčního plánu kvality a zdraví života.

V závěru opět uvádíme to, čeho byste se měli na základě zkušeností realizátorů ze Vsetína vyvarovat. Realizátoři doporučují klást si ze začátku malé cíle a na těchto cílech se naučit proces komunitního plánování realizovat. Pak je možné v procesu pokračovat zaměřením na další skupiny uživatelů služeb. Ve městě měla rada města od počátku zájem realizovat proces pro více oblastí, skupin uživatelů služeb. Realizátor doporučuje toto odmítnout, neboť vám v opačném případě hrozí zahlcení velkými cíli na počátku procesu.

Zcela jiná organizační struktura je uplatňována v Královéhradeckém kraji. Zde není realizován proces komunitního plánování v pravém smyslu, ale je zde vytvářena krajská síť sociálních služeb. Do procesu vytváření krajské sítě nejsou zapojeny subjekty působící v sociální oblasti. Jejich přání a potřeby jsou do procesu přenášeny nepřímo prostřednictvím výstupů z komunitního plánování sociálních služeb realizovaného v jednotlivých obcích v kraji. Plánování sociálních služeb na krajské úrovni je tedy více strategické než komunitní. Na počátku procesu vytváření krajské sítě sociálních služeb byla snaha pracovat také metodou pracovních skupin – byly vytvořeny 3 pracovní skupiny, které se však sešly jen jednou či dvakrát. Tento způsob práce skrze práci v pracovních skupinách se na úrovni kraje absolutně neosvědčil. Důvodem byla nevyrovnanost pracovních skupin (chyběli určití poskytovatelé a zadavatelé v kraji) a neschopnost přítomných najít společnou řeč. Nebylo možné vést v pracovních skupinách nějakou diskusi.

Základním prvkem procesu se proto stala „expertní skupina“, jejímiž členy jsou v naprosté většině vedoucí odborů zdravotních a sociálních věcí obecních úřadů obcí s rozšířenou působností v kraji. Tito byli v naprosté většině koordinátory procesů komunitního plánování na území svých obcí. Expertní skupina má 15 členů, její jednání jsou označována jako plodná. Případné rozšíření skupiny např. na 45 členů by tuto efektivitu zřejmě výrazně ohrozilo. Skupina se schází jednou měsíčně – členové pracují na různých úkolech a přenášejí informace ze svých území. Po dvouletém působení této skupiny již vznikly mezi členy mimopracovní vztahy, čímž se zefektivnilo projednávání různých návrhů řešení. Některé schůzky expertní skupiny se odehrávají mimo prostory úřadu a institucí. Záměrem krajských zadavatelů je vytváření dalších pracovních skupin jednotlivými členy expertní skupiny na území jejich obcí – a to pro potřeby tvorby krajské sítě sociálních služeb, např. pro sběr dat. Nedílnou součástí organizační struktury procesu v rámci kraje jsou také krajští politici – radní a zastupitelé.

Proces vytváření krajské sítě sociálních služeb je realizován za podpory (i metodické) obecně prospěšné společnosti, která působí na daném území. Společnost působí v regionu v oblasti zapojování a aktivizace nestátních neziskových organizací a je realizátorem zavádění procesu komunitního plánování sociálních služeb v obcích v kraji. Také zajišťuje vzdělávání v procesu komunitního plánování.

Pro ty z vás, kteří se zajímáte o komunitní plánování sociálních služeb na úrovni krajů, jistě budou zajímavé následující zkušenosti z Královéhradeckého kraje.

Představitel Královéhradeckého kraje (vedoucí sociálního odboru) vnímá komunitní plánování jako novou cestu, jak vytvářet koncepci sociální politiky v kraji, jako možnost vytvořit krajský plán služeb na základě získaných dat a informací z terénu.

Představitel obecně prospěšné společnosti zastává názor, že pro kraj je důležité zajistit funkční a efektivní síť sociálních služeb na celém území kraje vč. kvality a efektivity služeb a jejich dostupnosti.

Realizátoři zavádění procesu komunitního plánování sociálních služeb došli k názoru, že obec s rozšířenou působností (tzv. PO 3) představuje v současné době nejlepší komunikační strategii pro proces komunitního plánování. Toto území lze svolávat a řídit, lze sbírat komunitní plány na úrovni obcí 3. stupně. Nevýhodou však je, že jelikož obce realizují proces

komunitního plánování v samostatné působnosti, brání se tomu rozšířit proces i za hranice města. Tím mohou vznikat nezmapovaná „bílá místa“. Dobrou zkušenost mají také s realizací procesu prostřednictvím svazků obcí. Výhodou v tomto druhém případě je, že se lépe shánějí finanční prostředky na dofinancování procesu (skládají se jednotlivé obce ve svazku). Zároveň odpadá problematika hranic jednotlivých obcí a měst. V reálu však komunikace stejně probíhá přes obce třetího stupně.

Diskutovaná byla také otázka existence triády na úrovni kraje. Rozhodnutí realizátorů je, že existence triády na krajské úrovni není nutná, neboť principy komunitního plánování jsou realizovány a uplatňovány při tvorbě obecních a městských komunitních plánů, ze kterých kraj vychází při tvorbě krajské sítě sociálních služeb. Na této obecní a městské úrovni jsou také zapojováni uživatelé a poskytovatelé sociálních služeb.

Toto rozhodnutí realizátorů podporují jejich zkušenosti z realizace procesu ve Velké Británii, kde je uplatňován dvoustupňový systém. Z uskutečněné návštěvy vyplynulo, že setkání celé triády (zadavatel, poskytovatel, uživatel) v jeden okamžik u kulatého stolu není nutné. S uživateli je možné přímo řešit některé otázky, např. kvalitu sociálních služeb. Získané informace je možné prostřednictvím poskytovatelů přenášet k zadavatelům služeb. Například prostřednictvím zápisů, které z jednání s uživateli jsou pořizovány. Se zadavateli pak může jednat jen poskytovatel vybaven tímto zápisem z jednání s uživateli. Toto dvoustupňové jednání je jednou z cest, jak efektivně zapojovat uživatele. Podle názoru představitele obecně prospěšné společnosti je to kvalitnější způsob, než když jsou uživatelé do procesu zapojeni jen formálně, případně když je uživatel zároveň i v roli poskytovatele sociálních služeb.

Otázkou také je, zda by měl kraj realizovat komunitní plánování v pravém slova smyslu. Představitel obecně prospěšné společnosti definoval proces, který v Královéhradeckém kraji probíhá, následovně: Je to strategický plán rozvoje sítě sociálních služeb při dodržování principů lokální agendy 21 při zapojování veřejnosti. Role kraje je v procesu komunitního plánování odlišná od role obcí.

Jak již jsme se zmínily v úvodu, podobné výchozí podmínky pro proces komunitního plánování měli realizátoři v Karlových Varech a Týně nad Vltavou. V obou lokalitách nebyla před zahájením procesu realizována spolupráce mezi subjekty sociálních služeb, nebyla realizována ani vzájemná spolupráce mezi poskytovateli. Specifické pro Týn nad Vltavou navíc bylo, že v této době zde nebyly sociální služby vůbec rozvinuty, fungoval zde pouze jeden poskytovatel služeb. Pro Karlovy Vary je zase charakteristický nezáměr lidí o věci veřejné, nedůvěra ve vše nové a absence sousedských vztahů. Proto zde pojali realizátoři proces komunitního plánování jako provokaci, která má veřejnost, poskytovatele i uživatele přimět k nějaké aktivitě, k zájmu o veřejné problémy.

Pro organizační struktury v obou lokalitách je charakteristické, že jádrem řídicí struktury a jediným pevným prvkem je triáda, která proces aktivně řídí. Zároveň na procesu aktivně pracuje a proces v podstatě v obou lokalitách realizuje.

V Karlových Varech byla triáda na popud některých představitelů města přejmenována na hlavní řídicí výbor. Řídicí výbor je zde zároveň garantem procesu. Řídicí výbor se schází pravidelně jedenkrát týdně. Tento den je též dnem otevřených dveří pro veřejnost. Poskytovatel i uživatel, kteří jsou členy hlavního řídicího výboru, mají dostatek prostoru pro prosazování zájmů svých skupin. Spolupráci ve výboru hodnotí jako demokratickou, rozhodnutí jsou realizována na základě diskuze.

Dalším prvkem organizační struktury v Karlových Varech je koordinátor procesu, který je pracovníkem odboru zdravotnictví a sociálních věcí. Pozice koordinátora je vyčleněna mimo všechna oddělení odboru, koordinátor je přímo podřízen vedoucímu odboru. Problémy přináší koordinátorovi to, že je zároveň zástupcem zadavatele v hlavním řídicím výboru. Tato

kombinace rolí, které jsou z podstaty věci v mnoha ohledech neslučitelné, sebou nese jistou rozpolcenost. Je však do jisté míry nutností a jasně vychází z místních podmínek.

Zájmy a potřeby uživatelů, jakožto další potřebné informace a údaje, získávají realizátoři na základě převážně individuální spolupráce s aktivními účastníky. Nejedná se o stabilní, pevnou a jasně definovanou součást struktury, nýbrž je realizována dle potřeby. Realizátoři by rádi do procesu zapojili více aktivních účastníků, rádi by rozšířili hlavní řídicí výbor o další členy, ale je pro ně problematické získávat lidi na pravidelnou aktivní spolupráci. Neúspěšní také byli při zjišťování mechanismů či způsobů, jak tohoto rozšíření okruhu spolupracovníků dosáhnout. Dle realizátorů pracuje hlavní řídicí výbor v současné době, kdy s procesem komunitního plánování komunitu teprve seznamuje, méně „progresivní formou“. Pro zlepšení této situace jim chybí „profí tým“ na plánování.

Realizátoři procesu v Karlových Varech ze své zkušenosti spatřují ideální formu koordinování a realizování procesu následovně. Doporučují, aby proces komunitního plánování pro dané území realizovala nezisková organizace (zřízená městem či krajem), která by toto dělala jako službu pro město. Poskytování této služby by bylo s městem smluvně ošetřeno. Tím by byly jasně vymezeny finanční podmínky, pravomoci, jasný mandát i status.

Triáda v Týně nad Vltavou funguje na neformální bázi, což je podle realizátorů možné na malém městě. Nevýhodou tohoto fungování je, že není jasně řečená, formalizovaná a stanovená odpovědnost za proces komunitního plánování a jeho výsledky. V průběhu procesu zde již byly ustaveny pracovní skupiny. Při řešení problému bariér ve městě prostřednictvím komunitního plánování byla ustavena pracovní skupina pro tuto oblast. K účasti na jednání pracovní skupiny byli obyvatelé města, úředníci i poskytovatelé osloveni prostřednictvím regionálního měsíčníku Vltavín, osobně či prostřednictvím veřejných setkání. V pracovní skupině byli zastoupeni zadavatel (radní města, pracovnice Informačního centra regionu a pracovník odboru hospodářské správy a školství), poskytovatelé (jedním z členů skupiny byl také člen sociální komise města) a uživatelé. Členové skupiny přispívali k realizaci a organizaci jednotlivých aktivit projektu a ke sběru informací, připomínek a názorů veřejnosti. Pracovní skupina využívala také konzultací s organizací pracující v oblasti zapojování veřejnosti a s předsedou komise pro výstavbu. Činnost pracovní skupiny byla ukončena schválením zpracovaného komunitního plánu v této oblasti.

Druhá pracovní skupina byla výsledkem procesu komunitního plánování realizovaného ve městě v následujícím roce. Jednalo se o skupinu pro oblast protidrogové prevence. V letošním roce je připravována organizační struktura procesu komunitního plánování v rámci žádosti o dotaci na realizaci procesu v roce 2006, která bude podávána na SROP. Žadatelem bude město Týn nad Vltavou či mikroregion Sdružení měst a obcí Vltava. Realizátor předpokládá vedení a administraci projektu pro další období subjektem, který zpracovával žádost o finanční dotaci.

Další prvky organizační struktury vedle triády vznikaly podle potřeby a úkolů v daném momentě. Pro rok 2004 si členové triády rozdělili odpovědnost a aktivity za jednotlivé oblasti procesu v tomto roce.

Organizační struktura procesu komunitního plánování sociálních služeb v Ústí nad Labem je velmi rozsáhlá a propracovaná. Je to dáno také tím, že proces je zde realizován již od roku 1998 a že se stal standardní metodou řešení problematiky sociálních služeb a přirozenou součástí veřejného života.

Ústí nad Labem je první město v České republice, kde byl proces komunitního plánování zahájen a realizován. Navíc v době, kdy v republice nebyly realizovány žádné veřejné aktivity v oblasti komunitního plánování sociálních služeb. Přitom v roce 1998 nebyl v regionu příliš vyvinutý neziskový sektor. Teprve od následujícího roku dochází k rozvoji neziskových

organizací. Nové organizace poskytující sociální služby tedy vznikají již v době realizace procesu komunitního plánování. Zároveň je pro město charakteristická velká podpora komunitního plánování politickou reprezentací.

Aktivity, které pomohly proces komunitního plánování ve městě nastartovat a byly určující pro jeho podobu, byly uskutečňovány dokonce již od roku 1995. V této době byl zpracován strategický plán rozvoje sociální oblasti a byly schváleny Zásady dlouhodobého rozvoje sociální oblasti. Přestože tyto dokumenty nakonec nebyly v praxi využívány, byly to první náznaky plánování sociálních služeb. Dalšími důležitými aktivitami jsou první „konference multidisciplinárního týmu“, v rámci kterých se setkávají důležité osobnosti místní komunity, zástupci institucí a organizací a poskytovatelé služeb. Tím je vytvořen základ organizační struktury procesu komunitního plánování. Od roku 1997 je ve městě realizován „Projekt rozvoje sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem“ za účasti odborníků z Anglie. V rámci tohoto projektu byla vytvořena metodika pro následné komunitní plánování sociálních služeb. V tomto roce také vzniká účelově Centrum komunitní práce o.s. za účasti magistrátu města a veřejnosti (členy valné hromady jsou zástupci města a významných institucí), jehož hlavní náplní je realizovat tento projekt a posléze také proces komunitního plánování. Od roku 1999 fungují ustálené struktury komunitního plánování.

Z výše uvedeného vyplývá, že realizátoři procesu komunitního plánování vycházeli ze zkušeností z Velké Británie. První zkušenosti byly získány již v roce 1995, kdy se zástupci magistrátu, samosprávy a poskytovatelé služeb účastnili exkurze do zařízení sociálních služeb ve Velké Británii v rámci „Toulavého autobusu“, financovaného NROS. Další spolupráce s anglickými odborníky probíhala v roce 1997 při realizaci projektu rozvoje sociálních služeb ve městě. Na počátku procesu komunitního plánování realizovali experti vzdělávání v rámci kulatých stolů a také konzultovali návrh prvního komunitního plánu péče. Předmětem konzultací byl systém, způsob plánování rozvoje sociálních služeb - ne obsah komunitního plánu.

Triáda v Ústí nad Labem nebyla ustavena, ale princip triády je při realizaci komunitního plánování respektován. Zároveň je proces v tomto městě charakterizován tím, že uživatelé jsou jen minimálně přímo zapojováni do prací pracovních skupin, v této lokalitě koordinačních skupin. Jejich potřeby jsou zjišťovány mimo tyto pracovní skupiny a jejich zájmy jsou zastupovány poskytovateli a představiteli organizací sdružujících uživatele, zejména zdravotně postižené. V manažerských strukturách uživatelé nejsou také zastoupeni. Hlavním koordinátorem procesu a všech aktivit je Centrum komunitní práce, které za tímto účelem bylo založeno.

Charakteristickým rysem organizační struktury je, že neziskový sektor je jedním z hlavních článků struktury. Základní a také hlavní prvek organizační struktury představují tzv. koordinační skupiny. Skupiny jsou vytvořeny pro devět oblastí sociální pomoci. Ve skupinách jsou zastoupeni všichni poskytovatelé za jednotlivé oblasti, v některých skupinách uživatelé péče, zástupci zadavatele, lékaři, představitelé škol, jednotlivých institucí. Členy koordinačních skupin jsou také poskytovatelé z jiných měst, na jejichž území neprobíhá proces komunitního plánování. Členové skupin nevystupují za svoji organizaci, nýbrž za danou oblast sociálních služeb (všichni účastníci jsou tu pro uživatele služeb). Koordinační skupiny jsou otevřené, mohou do nich kdykoliv vstupovat další subjekty, ale zároveň jsou členové jmenováni na základě schválení skupinou. Jednání skupin není plně veřejné a odehrává se v souladu s existujícím řádem jednání. Skupiny se schází přibližně desetkrát do roka. Jejich role je následující - podílejí se na přípravě rozpočtu města a spolupracují s institucemi, jejichž představitelé jsou členy Skupiny pro dohodu (to je nejvyšší orgán procesu komunitního plánování). Koordinační skupiny vytvářejí koncepce a zpracovávají projekty pro rozvoj sociálních služeb, jsou poradními sbory sociální komise rady města, řeší i různé podněty od občanů, které do komise předkládá např. i primátor. Prostřednictvím svých

manažerů jsou koordinační skupiny zastoupeny v sociální komisi, dále propojují a spolupracují s koordinačními skupinami ostatních cílových oblastí, projednávají žádosti o dotace na realizaci projektů ve městě – poté je jejich rozhodnutí předloženo sociálně-zdravotní komisi. Proto je nutné, aby manažer skupiny byl obeznámen s rozpočtem města. Projekty jsou vybírány na základě stanovených priorit v sociální oblasti a žádosti o dotace mají podobu žádostí na NROS či MPSV. Vzhledem k tomu, že členy skupiny jsou také poskytovatelé, díky hodnocení jednotlivých žádostí ví poskytovatelé o sobě navzájem vše. Skupiny musí vždy k projednávaným věcem zaujmout stanovisko, tzn. doporučit či nedoporučit. Koordinace skupiny realizují své činnosti na základě ročních plánů práce.

Každá skupina má svého manažera, který zastupuje skupinu navenek. Koordinuje její činnost, iniciuje a napomáhá řešení vzniklých problémů a tvorbě nových služeb a programů, např. také zpracovává tiskové zprávy pro politické představitele města. Většina manažerů jsou poskytovatelé služeb. Pracují na základě manažerských smluv, které uzavírají s magistrátem města. Manažery potvrzuje do jejich funkce rada města a navrhuje je a potvrzuje také členové koordinačních skupin. Manažera může skupina nadpoloviční většinou odvolat. V tom případě jeho činnost realizuje vedoucí manažer, který byl zvolen manažerským týmem, a který zastupuje odešlé a dosud nenahrazené manažery. Manažer skupiny má zajištěn snadný přístup k informacím z města. Tři roky vykonávali manažeři tuto činnost zdarma. Pro realizátory procesu je problematické najít vhodné lidi na pozici manažera – je málo aktivních lidí, poskytovatelé mají velké množství práce a neumějí dobře oddělit svoji organizaci od vedení skupiny. Zároveň město požaduje, aby manažeři skupin byli místní lidé. Realizátor to řeší tím, že někteří manažeři vedou více než jednu skupinu nebo vedou skupinu v jiné oblasti jejich působení. Manažeři skupin městu pravidelně odevzdávají plány práce na rok, měsíční výkazy práce, plán implementace a hodnocení projektů pro komise rady města.

Vývoj spolupráce s magistrátem hodně ovlivňují manažeři skupin tím, jak vedou pracovní schůzky, jak oslovují politiky, úředníky. Manažeři skupin zajišťují kontakty s uživateli - buď osobně, či zprostředkovaně (např. prostřednictvím jednotlivých uživatelů, kteří zajišťují kontakty s dalšími uživateli).

Dalším prvkem organizační struktury je sociální komise rady města Ústí nad Labem, která vznikla v roce 1995. Členy komise jsou političtí představitelé. V minulosti byli členy komise také manažeři skupin, kterým se však jejich účast v komisi nezdála efektivní, tak z této skupiny vystoupili. Každý člen komise je garantem jedné koordinační skupiny.

Manažeři koordinačních skupin a zástupci odboru sociální práce města se sdružují v manažerském týmu pro koordinační skupiny. Schůzky týmu se realizují jedenkrát měsíčně a trvají průměrně 2 hodiny. Náplní manažerského týmu je řešení aktuálních problémů v koordinačních skupinách a problémů, které jdou napříč skupinami (např. sociální bydlení), problematiky financování, další strategie komunitního plánování, informací z rady a zastupitelstva města, z komisí rady. Dále se tým podílí se na sestavování rozpočtu města. V současné době realizátoři řeší otázku profesionalizace manažerského týmu, zamýšlí se nad pozicí asistentky manažerského týmu.

Nejvyšším orgánem v procesu komunitního plánování je Skupina pro dohodu, dříve Stálý výbor pro rozvoj sociální sféry. Ve skupině jsou zastoupeny vrcholové instituce v regionu, jako například město, úřad práce, zástupce kraje, náměstek hejtmana, okresní správa sociálního zabezpečení, univerzita, nemocnice, Všeobecná zdravotní pojišťovna. Skupina rozhoduje o oblastech a šíři komunitního plánování, projednává strategii, privatizaci, schází se k návrhu komunitního plánu a schvaluje jej. Skupina v roce 2003 zasedala osmkrát ročně, běžně zasedá dvakrát ročně. Skupina se také schází s manažerským týmem a sociální komisí rady města. Odpovědnost za ustavení výboru mělo město v součinnosti s Centrem komunitní práce (CKP). Povinnosti a závazky partnerů ve výboru jsou formulovány v samostatné Smlouvě o spolupráci a Memorandu pro rozvoj sociální sféry v letech 2001 – 2004. Členové

skupiny jsou zvoleni tak, že to zaručuje, že schválené dokumenty a návrhy budou přijatelné i pro radu a zastupitelstvo města. Jednání skupiny připravuje CKP spolu s náměstkem primátora

Dalším prvkem organizační struktury je tým pro práci s informacemi města, který funguje od roku 1998. Tvoří ho členové odboru sociální práce města. Tým každoročně sbírá data o poskytovatelích dotazníkovou formou. Vyhodnocuje data a informace o sociálních službách města a zpracovává je do Informačního systému sociálních služeb, pracuje s informacemi z ČSÚ a ÚP. Zpracované informace jsou využity pro katalog poskytovatelů, který tým vydává. Zatím se tým pro práci s informacemi města nepodařilo rozšířit o další subjekty

Zaměstnanci CKP tvoří tým pro plánování komunitních plánů péče. Tento tým funguje jen po dobu revize starého komunitního plánu a přípravy nového plánu, tj. cca 6 měsíců. Při práci na 1. komunitním plánu se tým skládal ze 3 interních pracovníků a 3 externích odborníků. Jeho úkolem je na základě podkladů od všech skupin zpracovat návrh plánu péče, vést proces konzultací, zpracovávat připomínky a zpracovat konečnou verzi plánu péče, zajišťovat tisk a překlad.

Zástupci zadavatele se sdružují v týmu pro vyhodnocování kvality a efektivity, který vznikl až v rámci zpracování 2. komunitního plánu péče.

Důležitým prvkem organizační struktury a nedílnou součástí zahájení tvorby nového komunitního plánu je „konference multidisciplinárního týmu“. Konference poskytuje prostor pro veřejné řešení problémů, poskytuje prostor pro vyjádření názorů uživatelů, pečovatelských pracovníků a veřejnosti. Konkrétně je na ní projednávána revize stávajícího plánu péče a účastníci jsou informováni o přípravě dalšího plánu. Koná se cca 1x ročně

Výše popsaná organizační struktura ve městě Ústí nad Labem se utvářela postupně v průběhu procesu komunitního plánování. Zejména v průběhu implementace plánu péče vznikla potřeba vytvořit jednací řády pro jednotlivé týmy. Představitelka zadavatele, která je členkou manažerského týmu, považuje jako podstatné pro jeho fungování právě to, že zde existují pravidla a že se způsoby jednání v týmu institucionalizovali. Realizátoři se snažili hned od počátku procesu napojit organizační strukturu komunitního plánování na organizační strukturu města. Aby toto napojení bylo úspěšné, musí se struktura procesu podobat organizační struktuře města (např. pro zadavatele bylo důležité znát, kolik lidí se účastnilo hlasování).

V procesu komunitního plánování není řešena jen sociální oblast, ale na základě zájmu zadavatele a uživatelů také např. volnočasové aktivity.

Na závěr kapitoly si opět dovolíme uvést doporučení realizátorů z Ústí nad Labem. Je dobré zahájit proces komunitního plánování větší akcí a spojit to také s tiskovou konferencí. Dále realizátor doporučuje, stejně jako většina realizátorů v lokalitách, zahájit proces s menším množstvím pracovních skupin.

### 3. DATA O AKTUÁLNÍ SOCIÁLNÍ SITUACI NA DANÉM ÚZEMÍ

Abyste mohli plánovat rozvoj sociálních služeb na určitém území, musíte nejprve zmapovat, popsat a zanalyzovat stávající zdroje pro poskytování sociálních služeb. Musíte například zjistit, jaké služby, v jaké kvalitě, za kolik a pro koho jsou poskytovány. Dále jak sociální situaci vnímá veřejnost či představitelé obcí, jaké plány mají poskytovatelé služeb a další informace. Ke zjištění těchto údajů můžete použít ankety, dotazníky, rozhovory či telefonické dotazování. Získáte tak přehled poskytovaných služeb, přehled údajů o jednotlivých službách, přehled o výši finančních prostředků plynoucích do sociálních služeb, přehled o zdrojích finančních prostředků, přehled o potřebách uživatelů. Zároveň budete při oslovování a dotazování získávat zájemce o aktivní účast v komunitním plánování.

Zkušenosti realizátorů komunitního plánování se shodují v tom, že při procesu komunitního plánování přichází realizátor do styku s velkým množstvím dat a informací, přičemž jejich sběr, třídění i distribuce jsou problematické záležitosti. Jak to tedy udělat, abyste získali potřebné a nezahltili se přitom obrovským množstvím dat a údajů? O tom se dočtete v následujícím textu.

Nejprve je třeba se zaměřit na data popisující aktuální situaci z pohledu počtu a věkového složení obyvatelstva, vzdělanostní struktury obyvatelstva, ekonomické aktivity obyvatelstva a dalších charakteristik. Z popisu aktuální situace a vývoje jednotlivých charakteristik je třeba zpracovat trendy a prognózy vývoje. Všechna tato data jsou zpracována do tzv. místní socio-demografické analýzy.

V některých lokalitách, jako např. na Praze 12 či v Královéhradeckém kraji, si realizátoři, potažmo zadavatelé, nechávali místní socio-demografickou analýzu zpracovat odborníky. Socio-demografická analýza pro Prahu 12 podává zprávu o základních demografických jevech, je podrobná, obsahuje prognózy do budoucna a dobré propojení na potřeby komunitního plánování. Zpracovatelem analýzy pro Královéhradecký kraj byla místní univerzita.

Ve Vsetíně byla sociálně-demografická studie zpracována na základě sumarizace statistických, sociálních a demografických údajů a s využitím již zpracované studie Socioklubu. V některých lokalitách bylo možné využít stávající, již zpracované studie (a materiály pro potřeby zpracování socio-demografické analýzy jen minimálně). V Milevsku vznikla sociálně-demografická analýza také sběrem, tříděním a zpracováním statistických údajů. Na analýze z Milevska vám ukážeme možný postup zpracování této analýzy. Analýza pro Milevsko je rozdělena na část obecnou, ve které zpracovatelé (realizátoři komunitního plánování) vycházeli ze stávajících materiálů, ze kterých bylo možno čerpat údaje. Jednalo se o publikace statistického úřadu a již zpracovanou socio-demografickou analýzu celého regionu. Dále pro tuto část čerpali údaje z internetu a různých úřadů, jako je Český statistický úřad, úřad práce, obecní úřad či publikované statistické údaje z krajů a obcí s rozšířenou působností v přílohách časopisu Státní správa. Po získání podkladových materiálů s údaji realizátoři uskutečnili výběr potřebných dat, tzn. údaje přepočítávali, sestavovali do tabulek a grafů a také některá data průběžně aktualizovali v průběhu procesu. Druhá část socio-demografické analýzy pro Milevsko, část speciální, byla rozdělena na tři oblasti podle cílových skupin uživatelů (senioři, zdravotně postižení, ohrožení sociálním vyloučením). Tato část vznikala postupně a byla také doplňována o nové údaje. Na rozdíl od předchozí části byla již vytvořena především vlastní tvorbou dat. Co se týče oblasti seniorů, obrátili se realizátoři na Český statistický úřad se žádostí o vypracování prognózy stárnutí obyvatelstva v regionu v následujících deseti letech. Žádosti však nebylo vyhověno. Důvodem byla možnost získání nepřesného konečného výstupu vzhledem ke složení regionu z 30. obcí. Proto museli

realizátoři přistoupit k vlastnímu výpočtu stárnutí obyvatelstva v regionu z prognózy vývoje počtu obyvatelstva okresu Písek. Dále v oblasti seniorů proběhlo podrobné zmapování sociálních zařízení v regionu, zmapování jejich kapacity a využití. Následně byly porovnány současné kapacity v regionu s normativy. Oblast byla také doplněna o výstupy z dotazníkových akcí zaměřených na seniory.

Oblast zdravotně postižených byla zpracována na základě údajů z odboru sociálních věcí, okresní správy sociálního zabezpečení a úřadu práce. Realizátoři do analýzy uvádí pravděpodobný počet zdravotně postižených a pravděpodobný výskyt jednotlivých druhů postižení, neboť skutečné údaje nejsou nikým registrovány. Vycházeli přitom z publikace Ladislava Průši Ekonomie sociálních služeb. Dále v této oblasti využili realizátoři informací získaných z řízených rozhovorů s lékaři, z informací poskytnutých v místním svazu sdružujícím zdravotně postižené, opět využili také výstupů z dotazníkové akce zaměřené na zdravotně postižené a v neposlední řadě bylo v této oblasti zrealizováno zmapování architektonických bariér ve městě.

Poslední oblast speciální části místní socio-demografické analýzy pro Milevsko - lidé ohrožení sociálním vyloučením - byla opět zpracována na základě údajů z odboru sociálních věcí místního úřadu, dále byla využita data o počtu těchto osob od různých institucí (jako jsou Policie ČR, městská policie, úřad práce, nechyběly informace získané v rámci řízených rozhovorů s poskytovateli).

Velkou skupinou dat a informací popisující aktuální sociální situaci jsou informace o poskytovatelích sociálních služeb a poskytovaných službách. Ve většině lokalit, které jsme navštívily, jsou získané informace a údaje o poskytovatelích služeb zpracovány do katalogu či adresáře, obsahujícího přehled poskytovatelů působících na daném území (vč. uvedení kontaktu na poskytovatele), popis služeb, popis uživatelů, kterým jsou služby určeny atd.. Některé katalogy, jako např. v Karlových Varech, jsou doplněny o fotografie zařízení jednotlivých poskytovatelů. Způsob zpracování katalogů a forma jejich vytištění jsou velmi rozdílné. Závisí to také samozřejmě na finančních limitech. Katalogy jsou také většinou průběžně aktualizovány, např. v Ústí nad Labem je aktualizace prováděna každý druhý rok, na Praze 12 dokonce každoročně. Zkušenosti realizátorů vypovídají o velkém zájmu obyvatel daných území o tyto katalogy. To potvrzuje skutečnost, že informovanost obyvatel o možnostech sociálních služeb na daném území, o kontaktech na místa, kde mohou získat pomoc, je velmi nízká.

V lokalitách, kde již proces komunitního plánování běží dlouhodobě a kde má komunita více zkušeností s programy zapojování veřejnosti, již mají vytvořeny databáze poskytovatelů. Ve většině jsou informace o poskytovatelích pro databázi i pro proces komunitního plánování získávány zejména prostřednictvím e-mailové konference s poskytovateli, která je podle realizátorů velmi efektivní. Od roku 1997 jsou v Ústí nad Labem získávána data o poskytovatelích pro Informační systém sociálních služeb v regionu. Data jsou získávána prostřednictvím rozsáhlého dotazníku, který poskytovatelé každoročně vyplňují. Informační systém v regionu je neustále zdokonalován pro potřeby komunitního plánování.

Jiný způsob získávání dat o poskytovatelích sociálních služeb je využíván na Praze 12. Zde dochází od roku 2000 k mapování poskytovatelů prostřednictvím Veletrhu sociálních a volnočasových služeb a aktivit, kterého se účastní všichni poskytovatelé. Tato akce umožňuje získat přehled o poskytovatelích i jejich nabídce. Dalším zdrojem informací o poskytovatelích je databáze žadatelů o granty. Pro potřeby komunitního plánování využili také realizátoři procesu na Praze 12 již existující analýzu poskytovatelů působících na území Hlavního města Prahy.

Osobní pohovory s poskytovateli pro zjišťování informací byly použity v Milevsku a také v Karlových Varech. V Karlových Varech se realizátoři vždy na jednu hodinu sešli

s jednotlivými poskytovateli. Tato setkání využili pro osobní informování poskytovatelů o komunitním plánování a také pro získání potřebných informací. Tento způsob zjišťování informací hodnotí velmi kladně – získali mnoho cenných informací o poskytovatelích a poskytovaných službách. V Karlových Varech získávali informace o poskytovatelích pro katalog také z dotazníků. O poskytovatelích se dověděli z již existujících seznamů poskytovatelů na krajském úřadě a od uživatelů služeb. Zároveň uveřejnili inzerát v radničních novinách, aby se jim poskytovatelé přihlásili. Poskytovatelé před vydáním katalogu jeho obsah schvalovali.

Přes zdroje informací, které mají realizátoři na Praze 12 k dispozici, se ještě pokoušeli zmapovat poskytovatele služeb skutečně do hloubky (dle finančních zdrojů, dle klientů). Realizovali dotazníkové šetření, které však nebylo příliš úspěšné. Z hodnocení této akce realizátoři vyplývá, že dotazník nebyl příliš dobře připraven. Je však otázkou, jaká kritéria stanovit pro porovnání jednotlivých poskytovatelů služeb. Z toho vyplývá, že zjišťování porovnatelných a zpracovatelných dat u poskytovatelů je problematické. S tím souhlasí také realizátoři v Milevsku, kde původně chtěli porovnávat náklady na konkrétní služby u jednotlivých poskytovatelů. Po konzultacích s poskytovateli se však rozhodli nákladovost služeb vůbec nezjišťovat a spokojit se „jen“ s informacemi o velikosti příjmů a výdajů poskytovatelů. Důvodem je, že každý poskytovatel zahrnuje do nákladů na služby jiné položky. Porovnání nákladů na stejné služby u jednotlivých poskytovatelů by pak nebylo objektivní a zveřejněné informace by byly zavádějící.

O vyčíslení nákladovosti služeb u jednotlivých poskytovatelů se pokusili realizátoři v Karlových Varech, kde zpracovali materiál o efektivitě neziskových organizací. Nejde sice o kompletní studii, ale spíše o první nástřel s ne úplně validní metodikou získávání a zpracování informací. Dotazovány byly organizace, které získaly finanční dotaci od magistrátu města Karlovy Vary. Oficiálním dopisem byli poskytovatelé požádáni o zaslání určitých údajů – počty klientů, finanční dotace atd. Ze získaných údajů byla vypočítána finanční náročnost poskytované služby (resp. kolik peněz přispěl magistrát na jednoho klienta, přičemž byl použit vzorec: finanční příspěvek magistrátu/počet klientů z města Karlovy Vary). Takto zjištěná data nebyla již dále využívána ani zveřejňována.

Špatnou zkušenost získali někteří realizátoři v souvislosti s ochotou poskytovatelů poskytovat o svých organizacích některé informace. V Karlových Varech nebyli poskytovatelé přístupní poskytnout informace zejména o svém hospodaření, v Milevsku bylo problematické rozkrýt financování poskytovatelů, jejichž organizace nejsou státní či obecní. Poskytovatelé toto vnímali jako otevření se konkurenci.

Tímto jsme plynule přešli k dalším údajům, které je nezbytné zjišťovat pro potřeby komunitního plánování. Jedná se o finanční toky na sociální služby na daném území. Jak jste se již mohli dočíst, získávání těchto údajů od poskytovatelů může být problematické. Problémy vznikaly zejména v těch lokalitách, kde poskytovatelé nejsou zvyklí podílet se společně na řešení různých otázek v sociální oblasti, na plánování rozvoje sociálních služeb a vzájemně spolupracovat. Určitou roli může hrát možná také prostředí a atmosféra, které se podaří na schůzkách a setkáních v rámci procesu komunitního plánování vytvořit. Ale také důkladné vysvětlování smyslu a účelu komunitního plánování.

Kromě zjišťování finančních toků u poskytovatelů sociálních služeb byly v Královéhradeckém kraji mapovány také finanční toky prostřednictvím přehledů jednotlivých ministerstev poskytujících dotace na sociální služby a prostřednictvím toků finančních prostředků v kraji. V Milevsku byly zjišťovány finanční toky na sociální služby na jednotlivých obcích v regionu.

Uživatelé sociální služby se může stát každý z nás, každý člen komunity, široké veřejnosti. Názory lidí, kteří mají v rodině či v okolí člověka užívajícího sociální služby, mohou být velmi podnětné a měli by nás v procesu komunitního plánování také zajímat. Nemluvě o lidech, kteří pečují o své blízké či příbuzné v domácím prostředí. Ti jsou však vnímáni jako poskytovatelé sociálních služeb. Výše jsou uvedeny jen některé důvody, proč bychom se v procesu komunitního plánování měli ptát veřejnosti také na její názor na sociální služby a sociální oblast na daném území.

Nejčastějším prostředkem, který byl využit v námi navštívených lokalitách pro získávání názoru veřejnosti, byla anketa či dotazník. V úvodu je třeba říci, že v mnoha lokalitách na přípravě anket či dotazníků spolupracovali realizátoři s odborníky, jejichž úkolem bylo zejména zpracovat dotazník a došlé odpovědi vyhodnotit. V této souvislosti si dovolueme uvést jedno doporučení. S využíváním služeb odborníků v této oblasti (zpracování a vyhodnocování dotazníků) mají realizátoři dobré zkušenosti, ale je zapotřebí, aby realizátoři na přípravě dotazníku vždy spolupracovali, aby dotazník nebyl připraven jen danými odborníky. Odborníci většinou neznají území, pro které se dotazník připravuje, a nemusejí znát představy realizátorů o účelu průzkumu veřejnosti.

Anketa byla často distribuována prostřednictvím místního tisku či novin vydávaných místním obecním úřadem. Na Praze 12 takto distribuovaná anketa měla však minimální efekt. Naopak velmi úspěšné zde bylo uveřejnění dotazníku pro veřejnost na webových stránkách o komunitním plánování.

Dotazník v rámci ankety pro širokou veřejnost v Milevsku byl připraven ve spolupráci s odborníky. Bylo distribuováno 5000 anketních lístků do všech obcí regionu. Distribuce anketních lístků probíhala přes místní tisk (Milevské noviny, Milevský zpravodaj), internet, všechny obecní úřady v regionu, prostřednictvím studentů, členů pracovních skupin a schránek pro anketní lístky, které byly na šesti hojně navštěvovaných místech v regionu a na všech obecních úřadech. Při sběru anketních lístků se nejvíce osvědčil sběr přímo v ulicích, který realizovali studenti v rámci vyučovací hodiny. Jedna třída gymnázia (20 studentů) byla proškolená pro sběr. Žáci pak strávili půl dne v ulicích města a žádali občany o vyplnění dotazníku. Celkem bylo tímto způsobem vyplněno 124 anketních lístků. Výhodou přímého sběru v ulicích bylo, že studenti mohli občanům podat vysvětlení k otázkám. Dále byl sběr v ulicích zajištěn studenty gymnázia brigádně, kdy bylo dvěma studentkami sebráno 75 anketních lístků v průběhu 20 hodin. Velký přínos zaznamenali realizátoři také při vyplňování lístků studenty gymnázia při hodinách ve škole a doma s rodiči (bylo sebráno 69 lístků). Naopak nejméně efektivní byl sběr dotazníků prostřednictvím internetu. Takto byl získán jen jeden dotazník. Celkem bylo odevzdáno vyplněných 490 anketních lístků.

Když už uvádíme málo efektivní způsoby ankety, jistě k nim patří i anketa realizovaná formou SMS prostřednictvím místního televizního vysílání. Anketa byla realizována v Karlových Varech a jejím cílem bylo zjistit, co si lidé představují pod pojmem sociální služby. Počet SMS, které realizátorům přišly, bylo možné spočítat na prstech jedné ruky.

Naopak úspěch zaznamenali při získávání názorů veřejnosti realizátoři na Praze 12, kteří realizovali telefonické dotazování. Realizovali ho náhodným výběrem. Obyvatelé čtvrti nejprve obdrželi lístek s informací, že se bude konat telefonické dotazování (i s termínem dotazování). Poté byli ve stanovenou hodinu telefonicky dotázáni zastupiteli, poskytovateli a úředníky městské části na problémy, které je trápí, na jejich názor na sociální oblast, ale i na další oblasti – jako je čistota města, bezpečnost, volný čas, kultura a sport. Součástí telefonické ankety byla také nabídka k účasti na komunitním plánování. Reakce obyvatel byly velmi dobré. Lidé byli nadšeni, že mohou někomu říci, co je pálí, těšilo je, že se jejich problémy budou řešit na radnici. Měli tendence mluvit o všech problémech, které je trápí, ptát se na spoustu věcí. To vedlo k tomu, že dotazovaný byl zavalen velkým množstvím informací. Realizátoři hodnotí tuto anketu jako velmi náročnou. Telefonické dotazování trvalo

minimálně 15 – 20 minut. Bylo použito velké množství otázek a anketa nebyla vhodně načasovaná, neboť v době její realizace obyvatelé neměli ještě moc informací o komunitním plánování. Do budoucna by doporučovali lépe zvážit moment, kdy tuto metodu použít.

Dalšími způsoby, které byly využity pro zjištění názorů a potřeb veřejnosti, byly strukturované rozhovory s obyvateli regionu realizované v Ústí nad Labem za účelem získání odpovědi na otázku, kdo by měl sociální služby poskytovat. Podnětné byly i různé literární či výtvarné soutěže a soutěžní dny realizované v Týně nad Vltavou. Realizátoři hodnotí soutěže zejména pro žáky a studenty jako velmi přínosné. Získali tak informace o tom, jak děti a mládež vnímají sociální problematiku na daném území, a také mnoho zajímavých podnětů a nápadů ke zlepšení v sociální oblasti. Blíže jsou tyto soutěže popsány v kapitole Informování a zapojování veřejnosti.

Popis aktuální sociální situace na daném území můžete dokreslit údaji získanými z řízených rozhovorů se starosty obcí či městských částí. V Milevsku bylo účelem rozhovorů získat popis poskytovaných sociálních služeb v obci, dozvědět se o problémech, se kterými se potýkají, zjistit způsob financování služeb a plány, které sociální služby je třeba zavést a proč. Výstupy sloužily pro jednání pracovních skupin a také pro katalog o sociálních službách, neboť mnohé obce jsou zároveň poskytovateli sociálních služeb.

V Milevsku byly realizovány také řízené rozhovory s dětskými a praktickými lékaři. Výstupy byly podkladem pro činnost pracovní skupiny zdravotně postižených. Na základě řízených rozhovorů s lékaři byl vypracován materiál o zdravotně postižených občanech. Při těchto rozhovorech je pro realizátory určitou „překážkou“ zákon na ochranu osobních údajů. Lékaři nemohou poskytnout informace o zdravotním stavu obyvatel. Spíše poskytli zdravotní pohled na problematiku sociálních služeb v regionu.

Kromě popisu obecné aktuální situace v sociální oblasti na daném území je v některých případech zapotřebí realizovat již speciální průzkumy zaměřené na specifické oblasti. V Týně nad Vltavou byla například zpracována analýza žadatelů o sociální nebo krizové bydlení. V rámci studie byla analyzována možnost umístění bytů pro sociální nebo krizové bydlení a byly analyzovány možné finanční zdroje pro investice do krizového nebo sociálního bydlení. Zkušenosti realizátorů jsou však takové, že sběr informací a údajů o žadatelích o sociální nebo krizové bydlení byl problematický. Uskutečnil se za spolupráce sociálního odboru městského úřadu a sociální komise rady.

V trochu jiné pozici se nacházeli realizátoři komunitního plánování za Královéhradecký kraj. V tomto kraji není realizován proces komunitního plánování v pravém smyslu, ale je zde zpracovávána krajská síť sociálních služeb. Pro potřeby vytváření krajské sítě sociálních služeb bylo nutné získat údaje zaměřené na definování kvantitativní a kvalitativní vybavenosti území kraje sociálními službami. Pro zjištění těchto údajů byly použity rozhovory, dotazníky, pozorování, analýzy dokumentů, sondy veřejného mínění u poskytovatelů, zadavatele a uživatelů sociálních služeb. Získané informace byly zpracovány do tabulek a upřesněny pracovníky sociálního odboru krajského úřadu. Obecně je možné říci, že tato síť vzniká na základě informací vzešlých z procesů komunitního plánování realizovaných v jednotlivých obcích. Údaje z těch obcí, kde nebylo realizováno komunitní plánování, jsou nahrazeny Průšo-Shánělovým normativem.

V závěru této kapitoly nám dovoluete shrnout možné zdroje pro získání informací a údajů popisujících aktuální sociální situace na daném území. Některé zdroje již byly v textu zmíněny, některé budou uvedeny prvně.

V případě, že ve vašem městě byly již zpracovány rozvojové dokumenty či byly realizovány programy zapojující veřejnost, jako je Zdravé město či Místní Agenda 21, měli byste v první řadě sumarizovat údaje v již existujících materiálech a dokumentech.

Potřebné statistické informace jsou získávány z Českého statistického úřadu, přičemž v jednotlivých krajích existují krajské reprezentace úřadu. Využívány jsou statistické bulletiny jednotlivých krajů, údaje ze Sčítání lidu, domů a bytů k 1.3.2001.

Častým zdrojem získávání informací jsou odbory krajských úřadů a odbory obecních či městských úřadů. V některých lokalitách přímo zaměstnanci odborů zjišťují informace od občanů. To je však možné jen za určitých zákonem stanovených podmínek. Zaměstnanci jsou pro zjišťování údajů většinou proškolení a finančně ohodnoceni, jako tomu bylo ve Vsetíně.

Dalším zdrojem může být nemocnice a dětské a praktičtí lékaři na daném území. Často jsou získávány data také od Policie ČR, městské policie a cizinecká policie. Mnoho zpráv zpracovávají také úřady práce, se kterými je možné také navázat osobní kontakt a individuálně spolupracovat. Již byla zmíněna možnost získávat potřebné informace od starostů jednotlivých obcí.

Tuto kapitolu bychom chtěly ukončit několika doporučeními. Realizátoři v Ústí nad Labem doporučují realizovat jen skutečně nezbytné analytické průzkumy, neboť jejich realizace je náročná a navíc průzkumy nemají dlouhou životnost. Realizátoři v lokalitách důrazně doporučují při sběru dat ověřovat platnost získaných dat a údajů. Pro získávání údajů a informací od poskytovatelů doporučují realizátoři ve Vsetíně využívat e-mailovou konferenci. V Týně nad Vltavou se neosvědčila dotazníková forma sběru dat. U dotazníků je také problematické správné položení otázek, neboť v opačném případě se může stát, že dotyční otázkám nerozumí a získané údaje jsou zkreslené a zavádějící či nemají vypovídací hodnotu.

#### 4. ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB UŽIVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

V této kapitole bychom vás rády seznámily s možnostmi, jak získávat informace o potřebách uživatelů. Z našeho zjišťování vyplývá, že nejčastější metodou zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb jsou dotazníková šetření u uživatelů služeb. Většina realizátorů má dobré zkušenosti se spoluprací odborníků na přípravě a vyhodnocování dotazníků. Vždy byste se ale měli podílet na přípravě dotazníku. Jinak hrozí, že připravený dotazník nebude v souladu s místními podmínkami či nebude naplňovat vámi předpokládané cíle. Na dotazníkových průzkumech se v mnoha lokalitách podíleli také studenti - a to nejen na sběru či distribuci, ale také na vyhodnocování.

Dotazníkové šetření může být realizováno tištěnou formou nebo prostřednictvím internetu jako na Praze 12. Ve většině lokalit byly zvláště zpracovány dotazníky pro jednotlivé skupiny uživatelů služeb. Tištěné dotazníky je možné distribuovat přes organizace sdružující uživatele, zejména zdravotně postižené či seniory, nebo prostřednictvím poskytovatelů či jejich zařízení (jako např. domovy důchodců), nebo také prostřednictvím uživatelů, kdy jeden uživatel zajistí distribuci a sběr vyplněných dotazníků od dalších uživatelů. S distribucí v zařízeních nebo i v terénu mohou také pomoci pečovatelky. Ty mohou také zajistit sběr vyplněných lístků - např. v terénu při rozvozu obědů. Ze zkušeností realizátorů je možné doporučit proškolení pečovatelek na tuto činnost. Typický způsob sběru dotazníků je prostřednictvím schránek, které jsou umístěny na hojně navštěvovaných místech na daném území. V případě, že byste zjišťovali potřeby žáků speciálních škol, je možné se obrátit na jejich rodiče a distribuovat jim dotazník přes žáky ve školách. Aktivně v tomto vypomohli ředitelé škol a vyučující v Milevsku.

Osobní dotazování uživatelů na jejich potřeby je také častým způsobem mapování potřeb v sociálních službách. V Týně nad Vltavou například realizovali osobní dotazování formou řízeného rozhovoru se seniory. Na realizaci průzkumu a jeho vyhodnocení se podílel poskytovatel a studenti gymnázia. Pro zajištění objektivitu a pro doplnění některých informací položili realizátoři také několik otázek několika organizacím a institucím, které poskytují sociální služby seniorům. Tazatelské šetření u uživatelů realizovali také ve Vsetíně. Uživatelé z řad zdravotně postižených byli vytipovávali prostřednictvím průkazek ZTP. Tipování i dotazování realizovali zaměstnanci sociálního odboru města.

Názory uživatelů byly v námi navštívených lokalitách zjišťovány také prostřednictvím skupin a setkání, kde se mohou uživatelé vyjadřovat a prezentovat své názory. Dále pak prostřednictvím poskytovatelů a jejich odpovědí na otázky, které se týkaly potřeb a přání uživatelů. V Týně nad Vltavou zjišťovali potřeby zdravotně postižených - přímo vozíčkářů. V rámci této akce uživatelé mapovali bariéry ve městě z pohledu svých potřeb a možností. Z této akce vznikla řada výstupů, např. krátký film, mapa bariér ve městě, fotografické dokumenty. V Karlových Varech mapovali potřeby uživatelů také prostřednictvím osobního rozhovoru s poskytovateli a prostřednictvím pečovatelek pečovatelské služby. Tím ale získali zejména informace zdravotního zaměření.

V případě osob pečujících o své blízké či příbuzné se uživateli sociálních služeb stávají tyto osoby. Realizátoři doporučují tyto osoby kontaktovat prostřednictvím poskytovatelů, navštívit je a osobně s nimi pohovořit o jejich potřebách. Zároveň však například ve Vsetíně bylo pro realizátory získání údajů o pečujících osobách velmi problematické.

U některých skupin uživatelů, jako jsou etnické menšiny či osoby v krizi, nelze využít přímého oslovení či dotazníků. V tomto případě je nezbytné informace získávat výhradně nepřímou, prostřednictvím poskytovatelů služeb.

Problémy zaznamenali také realizátoři na Praze 12, v Milevsku a v Karlových Varech, kde měli problémy se získáváním údajů o zdravotně postižených - např. kolik je na daném území vozíčkářů. Částečným řešením je navázat kontakt s lékaři. V Milevsku však lékaři poskytnou spíše svůj názor na řešení problematiky sociálních služeb, než potřebné informace o zdravotně postižených. V Karlových Varech zaregistrovali také obavy uživatelů z možné perzekuce ze strany vedoucího zařízení, jehož služby uživatelé využívají. Z tohoto důvodu bylo obtížné zjistit názory uživatelů na zařízení, jehož byli klienty.

V závěru kapitoly nám opět dovolte několik doporučení. Zkušenosti z Prahy 12 naznačují, že je lepší realizovat zvláště dotazníky pro jednotlivé skupiny uživatelů služeb. Především byl zde využíván dotazník přes internet, což je ale ovlivněno tím, že se jedná o velkoměsto. Na malých městech a obcích mají realizátoři opačnou zkušenost s používáním internetu pro potřeby komunitního plánování. Efektivně hodnotí v Praze 12 také telefonické dotazování, prostřednictvím kterého zjišťovali názory veřejnosti nejen na sociální oblast. Lidé byli nadšeni tím, že mohli povídat o svých problémech, které je trápí. V Týně nad Vltavou se pro zjišťování potřeb uživatelů neosvědčila anketa. Realizátoři doporučují raději realizovat osobní rozhovory. To podporuje také názor realizátorů z Ústí nad Labem, kteří jako nejefektivnější metodu zjišťování přání a potřeb uživatelů hodnotí osobní strukturované rozhovory vedené s uživateli služeb. Podle realizátorů procesu ve Vsetíně je nutné, aby v určité fázi procesu došlo k provázání s městem, např. právě za účelem získávání informací o uživatelích. Realizátoři mají dobrou zkušenost s tím, že dotazování uživatelů realizují zaměstnanci sociálního odboru města.

Na úplný závěr bychom se ještě rády zmínily o uživatelských průzkumech. V Milevsku se podařilo zapojit do procesu získávání informací o uživatelích samotné uživatele. Například při dotazníkových akcích pro uživatele, kteří jsou málo ovlivnitelní (mladší, duševně zdraví lidé), bylo zapojeno několik vhodných uživatelů do distribuce a sběru dotazníků. Přínosy těchto uživatelských průzkumů spočívají v tom, že uživatelé znají problémy uživatelů, vědí, na co se jiných uživatelů ptát. Rozhovory jsou neformální, dotazování nemají zábrany mluvit o svých strastech, přáních atd. Rizikem je možnost uživatele, který průzkum realizuje, manipulovat ostatními či zkresleně prezentovat názory uživatelů partnerům na pracovních setkáních. Z toho vyplývá, že uživatel provádějící zkoumání musí být nestranný, bez snahy prosadit svůj vlastní zájem.

## **5. STANOVOVÁNÍ VIZÍ, CÍLŮ A OPATŘENÍ V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A JEJICH VYHODNOCOVÁNÍ A PLNĚNÍ**

Poté, co se zmapuje stávající stav sociálních služeb v komunitě, zjistí se přání, potřeby a nedostatky, nastává fáze, kdy si všichni musíme zodpovědět otázky: Jaké služby chceme u nás mít? Kam (vize, cíle) se chceme dostat, na jakou úroveň, za jak dlouho (plán, termínovaný harmonogram), pomocí čeho (dostupné zdroje), jakými kroky (aktivity, opatření) a kdo tyto kroky bude dělat (kdo bude plnit opatření, kdo za to bude zodpovědný, kdo to bude hodnotit)?

Z našich zjištění vyplynulo, že tato fáze je pro realizátory i účastníky procesu komunitního plánování často velmi nesnadná. Mnohdy tápou, co dělat s informacemi, které sběrem dat o aktuálním stavu, přáních a potřebách získali, jak je „vtělit“ do komunitního plánu. Někde chybí vyjasnění kompetencí lidí – „kdo může o cílech rozhodovat, kdo je bude plnit a kdo hlídat jejich plnění?“

Praxe též ukázala, že je nejednotné chápání a používání termínů jako je vize, hodnoty, cíle, opatření, akční kroky atd. V jednotlivých lokalitách jsou výše zmíněné kategorie chápány z hlediska obsahu rozdílně. To by primárně nemuselo být problémem, pokud chápání používaných kategorií mají účastníci procesu v dané lokalitě vyjasněno vzájemně mezi sebou. Z rozhovorů s některými z nich však vyplývá, že ne vždy tomu tak je.

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

Kdo a jak stanovuje vize? Velmi často stanovují a dávají vize rozvoje sociálních služeb řídicí části organizační struktury – například řídicí skupina na Praze 12 a též v Milevsku. Většinou se tak děje na základě informací a podkladů pracovních skupin nebo přímo ve spolupráci s nimi. Jinde jsou to přímo pracovní skupiny, které stanoví vize pro sobě příslušnou oblast. Tak tomu je například v Ústí nad Labem, kde vize, cíle a opatření, která vedou k naplnění těchto cílů, si za svou oblast stanovují koordinační (pracovní) skupiny samy. V Týně nad Vltavou byla vize rozvoje sociálních služeb v oblasti bariér ve městě zpracována taktéž v pracovní skupině. Vize rozvoje sociálních služeb ve Vsetíně je součástí „Strategické mapy města“ (tj. strategie města), kterou vypracovali zastupitelé města.

Ze stanovených vizí se pak odvozují priority. Ty si například na Praze 12 stanovuje již každá pracovní skupina sama. Tyto priority jsou zapracovány do komunitního plánu. Schválení komunitního plánu a tedy rozhodnutí o tom, které priority se budou realizovat, bude na Praze 12 již plně v kompetenci zastupitelstva obce. Zde vidí realizátoři určitou disproporci – problémem a též chybou procesu bylo, že zástupci zadavatele (a tedy též zastupitelé obce) nebyli důsledně začleněni do aktivní práce na procesu, ale zároveň budou rozhodovat o přijetí či nepřijetí navržených priorit. Na možnost neschválení navrženého proto koordinátor upozorňoval všechny aktivně zapojené. A to ve snaze co nejvíce předejít případné (a očekávatelné) deziluzi a ztrátě chuti se dále aktivně podílet na komunitním plánování. V této souvislosti se doporučuje nějakým způsobem omezit počet navržených opatření u jednotlivých oblastí (či za jednotlivé pracovní skupiny) – a to zejména s ohledem na možnosti propojení s obecním rozpočtem.

Způsoby realizace a plnění navržených opatření či cílů a též systém odpovědnosti a hodnocení plnění je v jednotlivých lokalitách navržen různě. Kromě Ústí nad Labem, Vsetína a částečně též Týna nad Vltavou, jsou vybrané lokality ve stádiu, kdy se teprve připravují na realizaci konkrétních opatření, popřípadě není ještě možné navržené způsoby plnění a monitorování hodnotit.

V Ústí nad Labem je systém následující: za plnění cílů je zodpovědný manažer (vedoucí) koordinační (pracovní) skupiny, kontrolu nad manažerem má zadavatel. Pravidelně dochází k vyhodnocování plnění jednotlivých opatření a cílů. Tento monitoring plnění se děje jedenkrát ročně, na základě toho je zpracována roční hodnotící zpráva, která je předložena například radě města, všem pracovním skupinám, skupinám uživatelů a dalším. V případě, že opatření nebylo splněno, se popíše důvody neplnění a opatření se přesune do dalšího období. Pokud ani v dalším období není opatření realizátorem naplněno, nedochází k žádným sankcím, ale nastupuje jiný mechanismus – město vypíše výzvu na realizaci daného opatření a na základě výzvy poskytovatelé zasílají své nabídky. Kromě tohoto monitorování se ještě provádí celková revize naplnění plánu. V rámci této revize je zpracován rozsáhlý materiál, který ukazuje efektivitu, dosažené výsledky a to, jaké má komunitní plánování dopady na území města Ústí nad Labem. Materiál schvaluje rada a zastupitelstvo města.

Ve Vsetíně jsou za plnění opatření odpovědní pracovníci městského úřadu (za plnění opatření jsou finančně motivováni). Monitorování se děje formou půlročních zpráv. Zprávy o plnění jsou předkládány sociální komisi a komisi pro projekt Zdravé město.

V Týně nad Vltavou, přestože byla řada opatření a aktivit realizována, postrádal koordinátor jasné vymezení a stanovení, jak se bude se zpracovaným komunitním plánem pracovat. Považuje za naprosto nezbytné určit odpovědnosti za naplňování zpracovaného plánu a doporučuje jako řešení uvést přímo do plánu implementační kritéria i s tím, kdo je má sledovat (například rada a zastupitelstvo obce).

Obecně lze shrnout následující doporučení: při tvorbě komunitních plánů je nezbytně nutné vyjednat a pevně stanovit kompetence konkrétních osob, institucí, zúčastněných organizací a dalších. A to na: 1) plnění (realizaci) schválených cílů či opatření, 2) zodpovědnosti za plnění (garance), 3) hodnocení (monitorování) plnění. Dále je nutné stanovit způsoby plnění (mechanismy „jak se to bude dělat“), zodpovědnosti i hodnocení.

Jako největší poučení lze dodat, že výše popsané musí stát na základních principech komunitního plánování – vše je veřejné, rovnost účastníků, nutnost dohodnout se.

## **OBSAH**

### **ÚVOD**

### **PODĚKOVÁNÍ**

**1. INFORMOVÁNÍ A ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI, UŽIVATELŮ, POSKYTOVATELŮ A ZADAVATELŮ DO PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

**2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

**3. DATA O AKTUÁLNÍ SOCIÁLNÍ SITUACI NA DANÉM ÚZEMÍ**

**4. ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB UŽIVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

**5. STANOVOVÁNÍ VIZÍ, CÍLŮ A OPATŘENÍ V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A JEJICH VYHODNOCOVÁNÍ A PLNĚNÍ**