# Krajská metodická příručka plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji

esf evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
Jihočeský kraj
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

# Krajská metodická příručka plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST.

# PODĚKOVÁNÍ

autorům textů, kteří na dokumentu spolupracovali
Mgr. Ludmila Kolářová
Mgr. Marek Nerud
Bc. Daniel Rosecký
Zdeněk Říha

a obzvláště Mgr. Marku Nerudovi za vytvoření obálky a doplňujících ilustrací.

**vytvořeno v rámci projektu č. CZ.1.04/3.1.00/05.00058**
**„Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji"**

**ISBN: 978-80-87520-04-8**

# OBSAH


**1. Historie a obecné principy komunitního plánování sociálních služeb 7**
1.1 Charakteristika komunitního plánování sociálních služeb 7
1.1.1 Východiska 8
1.1.2 Legislativa 8
1.1.3 Cyklus plánování 9
1.1.4 Kde získat peníze na plánování 10
1.2 Historie komunitního plánování sociálních služeb v ČR 11
1.2.1 Významné faktory ovlivňující vývoj plánování sociálních služeb 11
1.2.2 Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji 12

**2. Příprava plánování 15**
2.1 Organizační struktura 15
2.1.1 Řídící skupina 16
2.1.2 Realizační tým 16
2.1.3 Pracovní skupiny 17
2.1.4 Jednací řády 18
2.2 Územní a tématické vymezení plánování 19
2.3 Harmonogram plánování 21
2.4 Základní listina 22

**3. Získávání analytických podkladů 24**
3.1 Východiska 24
3.2 Obsah analytické části 25
3.2.1 Sociodemografická analýza 25
3.2.2 Analýza stávajících poskytovaných sociálních služeb 26
3.2.3 Analýza potřeb a názorů zadavatelů sociálních služeb 27
3.2.4 Analýza potřeb uživatelů sociálních služeb 28
3.2.5 Zjišťování názorů široké veřejnosti - anketa 29
3.3 Výběrová řízení 30

**4. Zapojování účastníků do procesu plánování 32**
4.1 Východiska 32
4.2 Zapojení poskytovatelů, zadavatelů a uživatelů sociálních služeb 32
4.3 Zapojení široké veřejnosti 36

**5. Strategická část 38**
5.1 Hodnocení minulého plánu 38
5.2 Vize 39
5.3 SWOT analýza 42
5.4 Priority 44
5.5 Opatření a aktivity 45
5.6 Akční plány 48

**6. Příprava a schválení komunitního plánu 49**

**7. Monitorování, hodnocení a aktualizace plánu 56**
7.1 Monitorování a vyhodnocování 56
7.1.1 Monitorování 57
7.1.2 Vyhodnocování 58
7.2 Aktualizace plánu 59
7.3 Zpracování plánu pro další období 60

**8. Struktura krajského plánování a jeho požadavky na obecní plány 61**

Vážení čtenáři,

do rukou se Vám dostala metodická příručka, která by měla splnit roli praktického průvodce v procesu plánování sociálních služeb na místní, regionální úrovni. Hned v úvodu zdůrazňujeme, že se nejedná o závazný manuál, který obsahuje jediné možné řešení a nepřipouští žádnou jinou variantu. Naším cílem je podat stručné návody a příklady, jak se v plánování sociálních služeb orientovat, zdůraznit mezníky, kterými proces prochází, vysvětlit úskalí a rizika, která se mohou v procesu plánování objevit, a na příkladech ukázat, jak tyto situace řešit.

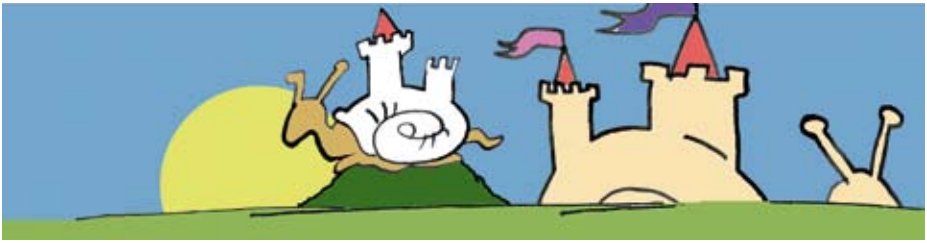
Plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování v České republice probíhá již více než 10 let a v průběhu této doby bylo vytvořeno – zpracováno více publikací na dané téma, jako například „Metodiky pro plánování sociálních služeb", vydané MPSV v roce 2007, nebo „Deset kroků procesem komunitního plánování", které vydalo Centrum komunitní práce Ústí nad Labem v červnu 2008.

Naše příručka tyto metodiky využívá a odkazuje na ně, ale soustřeďuje se na specifika Jihočeského kraje a snaží se přiblížit, objasnit, případně zjednodušit proces plánování, který je možné využít jako účinný nástroj k zajištění dostupnosti sociálních služeb, mnohdy opředený obavami a nedůvěrou.

A možná právě teď jste si položili otázku: „Co je to komunitní plánování?" Z praktického hlediska se v komunitním plánování jedná o zjištění stavu poskytování sociálních služeb v dané lokalitě a zároveň potřeb, které nejsou naplněny. Srovnáním těchto dvou základních parametrů (dostupnosti a potřebnosti), v souladu s množstvím finančních prostředků a dalších dostupných zdrojů, které zadavatelé na sociální služby vynakládají, vzniká v procesu vzájemných konzultací komunitní plán, jenž představuje konsenzus mezi tím, co je možné, a tím, co bylo označeno jako potřebné či prioritní. Výsledným efektem plánovacího procesu by měly být zlepšující se podmínky v oblasti poskytování sociálních služeb a obecně v životě těch, kterých se tato oblast přímo nebo nepřímo dotýká.

Zpracovaná příručka vychází především z metodik vydaných MPSV a obsahově je rozdělená do osmi kapitol, jež na sebe z hlediska procesu plánování sociálních služeb navazují.

***Barevně zvýrazněny jsou příklady dobré praxe a doporučené postupy.***



# 1. Historie a obecné principy komunitního plánování sociálních služeb

## 1.1 Charakteristika komunitního plánování sociálních služeb

Komunitní plánování je metoda, která umožňuje zpracovávat rozvojové materiály pro různé oblasti veřejného života na úrovni obce i kraje a která výrazně posiluje principy zastupitelské demokracie. Charakteristickým znakem metody je důraz kladený na zapojování všech, kterých se zpracovávaná oblast týká, podpora dialogu a vyjednávání i snaha o dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků. Metodou komunitního plánování se na úrovni obcí a mikroregionů plánují mimo jiné právě i sociální služby.

**Komunitní plánování má pro obce a regiony především tyto přínosy:**

- zapojuje všechny účastníky systému sociálních služeb (tedy uživatele, poskytovatele, zadavatele) do přípravy a uskutečňování plánu sociálních služeb, zvyšuje tak míru zapojení občanů do dění v obci;
- podporuje dialog a spolupráci mezi obyvateli;
- umožňuje obcím sdružovat stávající zdroje a zvyšuje efektivitu jejich využití;
- zvyšuje dostupnost a kvalitu sociálních služeb a rozšiřuje jejich nabídku, zajišťuje, aby sociální služby odpovídaly zjištěným místním potřebám, reagovaly na lokální odlišnosti;
- zvyšuje efektivitu investovaných finančních prostředků, protože je vynakládá jen na takové služby, které jsou potřebné.

Výsledkem komunitního plánování je tedy systém sociálních služeb na místní úrovni, který odpovídá zjištěným místním potřebám, reaguje na lokální specifika a zajišťuje, že finanční prostředky na služby vynakládané jsou efektivně využívány.

Komunitní plány jsou jedním z podkladů při rozhodování o přidělování dotací na sociální služby.

### 1.1.1 Východiska

**Principy a hodnoty střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb v Jihočeském kraji:**

- při plánování sociálních služeb vycházet z jedinečnosti a důstojnosti každého uživatele;
- upřednostnit osobní volbu uživatelů;
- umožnit lidem život ve vlastním domově, s dostačující péčí a podporou;
- poskytnout uživatelům možnost rovnoprávného přístupu k poskytovaným službám a při jejich výběru;
- uskutečnit posun od péče institucionální k péči komunitní;
- podpořit propojenost a návaznost sociálních služeb;
- zajistit rovnoprávnost všech sociálních služeb, bez rozdílů zřizovatele či poskytovatele.

**Principy a hodnoty procesu tvorby střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb v Jihočeském kraji:**

- při plánování sociálních služeb je základním principem rovnoprávnost všech účastníků procesu – každý má právo svobodně vyjádřit svůj názor;
- výsledky i průběh procesu plánování jsou veřejně přístupné a slouží všem obyvatelům území, na kterém plánování probíhá;
- každý občan má právo být informován o procesu plánování a má možnost se do něj zapojit;
- k závěrům se dochází dohodou, nikoli jednostranným autoritativním aktem;
- střednědobý plán se zpracovává v souladu s metodikou komunitního plánování sociálních služeb a využívají se příklady dobré praxe.

### 1.1.2 Legislativa

Plánování rozvoje sociálních služeb odráží záměry zajistit dostupnost a kvalitu sociálních služeb, zohledňuje priority Evropské unie v sociální oblasti a deklaraci záměrů v oblasti sociální politiky státu.

**Zákon o sociálních službách**

Povinnost plánování vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, který ukládá kraji povinnost zpracovat střednědobý plán

rozvoje sociálních služeb. Podle § 95 tohoto zákona kraj zpracovává střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s obcemi na území kraje, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou poskytovány sociální služby, a informuje obce na území kraje o výsledcích zjištěných v procesu plánování. Podle § 94 obce zjišťují potřeby poskytování sociálních služeb na svém území, zajišťují dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb na svém území a spolupracují s dalšími obcemi, kraji a s poskytovateli sociálních služeb při zprostředkování pomoci osobám, popřípadě zprostředkování kontaktu mezi poskytovatelem a osobou.

**Zákon o obcích**

Zákon o obcích ukládá obcím povinnost pečovat, v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi, o vytváření podmínek (mj.) pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Protože sociální služby jsou jednou ze součástí sociální péče, kterou je obec povinna rozvíjet, měly by se obce jejich problematikou vždy zabývat. Do doby přijetí zákona o sociálních službách žádný právní předpis nenavrhoval, jaké manažerské nástroje k tomu obec může zvolit.

### 1.1.3 Cyklus plánování

O komunitním plánování sociálních služeb se říká, že je to „cyklický a nikdy nekončící proces". Společnost se mění, lidé mají nové potřeby, objevují se nové cílové skupiny, jejichž problémy je potřeba řešit zajištěním nových služeb. Některé služby se naopak stávají méně potřebnými. Plánování na to musí reagovat opakovaným zjišťováním aktuálních potřeb občanů i zdrojů v sociálních službách a následnou aktualizací plánů.

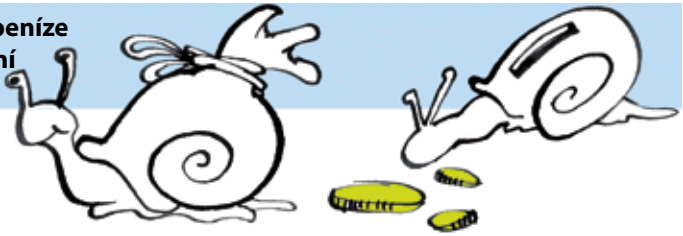
Proces plánování sociálních služeb je tedy typický tím, že se určité úkoly či témata v průběhu procesu opakují, znovu se k nim po určitém období (cyklu) vracíme, přestože jsme je již řešili a na určité úrovni zpracovali. Mezi takto cyklicky se opakující témata patří například:

- popisování sociální situace v daném regionu (časem přestává být aktuální),
- zjišťování a ověřování přání a potřeb uživatelů a veřejnosti, neboť není možné toto široké téma postihnout v rámci jednorázového šetření,
- prověřování stanovených priorit – hodnotíme jejich naplňování a zároveň je můžeme měnit,
- hodnocení plnění úkolů a monitorování dosahovaných výstupů.

Proces plánování sociálních služeb se také zabývá činnostmi a tématy, která jsou řešena průběžně a prochází procesem plánování jako jeho páteř. Jsou to například:
- udržování výměny informací s veřejností;
- budování partnerství a spolupráce mezi účastníky plánování,
- vzdělávání v dalších oblastech a dovednostech,
- zpřístupnění vzdělání v metodě komunitního plánování dalším osobám.

Při plánování sociálních služeb běží vždy současně několik linií činností a úkolů. Současně probíhající práce na několika úkolech se v určitých bodech – milnících – scházejí a vytváří požadovaný výstup. Důležitými milníky procesu plánování sociálních služeb jsou:
- stanovení a formulace poslání plánování sociálních služeb,
- získání politické podpory pro plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování,
- vytvoření organizační struktury a definování konkrétních kompetencí a odpovědností,
- popsání sociální situace v daném území,
- stanovení priorit,
- zpracování plánu rozvoje sociálních služeb,
- monitorování, hodnocení a aktualizace.

### 1.1.4 Kde získat peníze na plánování



Plánování sociálních služeb je možné realizovat z vlastních finančních zdrojů obcí. To je ale problematické, zejména pokud je záměrem plánovat pro celé území správního obvodu obce s rozšířenou působností. Samosprávy obcí často podmiňují zahájení procesu plánování tím, že finanční prostředky budou zajištěny z jiných zdrojů než z obecních rozpočtů. V minulých letech bylo možné získat peníze například ze Společného regionálního operačního programu nebo z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

*Peníze ale nejsou pro plánování sociálních služeb prioritní. Nejdůležitější je chuť lidí spolupracovat a vytvářet síť sociálních služeb, která bude odpovídat potřebám občanů. Lidé mohou na plánování pracovat ve svém volném čase – při zjišťování potřebných dat i při přípravě priorit, opatření a aktivit plánu. Potřebný materiál mohou například darovat organizace. S finančními zdroji je plánování samozřejmě příjemnější a snadnější.*

*Je ale nutné připravit se na období, kdy nebude možné čerpat na plánování sociálních služeb prostředky z ESF, a upravovat procesy plánování do skromnější a jednodušší podoby. Důležité jsou náklady na komunikaci (telefony) a materiál (kancelářské potřeby, tisky apod.), které je ovšem možné vynakládat v rámci běžné činnosti městského úřadu, kde nejsou významnou položkou. Klíčové jsou náklady na práci specialistů (metodik, koordinátor) a manažerů pracovních skupin, na kterých leží největší podíl reálně odvedené práce. Ale ani zde se nemusí jednat o přehnané částky, i když není možné, zvláště od externích pracovníků, chtít, aby stovky hodin práce po večerech nebo o víkendech věnovali zcela zadarmo. Naopak samotná účast na jednání nemusí být honorována, minimálně zástupci z řad zadavatelů a poskytovatelů služeb by měli mít eminentní zájem se práce účastnit, a jejich zaměstnavatelé jim to zpravidla bez problémů umožňují (a platí, obvykle včetně cestovních náhrad apod.). Podobné je to u uživatelů (zde je ale důležité rozlišovat, zda jim náklady nevzniknou - cestovné, ušlá mzda apod.).*

## 1.2 Historie komunitního plánování sociálních služeb v ČR

### 1.2.1 Významné faktory ovlivňující vývoj plánování sociálních služeb

Od počátku 90. let zpracovávaly některé obce dokumenty podobné dnešním plánům sociálních služeb. Byly například součástí širších programů rozvoje obcí. V dalších letech pak sehrálo roli několik skutečností, které významně ovlivnily vývoj plánování sociálních služeb a přispěly k tomu, že v současné době jsou zpracovávány kvalitní komunitní plány sociálních služeb. Byla to realizace pilotního projektu „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb" (MOLSA), reforma státní správy, projekt MPSV ČR „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb" (vznik metodik a vzdělávacích programů), přijetí zákona o sociálních službách a vznik Kritérií kvality plánování sociálních služeb.

**Pilotní ověření metody plánování sociálních služeb v ČR**

Od roku 2000 probíhal v České republice česko-britský pilotní projekt „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb". Cílem bylo ověřit, nakolik může metoda komunitního plánování, běžně užívaná ve Velké Británii jako způsob plánování a rozvoje sociálních služeb, přispět k efektivnějšímu poskytování sociálních služeb v České republice. Projekt měl dvě části, jedna z nich se realizovala v našem kraji – na území okresu Písek.

**Reforma státní správy**

V roce 2000 byl přijat právní rámec pro uskutečnění reformy veřejné správy. V I. fázi reformy se jednalo zejména o zřízení krajských samospráv. Ve II. fázi reformy došlo k přesunutí kompetencí, které byly dosud vykonávány orgány státní správy (tj. především okresními úřady), na samosprávu, ať již do samostatné nebo přenesené působnosti. Jako součást reformy veřejné správy připravilo Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky rozsáhlou reformu sociálních služeb.

**Projekt MPSV ČR „ Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb"**

Cílem dvouletého (červenec 2005 – srpen 2007) celorepublikového projektu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb" bylo zajištění jednotného přístupu k plánování sociálních služeb. Při realizaci projektu bylo využito všech (do té doby získaných) zkušeností. Jedním ze základních výstupů jsou **Metodiky pro plánování sociálních služeb**. Jsou souhrnem doporučených návodů pro plánování. Jejich konkrétní využití je však třeba vždy dát do souladu s místními podmínkami a možnostmi. Dalším výstupem je **Vzdělávací program pro plánování rozvoje sociálních služeb**, určený pro vzdělávání zájemců o komunitní plánování. Nakonec byla vytvořena Kritéria kvality plánování sociálních služeb, která jsou nástrojem k dosažení kvalitního procesu plánování.

### 1.2.2 Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji

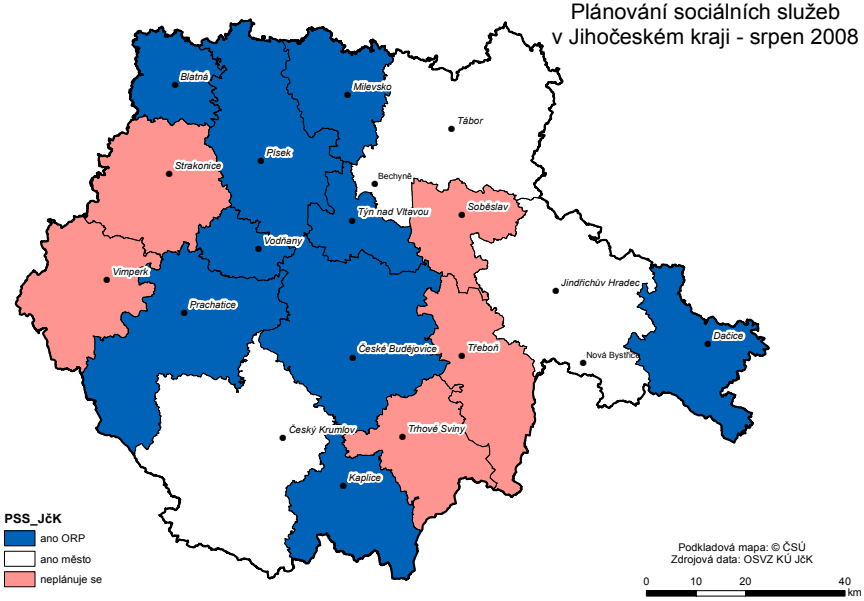
**Plánování na úrovni obcí a mikroregionů**

Pilotní projekt „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb" z roku 2000 – 2002 měl dvě části, jedna z nich se realizovala v Jihočeském kraji – na území okresu Písek. Během dvouleté činnosti byl vypracován základní modul komunitního plánování a návrh postupu tvorby komunitního plánu, byly zmapovány poskytované služby, uskutečnily se různé dotazníkové akce. V následujících letech vznikly první komunitní plány v Českém Krumlově, Týně nad Vltavou, Třeboni, Českých Budějovicích, Milevsku a Vodňanech.

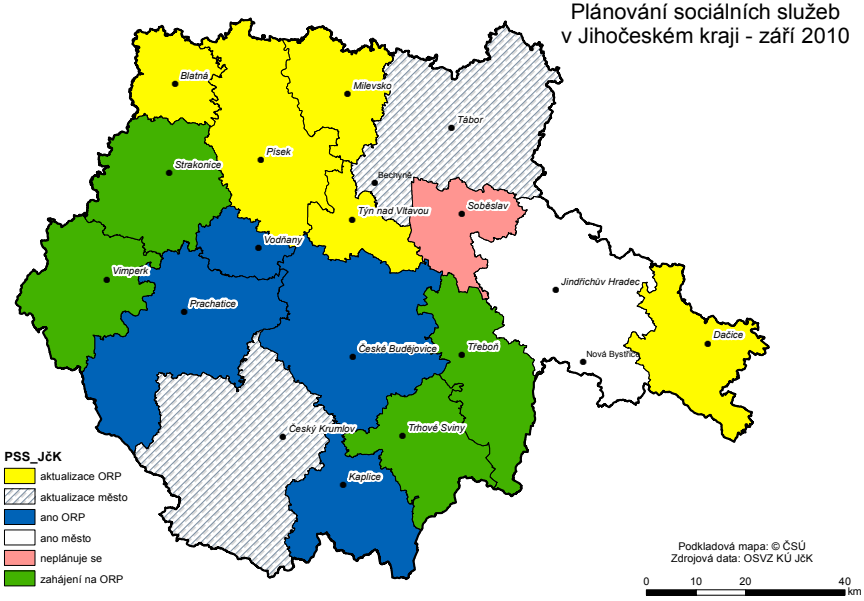
Od roku 2007 již vznikaly plány na základě metodik MPSV a zákona o sociálních službách. Na konci roku 2012 jsou v Jihočeském kraji zpracovány komunitní plány pro většinu území správních obvodů obcí s rozšířenou působností. V některých oblastech vzniklo již několik aktualizovaných plánů. V roce 2012 bylo zahájeno plánování sociálních služeb na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Soběslav. V Jindřichově Hradci se doposud plánovalo jen na území města, od července 2013 bude proces plánování realizován na celém území správního obvodu ORP Jindřichův Hradec.

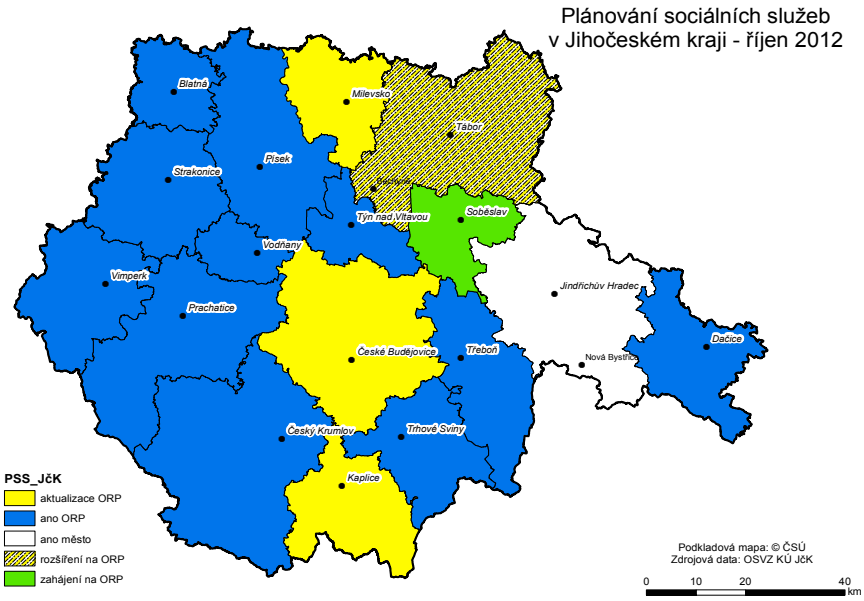
V následujících mapkách je zaznamenán postup zavádění procesů komunitního plánování sociálních služeb v jednotlivých regionech Jihočeského kraje:

## Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji - srpen 2008




## Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji - září 2010






**Plánování na úrovni kraje**

Tvorba střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb (dále jen SPRSS) byla Jihočeskému kraji uložena zákonem č.108/2006 Sb. o sociálních službách. První kroky k naplnění požadavku tohoto zákona na vytvoření SPRSS byly činěny krátce po jeho schválení. Projekt pod názvem Společný komunitní plán Jihočeského kraje – Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje realizovala Vysoká škola evropských a regionálních studií o. p. s., partnerem projektu byl Jihočeský kraj. Výstupem byl dokument Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje 2008 – 2010 (vznikal v období 2006 – 2007).

Plán byl aktualizován v rámci individuálního projektu „Podpora komunitního plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji". Plánování navázalo na priority, opatření a cíle prvního střednědobého plánu a bylo zaměřeno na podporu procesů plánování sociálních služeb na území celého Jihočeského kraje. Vedle aktualizace plánu probíhaly i aktivity související (vzdělávání, podpora plánování sociálních služeb na místní úrovni). Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2011 – 2013 byl Zastupitelstvem Jihočeského kraje schválen v listopadu 2010. V roce 2011 – 2012 probíhá další aktualizace plánu v rámci projektu „Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji".

Po krátkém obecném uvedení do problematiky plánování sociálních služeb Vás provedeme jeho jednotlivými fázemi – od přípravy na plánování, po schválení dokumentu-plánu sociálních služeb, jeho následný monitoring a aktualizaci. Ve všech kapitolách uvedeme příklady, které ovšem nejsou závazné, ale pouze inspirativní.

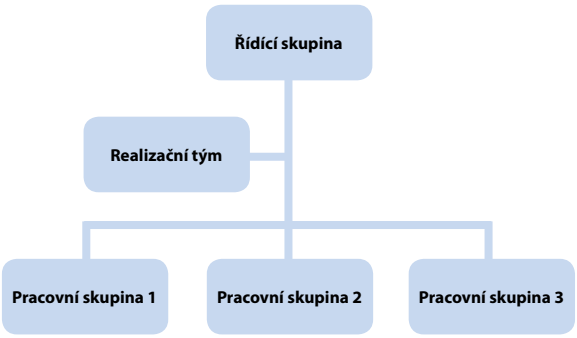
# 2. Příprava plánování

Na počátku každého plánování je myšlenka, že je třeba začít. Je v podstatě jedno, kdo s touto myšlenkou přijde. Důležité ale je, aby pro ni získal podporu všech ostatních – uživatelů, poskytovatelů i zadavatelů sociálních služeb. V prvním kroku by tedy měl vytvořit skupinu lidí, kteří pomohou s přípravou plánování. Obvykle je to základ řídící skupiny. Tato skupina pak musí připravit mnoho zásadních rozhodnutí pro samotné plánování – základní principy pro plánování, účastníci plánování i časový harmonogram zpracování plánu, územní dopad plánu i způsoby rozhodování při plánování, apod. Tato rozhodnutí je vhodné shrnout do tzv. základní listiny či statutu plánování. Ta by měla být schválena zadavatelem – tedy samosprávou. Tím je dán rámec plánování. Nyní zbývá získat správné lidi do pracovních skupin, sehnat externí odborníky a případně doplnit samotnou řídící skupinu. Proto je už v této úvodní části nutné informovat veřejnost o začínajícím plánování a připravit třeba i plán informování veřejnosti (viz kapitola 4.). Samotné plánování může nyní začít.

Výše uvedený postup se s drobnými obměnami opakuje bez ohledu na to, zda se na území plánuje poprvé, nebo zda má proběhnout aktualizace starého plánu. I v tomto případě je nutné se znovu zamyslet nad všemi uvedenými tématy.

## 2.1 Organizační struktura

Organizační struktura by měla být jasně a detailně popsána. Předejde se tak nedorozumění ze strany samosprávy nebo veřejnosti. Hlavně ale lidé zapojení do plánování ví, jaké jsou jejich úkoly a kompetence. Příklad možné organizační struktury je uveden na schématu:



### 2.1.1 Řídící skupina

Samozřejmě se může jmenovat jinak a může mít mírně odlišné kompetence, ale v každém plánování by měla být skupina, která vede proces komunitního plánování, přijímá zásadní rozhodnutí pro plánování, připomínkuje a schvaluje výstupy z činnosti realizačního týmu a pracovních skupin, definuje priority v sociálních službách a pomáhá zajišťovat politickou a finanční podporu plánování. Schází se na pravidelných jednáních a úzce komunikuje s členy realizačního týmu a pracovních skupin.

Členy řídící skupiny musí být zástupci zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb. Zásadní je volba členů této skupiny. Měli by to být lidé, kteří budou přínosem pro plánování (budou mít čas a schopnosti), znají místní poměry ve skupině, kterou zastupují, a v ideálním případě mají i další možnosti plánování podporovat. V úvodní fázi plánování je možné řídící skupinu doplňovat. V pozdějších fázích je však vhodné, aby řídící skupina zůstali beze změn a její členové byli odsouhlaseni zastupitelstvem.

***Příklad složení řídící skupiny (pro širší region – ORP):***

- *radní obce s rozšířenou působností zodpovědný za sociální oblast,*
- *vedoucí sociálního odboru,*
- *starosta jiné obce z území ORP,*
- *ředitelé tří významných poskytovatelů sociálních služeb,*
- *zástupci dvou organizací sdružujících uživatele,*
- *aktivní uživatel z jedné z menších obcí ORP.*

### 2.1.2 Realizační tým

Tvoří ho lidé, kteří jsou přímo zapojeni do přípravy plánu. Obvykle jde o **místního koordinátora**, který organizuje každodenní činnosti spojené s komunitním plánováním, zajišťuje informovanost a komunikaci s médii, poskytuje informace široké veřejnosti, zajišťuje kontakty mezi všemi zúčastněnými, organizuje jednotlivé akce, tvoří a rozesílá zápisy a pozvánky, apod. Bývá klíčovou osobou procesu. Z hlediska udržitelnosti

procesu je nutné, aby se mu dostalo potřebné podpory a odborného vzdělání. Dále to bývá **metodik**, který odborně vede celý proces, navrhuje harmonogram činností i konkrétní postupy, připomínkuje průběžné výstupy, sleduje soulad procesu s metodikami a kritérii kvality plánování sociálních služeb, často také zajišťuje vzdělávání účastníků plánování.

V případě, že je plánování podpořeno dotací, je nezbytné zajistit i sledování jejího řádného čerpání a související výkaznictví. Realizační tým pak mohou doplňovat nejaktivnější členové řídící skupiny (vedoucí/manažeři pracovních skupin).

Realizační tým nemusí vzniknout, zejména pokud jeho roli převezme řídící skupina. Ta se pak ale musí scházet častěji.

### 2.1.3 Pracovní skupiny

Pracovní skupiny jsou nejdůležitějším prvkem v procesu plánování. Právě ony navrhují konkrétní opatření a aktivity, připravují vlastní plán. Současně ale připravují SWOT analýzy, navrhují i pomáhají realizovat různé výzkumy, přispívají do analýz.

Pracovní skupiny bývají nejčastěji zaměřené podle skupin uživatelů. Můžeme se tak setkat se skupinou zaměřenou na seniory, lidi se zdravotním znevýhodněním, problematiku drog apod. Při plánování na větším území je však vhodné uvažovat i o skupinách regionálních. Může tak vzniknout ještě jedna nebo více skupin, které řeší všechny sociální služby v odlehlejším území ORP. Současně může vzniknout i skupina, která řeší významný dílčí problém (např. řešení problémů místní vyloučené lokality). Zejména tyto skupiny nemusí fungovat po celou dobu plánování, ale zaniknou, když dokončí svůj úkol.

Pracovní skupiny by měly být otevřené všem zájemcům. Neměl by být problém, aby člověk přišel do pracovní skupiny jen v době, kdy se projednává téma, které ho zajímá. Jinak ale pro pracovní skupiny platí podobné zásady, jako pro řídící skupinu.

Měli by v ní být zastoupeni poskytovatelé, zadavatelé i uživatelé. Je třeba brát ohled i na územní a politické rozdělení. Je vhodné, pokud v každé pracovní skupině je někdo, kdo je současně i členem řídící skupiny.

– **Poskytovatelé** – je vhodné získat zástupce všech poskytovatelů působících v dané oblasti.

– **Zadavatelé** – důležité je, aby v každé pracovní skupině byl zástupce největší obce, který může na místě reagovat na jednotlivé návrhy a odhadnout průchodnost požadavků vzhledem k rozpočtu této obce. V pracovních skupinách by měli pracovat jak úředníci, tak co nejvíce zastupitelů obcí.

– **Uživatelé** – získat zástupce uživatelů pro některá témata může být poměrně složité (sociálně vyloučení, drogy apod.). Důležité ale je, aby v každé skupině byli lidé, kteří detailně znají život a problémy uživatelů a kteří budou hájit jejich zájmy.

Pro kvalitní práci pracovních skupin je třeba zajistit jejich koordinaci (příprava a svolávání schůzek, zápisy, apod.), vedení postupu práce z hlediska procesu plánování i celkového projektu a také odbornou redakci výstupů skupiny. Tyto role si mezi sebou dělí místní koordinátor, metodik a vedoucí/manažer pracovní skupiny. Koordinaci pracovní skupiny může zajišťovat její vedoucí/manažer a odbornou redakci výstupů metodik. Koordinaci však může zajišťovat také místní koordinátor a odbornou redakci vedoucí/manažer pracovní skupiny. Nejvíce záleží na možnostech a schopnostech jednotlivých lidí v týmu.

### 2.1.4 Jednací řády

Řídící a pracovní skupiny by měly mít zpracované a zveřejněné své jednací řády. Stanoví se tak dopředu pravidla pro fungování těchto skupin. Je vhodné, aby tyto řády schválil zadavatel. Mohou sloužit i v případě řešení konfliktů uvnitř skupiny. K tomu však dochází naprosto výjimečně. Jednací řády mohou být jak velmi detailní a obsáhlé, tak i velmi stručné, řešící jen principiální otázky. Měly by respektovat Principy metody komunitního plánování, jak je popisují Metodiky pro plánování sociálních služeb MPSV. Zejména Princip rovnosti, Princip dohody a Princip „Vše je veřejné".

**Příklad jednoduchého jednacího řádu:**

***JEDNACÍ ŘÁD PRACOVNÍ SKUPINY***

- *Jsou základním článkem Komunitního plánování sociálních služeb na území… – mají určující vliv na výsledný obsah dokumentu.*
- *Pracovní skupiny se skládají z poskytovatelů sociálních služeb, uživatelů sociálních služeb, zadavatelů sociálních služeb a veřejnosti.*
- *Pracovní skupiny se budou scházet dle potřeby, nejméně však 1x za dva měsíce. Jednání pracovních skupin svolává koordinátor projektu a přesné datum setkání bude v dostatečném předstihu rozesláno zájemcům a vyvěšeno na webových stránkách www…cz.*

- *Členství ve skupině je dobrovolné. Neúčast je nutné předem omluvit. Členem pracovní skupiny může být každý, kdo o to projeví zájem. Zájemci se mohou přihlásit u koordinátorky.*
- *Vedoucí pracovní skupiny je volen jejími členy. Vedoucí koordinuje práci skupiny, kontroluje plnění stanovených cílů a ověřuje zápis zpracovaný členem realizačního týmu. Spolupracuje s realizačním týmem a řídící skupinou.*
- *Pracovní skupina je usnášení schopná, pokud je přítomna nadpoloviční většina členů. Rozhodnutí, závěry a výstupy budou přijaty na základě konsensu. V případě, že nelze dojít ke konsensu, bude přistoupeno k hlasování. Každý člen má právo hlasovat, hlasování je platné, pokud při něm hlasovala nadpoloviční většina přítomných členů.*
- *Z každého jednání pracovní skupiny bude vyhotoven zápis. Zápisy budou veřejně k dispozici k nahlédnutí na webových stránkách www…cz a u koordinátorky projektu. Veřejnost může vznášet připomínky k činnosti pracovních skupin. Každá takováto připomínka bude projednána na dalším setkání pracovní skupiny. Připomínky je možno vznášet písemnou formou zasláním na adresu…*

## 2.2 Územní a tématické vymezení plánování

Metodu komunitního plánování lze využít nejen pro plánování sociálních služeb, ale pro plánování jakýchkoliv jiných veřejných služeb. I v sociální oblasti je možné plánovat nejen služby definované zákonem o sociálních službách, ale i služby doprovodné (např. chráněné dílny, mateřská centra, rozvoz obědů, odstraňování bariér apod.). Sociální vyloučení může ovlivňovat také nezaměstnanost, dopravní obslužnost, volnočasové aktivity pro děti a mládež, možnosti bydlení, apod. Protože neexistuje žádná oficiální hranice, kde doprovodné služby končí, je důležité, aby již na začátku plánování byla tato hranice jasně definována. Rozhodnutí musí vycházet z místních podmínek.

Důležitým rozhodnutím, které musí být učiněno na samém počátku plánování, je jasné vymezení území, pro které se bude plán zapracovávat. Plánování podle zákona o sociálních službách se děje komunitním způsobem, tedy za širokého zapojení všech obyvatel komunity, ať je jí myšleno město, nebo širší region. Tím může být území správního obvodu obce s rozšířenou působností, ale může být územně vymezeno v podstatě jakkoli (okres, území dobrovolného svazku obcí nebo místní akční skupiny – MAS atd.).

Při vymezení území je potřeba zohlednit jeho homogenitu jak z hlediska rozlohy (kompaktní území), tak z hlediska vztahů. Proto má smysl plánovat na přirozeně (historicky) spádových území mikroregionů atp., protože tam většinou fungují intenzivní vztahy mezi obcemi (případně mezi obcemi – organizacemi atp.), které jsou pro komunitní plánování velmi dobrým základem.

*Pokud hovoříme o homogenním regionu, spádové oblasti atd. máme na mysli především spádovost ve smyslu dopravním. V podobném smyslu hovoříme o dostupnosti služeb. Nemá smysl plánovat sociální služby pro obyvatele území, kteří se k nim nedostanou. Za vcelku běžnou, přijatelnou dostupnost[1] je považována dojezdová vzdálenost veřejnou hromadnou dopravou do cca 30 – 45 minut, pokud možno bez přesedání, v pracovní době alespoň čtyři spoje během dne (viz koncept prostorově podmíněné sociální exkluze[2]). Tento přístup se může zdát poněkud technicistní, ale pokud se budeme bavit o komunitní metodě plánování, prostorová sounáležitost k ní podle definice prostě patří.*

*Při plánování na větším území než obec, je nutné mít na vědomí tuto okolnost, protože není moudré přirozené spádové oblasti „dělit", ať už z jakéhokoli důvodu. Než složitě skládat dohromady dva komunitní plány, které plánují služby na území jednoho přirozeného regionu, a domlouvat se pak složitě na dostupnosti jednotlivých služeb, je přece lepší domluvit se a od samotného počátku skládat plán jeden. Stejně nepraktické je, když si sociální služby plánuje zvlášť centrální obec (okresní město, nebo jiné přirozeně spádové centrum) a zvlášť prstenec mnohem menších obcí okolo. Je lepší se zdvořile domluvit, a nést přiměřené poměrné náklady společně, než aby centrální obec řešila, jak zajistit poskytování jí naplánovaných služeb pouze svým občanům („protože ona je přece platí" – častý argument), a ti z okolí, aby naopak měli přístup k nim ztížen, nebo aby dokonce mnohem dráže než je potřeba, iniciovali vznik týchž služeb jen o několik kilometrů dále.*

O přiměřené dostupnosti ambulantních služeb lze, v podmínkách České republiky, hovořit v rámci spádového území okresů, které představují maximální možnou rozlohu území, ze něhož se do služby dá, v rozumném čase a s vynaložením rozumných prostředků, dorazit (to plyne z dlouhodobé, historické role bývalých okresních měst jako přirozených spádových center regionů – tomu je obvykle uzpůsobena i dopravní obslužnost veřejnou hromadnou dopravou; jsou pochopitelně výjimky, v podmínkách Jihočeského kraje třeba okres Jindřichův Hradec). Okresy, nebo alespoň část z nich jsou však území, které už jsou na hraně toho, co nazýváme komunitou; aby obyvatelé jeho území cítili alespoň nějakou sounáležitost a mohli se na životě takovéto komunity aktivně podílet – a to třeba i tak, že se budou spolupodílet na plánování sociálních služeb.

*1 - Platí sice pro možnost aktivní účasti na životě „komunity", ale i pro dostupnost části sociálních služeb (platí především pro služby ambulantní. Terénní služby mohou mít dostupnost definovanou jinak – především svými vlastními možnostmi finančními (kam si mohou dovolit „dojet", dostupnost pobytových služeb je dána především detailnějším charakterem cílové skupiny a kapacitou…)*

*2 - Jan Kubeš, Stanislav Kraft, Periferní oblasti jižních Čech a jejich sociálně populační stabilita, in: Sociologický časopis 4/2011, str. 815.*

Jako optimální se jeví plánování na území obce s rozšířenou působností, případně na území obce s pověřeným obecním úřadem. Ať už je ale území jakékoliv, všechny obce by s tím měly souhlasit a být do procesu plánování zapojeny.

## 2.3 Harmonogram plánování

Jasný harmonogram samotného plánování je důležitý pro všechny účastníky procesu, neboť některým říká, kdy se mají zapojit, a pro další slouží jako kontrola. Proto by měl být zpracovaný na samém počátku. Měl by být realistický a počítat s tím, že vždy dojde k nějakým prodlevám. Při sestavování harmonogramu je vhodné se vyhnout období letních prázdnin a vánočních svátků, kdy nelze dělat žádné veřejné akce a ani pracovní skupiny nebudou pravděpodobně příliš navštěvované. Čím podrobnější harmonogram je, tím lépe lze celý proces řídit:

| ***Činnost v měsíci květnu*** | ***Účel a cíle*** | ***Zajištění*** |
|---|---|---|
| *setkání řídící skupiny* | *navázání na minulý KP* | *koordinátor* |
| *navázání spolupráce se starosty obcí, s poskytovateli soc. služeb, se soc. komisí atd.* | *znovuzapojení obcí, poskytovatelů atd. do procesu KP* | *koordinátor* |
| *plán informační kampaně* | *zajištění zapojení široké veřejnosti do KP* | *koordinátor* |
| *návrh dotazníků pro uživatele a veřejnost* | *příprava zjišťování potřeb uživatelů a veřejnosti* | *koordinátor* |
| *setkání prac. skupin Péče o seniory, Péče o zdravotně postižené občany, Péče o děti a mládež, Sociální intervence* | *zhodnocení minulého roku a provedených analýz, požadavky na doplnění, příprava dotazníků, personální doplnění prac. skupin* | *koordinátor, prac. skupiny* |
| *doplnění podrobného popisu poskytovatelů, popř. řízené rozhovory s nimi* | *získání podrobného přehledu o poskytovaných službách v regionu* | *koordinátor, prac. skupiny* |

| | | |
|---|---|---|
| *mapování poskytovatelů soc. služeb v okolí regionu* | *získání přehledu o poskytovaných službách v okolí regionu* | *koordinátor* |
| *aktualizace a doplňování sociálně demografické analýzy* | *doplnění demografické analýzy podle aktuálních údajů* | *koordinátor* |
| *obnovení spolupráce se zpracovateli KP vedlejšího regionu* | *výměna zkušeností, informací, spolupráce na projektech* | *koordinátor* |

Pro účely základní listiny ale zcela stačí stručnější verze.

Kromě harmonogramu samotného plánování je třeba také zvážit, pro jaké období bude plán zpracován. Obvykle to bývá 3–5 let. Při tomto rozhodování je třeba brát v úvahu délku volebního období obecních zastupitelstev, délku platnosti krajského plánu, ale třeba i plánovací období EU a chystané změny v zákonech.

## 2.4 Základní listina

Pokud chceme, aby se lidé co nejsnáze zapojili do plánování, je vhodné zveřejnit základní informace o procesu plánování, jeho cíle, pravidla, kontakty i rozdělení kompetencí. Všichni se tak bez dlouhého hledání mohou dozvědět, kdy a na koho se obrátit s problémy, co mohou od plánování očekávat. Tyto informace je možné nalézt v různých dokumentech. Pro přehlednost je vhodné je shrnout do tzv. Základní listiny (též Statutu plánování či Záměru tvorby plánu). Tento dokument dává nejen veřejnosti a účastníkům procesu plánování, ale i politikům jasnou představu o cílech, postupu a organizaci plánování.

Je vhodné, aby Základní listina byla schválena zastupitelstvem, které tak má jedinečnou možnost proces ovlivnit. Současně je to ochrana zpracovatelů plánu před pozdějšími politickými či jinými tlaky.

Podle Kritérií kvality plánování sociálních služeb, MPSV 2007, by Základní listina měla obsahovat:

– poslání a cíl procesu,
– územní dosah (vymezení spolupráce),

– harmonogram časového a finančního určení procesu,
– organizační strukturu,
– personální zajištění, včetně vymezení pravomocí,
– definované výstupy procesu.

Pokud jsme zvládli start a úspěšně zahájili plánování sociálních služeb na našem území, můžeme se posunout dále, a to do fáze samotné realizace plánování. Následujícím krokem je získání podstatných informací týkajících se života lidí na našem území.

# 3. Získávání analytických podkladů

## 3.1 Východiska

Analytická část plánu, která popisuje aktuální sociální situaci v daném území, je jedním z hlavních podkladů pro správné nastavení strategické neboli návrhové části plánu. Není však žádoucí, aby analytická část plánu byla zbytečně rozsáhlá, až všeobsáhlá, a na vlastní plán (resp. jeho strategickou část) pak v celém dokumentu téměř nezbylo místo. **Analytická část by měla obsahovat především ta data, která budeme pro úspěšnou tvorbu strategické části opravdu potřebovat**. Měli bychom si klást otázku, jak získaná data využijeme a jak nám pomohou při rozhodování, případně při argumentaci pro oprávněnost zvolených opatření a aktivit v návrhové část plánu. Proto je vhodné již při zadávání dílčích výzkumů, stanovování okruhů zkoumaných témat a tvorbě dotazníků úzce spolupracovat s jednotlivými pracovními skupinami, které především tvoří strategickou část plánu. Společně pak vymezovat co a jak bude zjišťováno, co zjistit lze a co se pomocí analýz již zjistit nedá (nebo pouze s omezenou vypovídající schopností).

Získaná data, popisující sociální situaci, je třeba následně správně interpretovat. Vysvětlující komentáře by měly pojmenovat výstupy, tedy co ze získaných dat vyplývá pro zajišťování potřeb cílové skupiny, jaké jsou trendy ve sledované oblasti a jaké problémy je třeba řešit, případně určit jejich příčiny. Komentáře doplňuje zpracovatel analytické části. Může to být analytická skupina, která je pro to přímo ustavena, nebo koordinátor plánování, pověřený pracovník obce apod. Zpracovatelem může být i externí zhotovitel, ale vždy by měl vycházet ze zadání a průběžné spolupráce s ostatními účastníky plánování.

Je zřejmé, že veškeré získané informace v rámci jednotlivých analýz po čase ztrácejí svoji aktuálnost. Pro další aktualizace plánu se tak průběžně a opakovaně získávají potřebná aktuální data a probíhá zpracování dílčích analýz.

Pozn.: Skutečná zjištěná potřeba uživatelů nebo místní specifika by měla mít přednost před normativem.

## 3.2 Obsah analytické části

- sociodemografická analýza území, pro které je plán zpracováván,
- analýza stávajících poskytovaných sociálních služeb,
- analýza potřeb a názorů zadavatelů sociálních služeb,
- analýza potřeb uživatelů sociálních služeb,
- zjišťování názorů široké veřejnosti.

### 3.2.1 Sociodemografická analýza

Sociodemografická analýza (SDA) se zpracovává pro území, které je na začátku plánování přesně vymezeno (např. správní obvod obce s rozšířenou působností). SDA pro potřeby plánování sociálních služeb nemusí být nutně zpracována pouze pomocí specifické statistické metody, která vytvoří rozsáhlá data, z nichž pro plánování využijeme pouze část. Vhodnější je stanovit si dopředu rozsah zjišťovaných dat, který má zohledňovat všechny cílové skupiny uživatelů. Rozhodujícím kritériem pro výběr potřebných dat je jejich využitelnost pro vlastní plánování. Vytvoření popisu vybraných základních demografických dat, který je pro proces plánování dostatečný, je v silách účastníků procesu. Využitelná data jsou většinou veřejně dostupná. Je možné použít a aktualizovat již dříve v místě zpracované analýzy, studie a dokumenty, např. z plánů rozvoje obce.

***SDA obvykle obsahuje:***

- *základní popis území,*
- *obyvatelstvo – počet, věková struktura, zdravotní stav, vývoj atd.,*
- *ekonomická aktivita obyvatel,*
- *nezaměstnanost a její vývoj,*
- *sociální zabezpečení – důchody,*
- *příspěvek na péči,*
- *kriminalita,*
- *demografické prognózy,*
- *vybavenost obcí – školy, zdravotnická zařízení, kulturní zařízení apod.,*
- *dopravní obslužnost,*
- *případné další okruhy dat dle zadání pracovních skupin (např. počet osob bez nároku na výplatu starobního důchodu),*
- *specifika regionu.*

Získaná data, zpracovaná do přehledných tabulek, grafů a map, je třeba doplnit o vysvětlující komentáře a prognózy – především předpokládaný vývoj sledovaných ukazatelů.

U všech údajů je nutné uvádět zdroj a datum, ke kterému se vztahují.

U velkých měst mají být data členěna podle jednotlivých městských částí a u SO ORP mají být data vztažena (kde je to možné) k jednotlivým obcím nebo regionům.

### 3.2.2 Analýza stávajících poskytovaných sociálních služeb

Součástí analýz je zjištění stavu sítě poskytovaných služeb na území, kde se plánuje. Je vhodné přihlédnout k dostupným sociálním službám i v sousedních regionech. Sběr dat probíhá v první fázi obvykle prostřednictvím Registru poskytovatelů sociálních služeb, který jako primární zdroj umožňuje vyhledat služby na daném území působící. Základní údaje o nich tak lze získat bez zbytečného zatěžování samotných poskytovatelů.

Následně, metodou dotazníkového šetření u jednotlivých poskytovatelů, zjišťujeme aktuálnost údajů v registru poskytovatelů. Poskytovatele můžeme požádat o jejich upřesnění či specifikaci (údaje v centrálním registru mohou být aktualizovány se zpožděním, i když poskytovatel služby nahlásí změny včas). Dále můžeme poskytovatele požádat o sdělení jeho strategických záměrů do budoucnosti (omezení konkrétní služby nebo naopak její rozšíření, přesnější specifikace cílové skupiny apod.) jako podklad pro práci v pracovních skupinách, kde jsou konkrétní otázky probírány podrobněji.

Výhodou je, pokud sběr dat provádí přímo koordinátor plánování a během osobní návštěvy u poskytovatele je schopen vysvětlit důležitost této analýzy i celého plánování. Může také pozvat zástupce poskytovatele do pracovní skupiny. V jednom dotazníku nelze postihnout specifika všech poskytovatelů. Během osobní návštěvy u poskytovatele je však možné vyřešit případné nejasnosti s vyplňováním dotazníku a zajistit tak nejlepší možné výsledky.

Získaná data mohou být podkladem pro vytvoření nebo aktualizaci místního katalogu poskytovatelů sociálních služeb.

*Data pro potřebu analýzy (má-li poskytovatel více služeb, uvede každou službu zvlášť):*

- *poskytovatel,*
- *služba a její stručný popis,*
- *cílové skupiny,*
- *kapacita,*
- *počty uživatelů a jednotek (jsou-li pro službu jednotky definovány a sledovány, např. kontakt, intervence) za poslední 3 roky,*
- *počty odmítnutých zájemců o službu,*
- *finanční zdroje za poslední 3 roky (provozní náklady – členění: např. MPSV, kraj, obce, příjmy od uživatelů, EU, ostatní),*
- *místní dostupnost,*
- *časová dostupnost,*
- *kontaktní údaje.*

Získaná data týkající se finančních zdrojů, včetně zjištěných výdajů na služby z obecních rozpočtů, jak je níže uvedeno u zadavatelů služeb, umožní zpracovat přehlednou **analýzu finančních toků v sociálních službách**. I zde je nutné u jednotlivých poskytovatelů vyčíslit náklady na každou sociální službu samostatně.

Údaje o uživatelích služeb získané za delší časové období umožní zachytit a popsat trendy ve vývoji jednotlivých cílových skupin. Jsou potom jedním z podkladů při určování potřebnosti služby.

Vedle sběru dat od stávajících poskytovatelů jsou zjišťovány i jejich další názory a potřeby, obvykle formou dalších otázek ve výše zmíněném dotazníku.

*Otázky se zaměřují na:*

- *zjištění hlavních problémů při zajišťování stávajících služeb,*
- *způsob spolupráce s ostatními poskytovateli při zajišťování potřeb uživatelů,*
- *návrhy, které služby podle jejich zkušenosti v regionu chybí a pro jaké odhadované počty uživatelů,*
- *jejich plán pro další roky – případný rozvoj či útlum služeb apod.*

### 3.2.3 Analýza potřeb a názorů zadavatelů sociálních služeb

Pro sběr dat od obcí lze doporučit metodu řízených rozhovorů za účasti starostky/starosty a osoby z obecního úřadu, která má na starosti sociální oblast. Další výhodou osobní konzultace, vedle získání relevantních dat a informací, je možnost navázat spolupráci a zapojit dotčené obce aktivně do procesu plánování.

*Zjišťované údaje:*
- *cílové skupiny / počty,*
- *poskytované služby občanům obce,*
- *chybějící služby,*
- *sociální problémy na území obce,*
- *zda a jak obec zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území,*
- *jakým způsobem obec zajišťuje dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb na svém území,*
- *jaké sociální služby a v jaké finanční výši obec podporuje,*
- *jaké prostředky plánuje obec vydat do sociální oblasti v příštích letech,*
- *další záměry obce v sociální oblasti.*

### 3.2.4 Analýza potřeb uživatelů sociálních služeb

Potřeby stávajících uživatelů jsou zjišťovány buď metodou dotazníkového šetření (ve větších regionech, na rozsáhlejším území) nebo metodou přímého dotazování, veřejných setkání, fokusních skupin (vhodné je metody kombinovat a vzájemně ověřovat). U dotazníků je důležité myslet na jejich přizpůsobení jazyku běžné populace a specifických omezení cílových skupin (větší písmo, jednodušší otázky atd.). Zajištění anonymity je nezbytné! Důležitá je spolupráce s poskytovateli služeb, ale dotazník mohou šířit mezi sebou i samotní uživatelé, případně organizace zastupující určité cílové skupiny uživatelů apod.

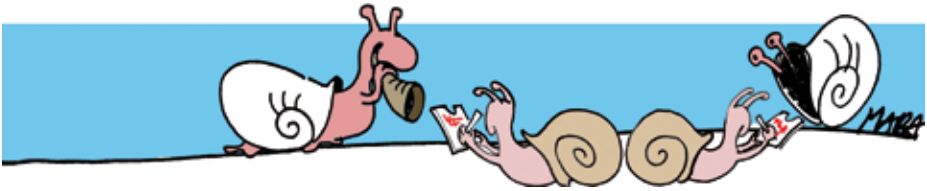
***Zjišťují se zejména názory na:***
- *poskytování sociálních služeb,*
- *možnosti jejich dalšího zlepšování,*
- *spokojenost s poskytovanými službami.*

Tam, kde jsou dotazníky uživatelů sbírány přes poskytovatele, je vhodné, vzhledem k otázkám na spokojenost s poskytovanými službami, sbírat dotazníky do zapečetěných uren, vhodné je zajistit externí tazatele, např. studenty apod.

Při vyhodnocování získaných dat se samozřejmě pracuje i s obecně známými problémy a potřebami uživatelů.

Vedle zjišťování potřeb stávajících uživatelů je třeba se zaměřit i na **zjišťování potřeb potenciálních uživatelů** (včetně zjištění předpokládaného počtu osob v určených cílových skupinách), zejména pokud hledáme řešení problému, který dosud nebyl v území řešen. Při zjišťování potřeb je nutné pečlivě rozlišovat mezi potřebami lidí a způsoby jejich řešení. Každá potřeba může být vyřešena různými vhodnými i méně vhodnými způsoby. Hlavní nebezpečí zjišťování potřeb vyplývá z bezradnosti lidí, jak je možné jejich problém řešit. Např. to, že respondent uvedl, že by potřeboval domov pro seniory, může znamenat i to, že potřebuje vyřešit bytovou situaci svých dětí, cítí se osamělý, nedokáže si v zimě zatopit apod. V těchto případech jsou vždy vhodnější kvalitativní sociologické metody.

Zjišťování potřeb uživatelů probíhá i po zpracování analytické části. Uživatelé jsou zapojeni v řídící skupině i ve skupinách pracovních, podílí se na sestavování SWOT analýz a tvorbě strategické části plánu. Během procesu plánování jsou postupně upřesňovány další oblasti, ve kterých je třeba provést výzkum potřeb uživatelů, stávajících i potenciálních. Zjišťování může probíhat například při veřejném setkání nebo při řízeném skupinovém rozhovoru (viz např. publikace Nové zjišťování potřeb, zpracovaná v rámci projektu realizovaného Královéhradeckým krajem).



### 3.2.5 Zjišťování názorů široké veřejnosti – anketa

Obvyklou formou pro zjištění názorů a potřeb veřejnosti, které jsou zapracovány do prvotních analýz, je anketa pro veřejnost. Ta má v plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji tradici. Přestože zapojení veřejnosti do procesu plánování je jedním z jeho významných bodů, nelze vkládat do zjištěných informací přehnaná očekávání. Důležitým přínosem ankety je však, vedle získání skutečných podnětů pro fungování sociálních služeb v regionu, i zvýšení povědomí veřejnosti o sociálních službách. Proto bývá anketa často spojena s informační kampaní o plánování sociálních služeb a samotný anketní lístek zpravidla obsahuje vedle oslovení veřejnosti i základní informace o procesu (včetně kontaktu na koordinátora a přizvání občanů do pracovních skupin).

*Anketní otázky bývají zaměřeny na:*

- *věk respondenta a obec, ve které bydlí,*
- *informovanost o sociálních službách v regionu,*
- *zda využívají nějakou službu,*
- *spokojenost se službami a jejich dostupností,*
- *případné chybějící služby,*
- *hlavní sociální problémy apod.*

Anketa má probíhat po celém plánovaném území, nikoliv pouze v centrální obci, městě. Anketní lístky jsou většinou distribuovány do všech domácností. Protože hlavním rizikem je obecně nízká návratnost anketních lístků, je vhodné sběr kombinovat s distribucí např. pomocí dobrovolníků-studentů při vhodných akcích, nebo na vybraných místech. Anketní lístek je pak s občanem přímo vyplněn, s možností případného vysvětlení jednotlivých otázek.

O zapojení veřejnosti resp. získávání názorů, podnětů a zpětné vazby hodnotící výstupy plánování je třeba usilovat během celého procesu plánování (veřejná projednání, kulaté stoly, připomínkování apod.).

## 3.3 Výběrová řízení

Výběrová řízení jsou při zpracování plánu rozvoje sociálních služeb využívána většinou pro zadání zpracování analytické části plánu (příp. dílčích analýz nebo pouze vlastního sběru dat apod.) externím zhotovitelem.

Při stanovení základního rámce pravidel pro zadání je nutné vycházet ze zákona a dalších předpisů, kterými je zadavatel vázán. Pokud je zakázka součástí realizace projektu financovaného z Evropského sociálního fondu, řídí se také příslušným metodickým pokynem apod.

*Doporučení pro specifikaci zadání:*

- *Co nejpřesněji a nejpodrobněji vymezit zadání – metody zpracování analýz, počty respondentů, způsob interpretace výsledků, místní specifika a potřeby, termín dodání atd.*

- *Stanovit požadavky na kvalifikační předpoklady zhotovitele (vyžadovat zkušenosti s realizací obdobných analýz).*
- *Nastavit hodnotící kritéria (obvykle nabídková cena a další kritéria vztahující se ke kvalitě nabídky). Je vhodné dát v zadání větší váhu kvalitě před cenou.*
- *Zavázat zpracovatele ke spolupráci se zadavatelem a s ostatními účastníky plánování (např. zpřesňovat rozsahy a zaměření analýz podle potřeb pracovních skupin). Je vhodné zadání výběrového řízení předem konzultovat s metodičkou/ metodikem pro plánování sociálních služeb.*

# 4. Zapojování účastníků do procesu plánování

## 4.1 Východiska

Při plánování sociálních služeb je nutné zapojit cílové skupiny komunitního plánování – poskytovatele, zadavatele a uživatele sociálních služeb. Neméně důležité je také zapojení široké veřejnosti. Účast co největšího počtu občanů v procesu komunitního plánování a výměna informací s nimi je sledem mnoha činností a aktivit, které probíhají paralelně s dalšími pracemi v rámci plánování sociálních služeb v určitém území.

## 4.2 Zapojení poskytovatelů, zadavatelů a uživatelů sociálních služeb

**Zapojení poskytovatelů**

Do procesu komunitního plánování se zapojují poskytovatelé sociálních služeb i tzv. poskytovatelé služeb doprovodných (služby, které sociální služby doplňují nebo i částečně nahrazují). Při zahájení procesu je potřeba oslovit všechny poskytovatele sociálních služeb – například emailem, dopisem. Nejlepší metodou je osobní schůzka, při níž poskytovatelé dostanou informace, které jim pomohou orientovat se v procesu a podpoří jejich zájem o zapojení do komunitního plánování.

Do plánování sociálních služeb se poskytovatelé mohou aktivně zapojit například:

- podílením se na informační kampani, zveřejňováním informací o službách,
- zapojením svých zástupců do řídící skupiny a do pracovních skupin,
- přípravou podkladů pro analýzy (informace o službách, kapacitách, zdrojích atd.),
- spoluprací při zpracování analýz (např. vyplnění dotazníků pro poskytovatele, šíření dotazníků pro uživatele),

– účastí na veřejných projednáních, kde mohou také prezentovat své služby,
– poskytováním prostor pro jednání pracovních skupin (vhodný způsob prezentace zařízení poskytovatelů),
– podílením se na tvorbě opatření a aktivit komunitního plánu,
– připomínkováním výstupů z komunitního plánování sociálních služeb,
– spoluprací při tvorbě katalogu poskytovatelů,
– spoluprací při distribuci finálních produktů (komunitní plán, katalog) mezi veřejnost.

**Zapojení zadavatelů**

Zadavatelé mají odpovědnost za zajištění sociálních služeb na příslušném území. Zadavateli služeb jsou vedle MPSV především obce a kraje, které prostřednictvím svých zastupitelů nesou hlavní odpovědnost za kvalitu a dostupnost sociálních služeb. Komunitní plánování podporuje spolupráci mezi samosprávami obcí, poskytovateli sociálních služeb, uživateli těchto služeb a zástupci široké veřejnosti.

Obce získají odborně zpracovaný návrh řešení sociálních problémů svých občanů. Představitelům obcí umožňuje proces komunitního plánování zapojit občany do rozhodovacích procesů. Před zahájením procesu zadavatelé realizaci komunitního plánování schvalují. Při zahájení procesu je potřeba oslovit znovu všechny obce a přizvat je ke spolupráci. Metoda je obdobná jako u poskytovatelů: e-mailem, dopisem a nejlépe osobní schůzkou. Nesmíme zapomínat, že někteří neuvolnění starostové malých obcí pracují s elektronickou poštou jen omezeně. Způsob zapojování musí být motivující. Není vhodné „oslovit" samosprávu obce zasláním obsáhlého a málo srozumitelného dotazníku s žádostí o vyplnění. Dobrým základem pro spolupráci je tedy setkání se starostou, předání základních informací o plánování a vysvětlení jeho významu pro obce a jejich občany.

*Pokud se proces plánování realizuje na území správního obvodu obce s rozšířenou působností, svazku obcí atd., je potřeba důsledně dbát na zapojení všech obcí v lokalitě. Je nedostačující, když například plán platící pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností zpracuje jen obec III. stupně bez zapojení, souhlasu, informovanosti atp. obcí ostatních. Pokud je nějaké lidské sídlo dost veliké na to, aby mělo statut obce, je dost veliké i na to, aby jeho samospráva a občané měli možnost zapojit se do komunitního plánování.*

Představitelé obcí se mohou aktivně zapojit do procesu komunitního plánování sociálních služeb například:

- vytvářením příležitostí pro zapojení občanů do procesu komunitního plánování,
- podílením se na informační kampani, zveřejňováním všech podstatných informací o projektu i výsledcích komunitního plánování v místních médiích (webové stránky obcí, místní zpravodaje, vývěsky, plakátovací plochy, rozhlas),
- delegováním zástupců obcí do řídící skupiny a do pracovních skupin,
- poskytováním prostor pro jednání pracovních skupin,
- spoluprací při přípravě podkladů pro analýzy (dostupná statistická data
- za obce, informace o zdrojích pro sociální služby atd.),
- spoluprací při sociologických průzkumech (např. vyplnění dotazníků pro zadavatele, šíření anketních lístků pro širokou veřejnost),
- účastí na veřejných projednáních,
- podílením se na tvorbě opatření a aktivit komunitního plánu,
- připomínkováním výstupů z komunitního plánování sociálních služeb a podílením se na vyhodnocování procesu,
- schvalováním komunitního plánu,
- spoluprací při distribuci finálních produktů (komunitní plán, katalog) mezi veřejnost,
- všeobecnou podporou komunitního plánování sociálních služeb.

*Není vždy ideální „tlačit" do procesu plánování vrcholné představitele samospráv a zapojovat je stejně jako odborníky na sociální oblast. Ne proto, že by na ně měly být brány z titulu jejich funkcí nějaké nepřiměřené ohledy, nebo že by pro ně neplatilo to co pro „ostatní smrtelníky". Z čistě praktického hlediska, jejich pozice předpokládá značné vytížení ohledně zajištění fungování celé komunity (obce nebo města). Tím, že nebudeme očekávat jejich pravidelnou a stoprocentní účast na všech aktivitách, se vyvarujeme mnoha zklamání z toho, že stejně nebudou moci z objektivních důvodů našim představám dostát. Na druhou stranu je nezbytné je pravidelně informovat, nepodcenit přípravu celého procesu v první řadě s nimi samotnými, dobře zvolit metodu průběžného informování, vysvětlování. Na tomto místě je dobré zdůraznit jednu okolnost. Často se v komunitních plánech za zadavatele označují výkonní úředníci obce, města. Není tomu tak. Tito pracovníci mohou působit jako „odborníci", nebo jako zástupci zadavatele. Ale nemají mandát, aby přímo na místě, bez konzultací se zástupci samospráv, cokoli jménem zadavatele slibovali. Zadavatelem je politik (a to ještě jako jeden z členů samosprávy s jedním hlasem), nikoli úředník.*

## Zapojení uživatelů

Důležitou cílovou skupinou jsou také uživatelé. Touto skupinou rozumíme současné i potenciální uživatele sociálních služeb, osoby ohrožené sociálním vyloučením. Při jejich zapojování do procesu je potřeba brát ohled na typ jejich postižení nebo znevýhodnění. Zástupci uživatelů mají své místo v řídící skupině a v pracovních skupinách. Jednání těchto skupin a veřejná setkání je potřeba realizovat tak, aby byla dostupná (důležité např. pro osoby s tělesným postižením), srozumitelná (důležité např. pro osoby se smyslovým postižením) a aby se v nich účastníci cítili příjemně (důležité např. pro osoby s duševním onemocněním). Do činnosti pracovních skupin je dobré zapojit také rodinné příslušníky uživatelů (důležité např. pro osoby s mentálním nebo kombinovaným postižením). Pokud na daném území působí, měli by být do komunitního plánování zapojeni také zástupci organizací sdružujících uživatele.

Poskytování sociálních služeb není to jediné, co lidé v nepříznivé situaci potřebují. Důležité je i zprostředkování kontaktů se společností, aktivizační přístup atd. To nemusí být řešeno pouze sociálními službami. Vzhledem k omezenému počtu sociálních služeb a jejich zahlcení složitou, komplikovanou prací s jednotlivými individuálními případy není mnohdy efektivní nebo možné, aby pokryly celé spektrum činností, které vedou ke zkvalitnění života uživatelů. Třeba právě aktivizační činnosti je možno zajistit i jinak, než prostřednictvím vysoce specializovaných odborníků.

Do plánování sociálních služeb se uživatelé mohou aktivně zapojit například:

- podílením se na informační kampani, zveřejňováním informací o službách,
- zapojením svých zástupců do řídící skupiny a do pracovních skupin,
- přípravou podkladů pro analýzy (informace o službách, kapacitách, zdrojích atd.),
- spoluprací při zpracování analýz (např. vyplnění dotazníků pro poskytovatele, šíření dotazníků pro uživatele),
- účastí na veřejných projednáních, kde mohou také prezentovat své služby,
- poskytováním prostor pro jednání pracovních skupin (vhodný způsob prezentace zařízení poskytovatelů),
- podílením se na tvorbě opatření a aktivit komunitního plánu,
- připomínkováním výstupů z komunitního plánování sociálních služeb,
- spoluprací při tvorbě katalogu poskytovatelů,
- spoluprací při distribuci finálních produktů (komunitní plán, katalog) mezi veřejnost.

## 4.3 Zapojení široké veřejnosti

Veřejnost jako celek obvykle není o sociálních službách příliš informována, a vlastně ani není důvod, proč by od ní měly být nějaké znalosti vyžadovány. Dokud občané sociální služby nepotřebují, nemají důvod se jimi detailněji zaobírat. To přichází až v okamžiku, kdy oni sami nebo jejich blízcí tyto služby skutečně potřebují.

Aby spolupráce s veřejností a snaha o její zapojení byly co nejúspěšnější, je důležité, aby byla seznámena s cílem prováděných činností. Například, aby lidé věděli:
- proč mají na komunitním plánu spolupracovat,
- proč je důležité účastnit se pracovních skupin, k jakému cíli tato činnost směřuje,
- jaká témata se budou řešit na veřejném setkání.

V rámci zapojování veřejnosti a občanů a výměny informací s nimi lze rozlišit čtyři stupně spolupráce:
- zajištění přístupu veřejnosti k informacím (zpřístupnění dokumentů, materiálů a informací, které v rámci dění vznikají),
- aktivní informování občanů (články a zprávy v místních médiích, rozesílání informací poštou apod.),
- konzultace s občany (oboustranná komunikace, setkání s občany, ankety, kulaté stoly atd.),
- spoluúčast veřejnosti na plánování (činnost v pracovních skupinách).

Při komunitním plánování je důležité věnovat pozornost (právě kvůli motivaci zapojení veřejnosti, a hlavně potenciálních uživatelů sociálních služeb z jejích řad) i tzv. doprovodné oblasti, která nepatří přímo do sféry sociálních služeb, ale která také zlepšuje sociální klima v komunitě, řeší potřeby jejích obyvatel. Mezi doprovodné oblasti počítáme například:
- bezbariérovost,
- veřejná doprava (bezbariérové autobusy využijí osoby s tělesným postižením, maminky s kočárky, starší osoby bez výraznějšího omezení, atp.),
- volnočasové aktivity – částečně fungují jako prevence sociálně patologických či rizikových jevů (děti a mládež, rodičovské kluby, seniorské atp.),
- doprovodné služby – doplňují, nebo částečně nahrazují, sociální služby a jejich jednotlivé činnosti (např. rozvážka obědů seniorům a osobám se zdravotním postižením, úklidové práce atp.).

Proto se v místních plánech, zpracovaných přímo pro konkrétní komunitu, objevují i jiné oblasti než sociální služby, což je naprosto v pořádku.

**Plán informování veřejnosti – komunikační strategie**

Na začátku komunitního plánování je vhodné vypracovat podrobný plán informování veřejnosti. S tím souvisí zmapování médií využitelných k informování o procesu (místní zpravodaje a regionální tisk, televize, rádia, internetové stránky obcí a poskytovatelů, místní rozhlas, vývěsky a plakátovací plochy atd.), stanovení frekvence vydávání tiskových zpráv a aktualizace webových stránek, metody distribuce pozvánek na veřejná setkání, na jednání řídící skupiny a pracovních skupin atd. Do plánu je možné zahrnout také předávání informací prostřednictvím úřadů, škol, lékařů, poskytovatelů sociálních služeb atd.

Prostřednictvím médií má být veřejnost informována především o:

- principu a významu komunitního plánování,
- možnosti zapojení občanů do procesu komunitního plánování,
- sociálních potřebách občanů a možnostech jejich uspokojení,
- úloze státní správy a samosprávy z hlediska sociální pomoci,
- dostupnosti sociálních služeb v regionu,
- průběhu komunitního plánování,
- výstupech komunitního plánování.

**Veřejná setkání**

Na veřejná setkání jsou zváni lidé, kterých se sociální služby týkají (poskytovatelé, zadavatelé, uživatelé), i široká veřejnost. Účastníci se zde seznamují s významem komunitního plánování sociálních služeb a jsou motivováni k zapojení se do procesu. Poskytovatelé na veřejných setkáních představují svoje služby, je také vhodné prezentovat zde výstupy z analýz a průzkumů, vést diskusi k přípravě SWOT analýz atd.

V závěru procesu komunitního plánování má být na veřejném setkání představen návrh komunitního plánu. Veřejnost se k plánu vyjadřuje a připomínkuje ho. Setkání je také možné doplnit kulturním programem (např. vystoupení klientů některého zařízení).

**Anketa a další způsoby informování**

Vhodným způsobem zapojení široké veřejnosti je anketa (viz kapitola č. 3). Informace se mohou šířit pomocí webových stránek, portálů (jednoduché, přehledné, snadno aktualizovatelné vlastními silami), zpravodajů radnice nebo obecního úřadu, prostřednictvím letáků, tiskovin, výstav chráněných dílen, veletrhů, divadel apod.

Máme sesbírané podklady, tudíž můžeme přistoupit k jejich vyhodnocování, definování cílů a možností jejich naplnění – začínáme strategickou část plánovacího procesu.

# 5. Strategická část

V této fázi přistoupí řídící skupina a pracovní skupiny k samotnému plánování. V případě, že v daném území plánování již v minulosti probíhalo, je třeba provést vyhodnocení minulého plánu. Základním východiskem každého procesu plánování bývá sestavení SWOT analýzy pracovními skupinami, méně často také řídící skupinou. Důležitým krokem je vyjednávání o vizi. Na základě vyhodnocení minulého plánu, vize a SWOT analýzy jsou stanoveny obecné priority. Ty potom pracovní skupiny podrobněji rozpracují v opatřeních. Konkrétní plán realizace opatření je popsán v aktivitách. Struktura plánu v členění na priority – opatření – aktivity není nikde povinně stanovena, může se tedy měnit podle místních podmínek.

Protože komunitní plán sociálních služeb slouží také jako podklad pro financování sociálních služeb, musí být v plánu popsány nejen změny – nové rozvojové aktivity – ale také stávající a dobře fungující aktivity. Tím se liší od jiných strategických plánů, které se v návrhové části soustřeďují pouze
na popis změny.

## 5.1 Hodnocení minulého plánu

Pokud již na daném území probíhalo někdy v minulosti plánování sociálních služeb, je nutné provést důkladné hodnocení tohoto plánu. Je třeba určit, které cíle se podařilo naplnit, které jsou již překonané a zejména ty, jejichž platnost trvá.

Za tímto účelem je potřeba nejprve udělat monitoring plnění minulého plánu, tj. přesně zjistit, které cíle, opatření či aktivity se podařilo naplnit podle plánu, které se podařilo naplnit částečně a které vůbec ne. Monitoring nejsnáze provede pověřený člověk, popř. určená skupina lidí, kteří od osob pověřených realizací jednotlivých

aktivit zjistí, zda byly realizovány, s jakým úspěchem, a pokud nebyly, jaké důvody k tomu vedly. Výsledkem tohoto zjišťování by měla být písemná zpráva, která slouží jako podklad samotného hodnocení.

Na hodnocení minulého plánu by se již měla podílet širší skupina. Může to být řídící skupina, nebo i dílčí pracovní skupiny – každá za svou oblast. Členové skupiny by se měli seznámit s výsledky monitoringu a určit, které aktivity by měly zůstat i v novém plánu v zásadě nezměněné, které se zcela vypustí a které je třeba modifikovat. Každé takové rozhodnutí by mělo být diskutováno a zdůvodněno. V diskusi se nesmí zapomenout ani na nové cíle, které členy skupiny napadnou při hodnocení. Výhodou hodnocení v pracovních skupinách je, že se jejich členové lépe seznámí s minulým plánováním a jeho úskalími. Tuto metodu však lze použít, pouze pokud zůstávají pracovní skupiny v obdobné struktuře.

Konečná rozhodnutí o zachování a podobě aktivit je však třeba udělat až po formulaci vize a SWOT analýze, v době přípravy nového plánu.

## 5.2 Vize

Formuluje společnou představu všech účastníků procesu komunitního plánování o rozvoji systému sociálních služeb a popisuje ideální cílový stav.

Zatímco komunitní plán se pohybuje ve střednědobém horizontu, vize by měla popisovat budoucí stav v horizontu dlouhodobém, např. jak chceme, aby vypadala sociální situace za 10 let. Vize by při plánování měla pomoci směřovat jednotlivé opatření a aktivity. Pokud vznikne jakákoliv pochybnost o oprávněnosti některého návrhu, vždy je nutné se ptát, zda přispěje k dosažení vize. Pokud ne, neměl by být v plánu obsažen.

Příklad postupu při formulaci vize:

*Formulaci vize je vyhrazena část jednání řídící skupiny. Zkušený moderátor vysvětlí členům smysl vize, uvede příklady. Proběhne brainstorming, kdy má každý možnost dávat jakýkoliv návrh. Na závěr jsou návrhy shrnuty. Pokud nevznikne žádný jednoznačný*

*návrh, připraví každý člen řídící skupiny svůj návrh za „domácí úkol". Na příštím jednání řídící skupiny dojde k syntéze těchto návrhů. Návrh vize je pak rozeslán všem členům pracovních skupin a zveřejněn k připomínkám, které jsou řídící skupinou vyrovnány.*

Je moudré stanovit si termín, dokdy bude formulace vize hotová. Existuje totiž nebezpečí nekonečných debat, pro které se pak nedostane na samotné plánování. Vize mohou být stručné a obecné, jako je např. vize Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2011 - 2013:

*„Zajištění optimální sítě sociálních služeb na území Jihočeského kraje pro naplnění potřeb uživatelů a možností zadavatelů na úrovni 21. století"*

Vize však může být formulována i podrobněji:

*POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB*

- *V roce 2020 nabídka kvalifikovaných sociálních služeb převyšuje poptávku. Služby jsou dostupné co nejširšímu okruhu obyvatel a navazují na sebe. Mají politickou podporu.*
- *Informovanost obyvatel o službách zvyšuje distribuce katalogu, dostupná média i bezplatná telefonní linka. Informace jsou poskytovány kvalitně.*

*KVALITA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB*

- *Služby splňují standardy kvality sociálních služeb. Jsou respektovány osobnostní vlastnosti, názory a potřeby uživatelů a chráněna jejich práva.*
- *Přístupy do veřejných budov jsou bezbariérové.*

*PERSONÁLNÍ KAPACITY*

- *Služby jsou poskytovány kvalifikovaným personálem. Sociální pracovníci se vzdělávají celoživotně a jejich vzdělání je srovnatelné (podle jednotných kurzů v celé ČR). Pracují ve standardních podmínkách.*
- *Do poskytování služeb jsou více zapojeni dobrovolníci, kteří jsou podporováni (jsou pro ně pořádány bezplatné kurzy). Uplatnění nacházejí především jako asistenti a společníci.*

*FINANČNÍ A MATERIÁLNÍ ZDROJE*

- *Pro financování služeb jsou plně využívány dotace z Evropské unie, z krajů a ministerstev a jejich získávání je jednodušší. Existuje stálý (jistý) finanční zdroj ze státního rozpočtu a všichni k němu mají rovný přístup. Na financování sociálních služeb se podílejí i sponzoři. Finanční prostředky jsou využívány efektivně. Příspěvek na péči je využíván na úhradu služeb.*

Další příklad:

*1. Občan:*
*Na Strakonicku funguje systém kvalitních sociálních a doprovodných služeb, který odpovídá poptávce uživatelů. Pro občany je k dispozici přehledný, pravidelně aktualizovaný a snadno dostupný systém informací o jednotlivých službách. Tento systém informuje občany také o možnostech a podmínkách využití sociálních služeb. Občané mají vědomosti o specifikách jednotlivých služeb a v systému se umí orientovat a služby využívat.*

*2. Samospráva:*
*Na Strakonicku vzájemně spolupracují obce a města při zajišťování sociálních služeb. Funguje transparentní systém spolufinancování sociálních služeb ze strany měst a obcí. Tento systém výrazně napomáhá udržitelnosti, ale i kontrole stávajících služeb. Zároveň ovlivňuje vznik nových nebo transformaci, popř. ukončení, stávajících sociálních a doplňkových služeb na Strakonicku.*

*3. Poskytovatel:*
*Sociální služby jsou poskytovány spektrem různých poskytovatelů – právnické osoby, organizace zřizované krajem nebo městem a nestátní neziskové organizace. Poskytovatelé služeb informují veřejnost o svých aktivitách, nabízejí služby v souladu s individuálními potřebami zájemců o služby, poskytují služby na úrovni standardů kvality a spolupracují s místními samosprávami. Své služby flexibilně přizpůsobují požadavkům občanů, ale i provozním podmínkám (finance, prostory, personální zajištění…). Poskytovatelé sociálních služeb vzájemně spolupracují.*

*4. Komunitní plánování sociálních služeb:*
*Je udržen proces komunitního plánování. Komunitní plán dává ucelený přehled o stávajících sociálních službách a jejich potřebnosti v regionu. Jeho výstupy jsou styčnými body pro komunikaci mezi občany, poskytovateli sociálních služeb a samosprávou. Záměry uvedené v komunitním plánu jsou do další revize brány jako nedílná součást místního sociálního systému. Plán je pravidelně revidován a přizpůsobován aktuální situaci.*

Vize by neměla být pouze samoúčelným cvičením, ale měla by být chápána jako jednoznačné zadání pro přípravu aktivit. Pokud se např. ve vizi objeví:

„Do poskytování služeb jsou více zapojeni dobrovolníci", musí existovat také nějaké opatření, nebo aktivita, která rozvoj dobrovolnictví podporuje.

## 5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je základní oporou strategické části při formulaci priorit a opatření komunitního plánu. Definuje slabé a silné stránky systému sociálních služeb, příležitosti k rozvoji a posílení systému, vymezuje možná ohrožení fungování systému sociálních služeb. Smyslem SWOT analýzy je shrnutí vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících systém sociálních služeb.

SWOT analýza by měla být připravena se znalostí všech ostatních analytických podkladů a měla by na ně reagovat. SWOT analýza je vlastně přehledné textové shrnutí místních podmínek připravené buď odborným zpracovatelem (pak musí být velmi pečlivě projednána), ale daleko častěji širší skupinou. Může být připravena řídící skupinou, na veřejném projednání, nejčastěji však v pracovních skupinách za oblast dle jejich působnosti. Zde slouží také k vzájemnému seznámení členů pracovní skupiny a ujasnění jejich postojů.

Existuje mnoho metodik a způsobů jak SWOT analýzu zpracovat, jakou má mít podobu, jaké je její následné využití. Podstatné není přesně dodržet jednu z tisíce metodik tvorby SWOT analýz, ale použít ty z možností a nástrojů, které budou komunitnímu plánování nejvíce vyhovovat. Dále je proto stručně popsán jeden z jednodušších postupů.

V pracovních skupinách vzniká SWOT analýza nejčastěji v diskusi všech členů. Ta by měla mít dvě fáze. V první fázi by měl probíhat tzv. brainstorming. Během něj každý říká, co ho k tématu napadne. Měly by být zaznamenány všechny výroky bez „cenzury" – pokud možno by se o nich nemělo příliš diskutovat. První fáze by měla skončit až poté, co členy skupiny nenapadají vůbec žádná doplnění a skupina přestane i vtipkovat. Přesná formulace jednotlivých bodů do SWOT analýzy, jejich vypuštění či sloučení s jinými probíhá až ve druhé fázi diskuse.

Je vhodné, aby při sestavování byl přítomen moderátor, který diskusi řídí a podporuje zapojení všech zúčastněných. Současně by měl dbát na srozumitelnost a stručnost výroků, a zařazovat je do následujících skupin:

- silné stránky – čím se region může chlubit v sociální oblasti,
- slabé stránky – v čem region zaostává oproti zbytku ČR, popř. kraji, apod.,
- příležitosti – co lze v budoucnu využít pro zlepšení v sociální oblasti,
- ohrožení – co naopak v budoucnu z vnějšku ohrožuje sociální situaci regionu.

Po prvním jednání je vhodné SWOT analýzu upravit, odstranit případné duplicity a nechat ji doplnit. K jejímu schvalování je lépe přikročit až na dalším jednání pracovní skupiny – s časovým odstupem.

*Příklad zkrácené SWOT analýzy:*

| ***Silné stránky*** | ***Slabé stránky*** |
|---|---|
| *– výběr více poskytovatelů*<br>*– vstřícnost vedení města*<br>*– finanční podpora města* | *– není nabídka odlehčovacích služeb*<br>*– doprava po městě*<br>*– sloučení sociálních bytů a DsPS* |
| ***Příležitosti*** | ***Ohrožení*** |
| *– společenská místnost v DsPS*<br>*– rozšíření kapacity chráněných dílen*<br>*– účast pečující osoby u soc. šetření* | *– příspěvek na péči neodpovídá skutečnému stavu klienta*<br>*– časté změny v sociálním systému*<br>*– nízký zájem seniorů o život města* |

Ze SWOT analýzy je možné získat témata, která by měla být komunitním plánem řešena.

*SWOT analýza odhalí body, ve kterých dochází k prolínání témat mezi jednotlivými pracovními skupinami. Může jít například o pečovatelskou službu, která pomáhá jak seniorům, tak zdravotně postiženým; problematiku drog, která se současně dotýká i mládeže… Řídící skupina by v této fázi měla přijmout jasné rozhodnutí, která skupina bude taková témata řešit. Nejčastějším vodítkem pro výběr konkrétní skupiny je počet lidí, kteří se tímto tématem v dané skupině zabývají.*

## 5.4 Priority

Priority by měly vycházet ze SWOT analýzy a z vize. Priority může stanovovat jak řídící skupina, tak pro jednotlivé oblasti samotné pracovní skupiny. V každém případě by však priority měla schválit řídící skupina ihned po jejich stanovení.

Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2011 - 2013 stanovuje priority pro pracovní skupiny jednotně, ve stejné struktuře:

*Priorita 1. Podpora systému poskytovaných služeb*
*Priorita 2. Rozvoj systému poskytovaných služeb*
*Priorita 3. Zkvalitnění poskytovaných sociálních služeb*
*Priorita 4. Doprovodné aktivity*

Toto členění však může být pro plány menších území nevhodné, neboť se zde nevyskytuje tolik sociálních služeb. Proto mohou být jednotlivé priority specifické pro každou pracovní skupinu:

*Priorita 1. Zajistit dostupnost sociálních služeb, které umožňují seniorům důstojný život v přirozeném prostředí.*
*Priorita 2. Zajistit dostupnost sociálních a dalších služeb, které podporují integraci osob se zdravotním postižením do společnosti.*
*Priorita 3. Udržet stávající kapacitu pobytových služeb a podle potřeby připravovat její rozšíření.*

Často se však od stanovení priorit pro menší území upouští a jako priorita se určí téma pracovní skupiny:

*Prioritní oblast1: Zajištění informování, koordinace a systémového rozvoje sociálních služeb.*
*Prioritní oblast 2: Problematika seniorů.*
*Prioritní oblast 3: Lidé se zdravotním postižením.*
*Prioritní oblast 4: Děti, mládež a sociálně znevýhodnění.*

## 5.5 Opatření a aktivity

Opatření a aktivity podrobněji rozpracovávají jednotlivé priority. Opatření jsou vlastně cestou, kterou je třeba naplnit každou prioritu. Opatření by měla být:

- efektivní – nejlépe využívat místní zdroje finanční, lidské, ale i materiální (budovy apod.),
- reálná – nemá cenu plánovat legislativní změny,
- realistická – z hlediska finanční náročnosti, politické podpory apod.,
- dlouhodobě udržitelná.

*Při plánování dojde k tomu, že pracovní skupina navrhuje vznik nové sociální služby, která je sice velmi potřebná z hlediska uživatelů, nicméně nereálná z hlediska dostupných finančních prostředků, nebo protože neexistuje poskytovatel, který by mohl službu zajistit. Takové opatření není příliš realistické. Přesto může být do plánu zahrnuto. Mělo by ale být formulováno tak, aby bylo zřejmé, že jde spíše o přání, než o reálnou možnost např.: Hledání možností vzniku služby….*

Jestliže jsou opatření cestou k naplnění priorit, jsou aktivity detailním popisem jednotlivých kroků na této cestě. Popis aktivity proto musí obsahovat:

- textový „návod" k realizaci aktivity,
- harmonogram realizace aktivity,
- osobu nebo organizaci zodpovědnou za realizaci aktivity,
- rozpočet, včetně určení zdrojů financí.

Příklad:

| | | | |
|---|---|---|---|
| ***Název a číslo opatření:*** | *2/1/1 Zachování stávajících denních a týdenních stacionářů a center denních služeb* | | |
| ***Z jaké priority vychází (opis priority)*** | *2/1 Zajištění dostupnosti denních a týdenních stacionářů a center denních služeb (§45, 46, 47)* | | |
| ***Krátký popis opatření: (a co je jeho cílem, kritéria dosažení cíle)*** | *Cílem tohoto opatření je zachování stávající sítě center denních služeb, denních a týdenních stacionářů. Ty umožňují osobám, které pečují o seniora v domácím prostředí, zajištění potřebné péče v hodinách, kdy nemohou z důvodu zaměstnání zajistit potřebnou péči, tím nedochází k přerušování stávajících rodinných vazeb. Kritériem je zachování kapacity 100 míst, při zachování kvality poskytované služby.* | | |
| ***Aktivity, které vedou k naplnění opatření:*** | *Aktivita č. 2/1/1/1: Zachování denního stacionáře v XXX*<br>*Aktivita č. 2/1/1/2: Zachování týdenního stacionáře ve YYY*<br>*Aktivita č. …..atd.* | | |
| ***Číslo a název aktivity:*** | *Aktivita č. 2/2/1/1: Zachování denního stacionáře v XXX* | | |
| ***Charakteristika aktivity:*** | *Denní stacionář v XXX poskytuje již 10 let služby průměrně 6 seniorům. Uživatelům služby je poskytována strava, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím atd.* | | |
| ***Doba trvání:*** | *2011 - 2013* | | |
| ***Finanční zdroje:*** | *rok 2011* | *rok 2012* | *rok 2013* |
| ***Provozní nákl. celkem***<br>***MPSV***<br>***Příjmy od klientů***<br>***Město XXX***<br>***Investice*** | *150.000,-*<br>*50.000,-*<br>*50.000,-*<br>*50.000,-* | *150.000,-*<br>*50.000,-*<br>*50.000,-*<br>*50.000,-* | *150.000,-*<br>*50.000,-*<br>*50.000,-*<br>*50.000,-*<br>*50.000,-* |
| ***Odpovídá / spolupráce:***<br>***Výstupy:*** | *Domov seniorů v XXX*<br>*denní stacionář pro 6 osob* | | |

| | |
|---|---|
| ***Číslo a název aktivity :*** | *Aktivita č. 2/2/1/2: Zachování týdenního stacionáře ve YYY* |
| ***Charakteristika Aktivity:*** | |
| ***Doba trvání:*** | |
| ***Finanční zdroje: (členění)*** | |
| ***Odpovídá/spolupráce:*** | |
| ***Výstupy:*** | |

Každá aktivita by měla mít přesně určenou osobu nebo organizaci, která je zodpovědná za její plnění. Předejde se tak nejasnostem, kdo vlastně má aktivitu na starosti. Aktivita je pak i kontrolovatelná. Zodpovědná osoba nemusí nutně aktivitu sama realizovat. Může stát pouze v pozadí a připomínat ji skutečným realizátorům. Zodpovědná osoba nebo organizace však musí vždy s touto funkcí souhlasit. Pokud se pro některou aktivitu nepodaří nalézt zodpovědnou osobu, je lepší aktivitu vůbec neuvádět, neboť je již dopředu zřejmé, že ji nikdo nezrealizuje.

Nejsložitější bývá určení rozpočtu. V něm je vhodné rozlišovat investiční a provozní náklady. Investiční náklady není třeba podrobně rozpracovávat a většinou bývají uvedené „pod čarou". Z hlediska plánování jsou důležité provozní náklady. Zde je důležité vyčíslit podíl z jednotlivých zdrojů. Výše nákladů na zajištění aktivity by měla odpovídat reálné potřebě. Neměla by být vyšší, ale ani nižší (např. proto, že takový byl příjem služby v minulém roce). Rozvržení financí mezi jednotlivé zdroje pak vychází ze zkušeností z minulých let a odhadu reálných možností. Nicméně je třeba mít na paměti, že stále jde o plán a skutečnost může být jiná. Pokud není skupina schopna rozpočet stanovit, znamená to, že aktivita není dostatečně podrobně popsána a jde spíše o přání. Taková aktivita by se v plánu objevit neměla.

Detailní popisy aktivit a veřejná soutěž:

*Pokud v obci zajišťuje pečovatelskou službu určitá organizace a neexistuje důvod pro změnu, není problém v popisu aktivity napsat, že za tuto službu zodpovídá konkrétní organizace. I když obec vyhlašuje výběrová řízení na zajištění služby, je možné zachovat konkrétní zodpovědnou osobu. V tom případě nebude název aktivity znít „zajištění pečovatelské služby", ale „výběrové řízení na zajištění pečovatelské služby" a zodpovědnou organizací se stane obec (nebo ještě lépe konkrétní úředník).*

Příprava opatření a aktivit probíhá v příslušných pracovních skupinách. Existují dva extrémní přístupy pro práci v pracovních skupinách. Na jedné straně je možné na setkáních řešit pouze základní systémové otázky, rozdělit úkoly a vlastní práce na přípravě plánu je pak provedena mezi jednáními pracovní skupiny předem určenými lidmi. Tento přístup umožní zpracovat strategickou část během několika málo

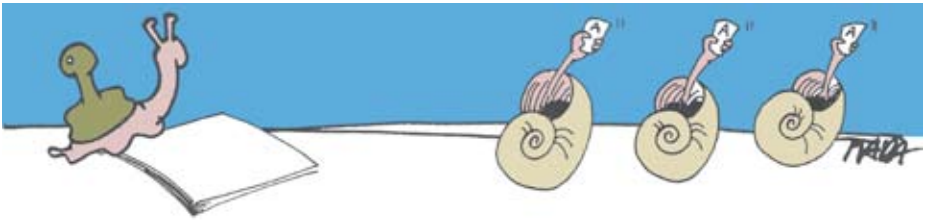
schůzek. Vyžaduje však velikou disciplinovanost zapojených lidí a snižuje šanci členů pracovní skupiny ovlivnit jednotlivá opatření a aktivity. Druhým extrémem je, pokud je každý detail řešen na pracovní skupině. Výhodou tohoto postupu je, že tak lze najít nečekaná spojení, řešení a pomoc. Současně jsou všichni členové do detailu seznámeni s celou prací skupiny. Nevýhodou je veliká časová náročnost takového postupu. V praxi jsou opatření a aktivity připravovány v různé kombinaci těchto dvou přístupů.

Příklad možného postupu:

*Metodik připraví na základě SWOT analýzy seznam témat, kterými by se měla pracovní skupina zabývat. Tato témata jsou doplněna členy pracovní skupiny a následně seřazena podle důležitosti. Formulace témat může být na různé úrovni podrobnosti. Proto provede metodik návrh jejich rozčlenění na opatření či aktivity. Současně jsou tato témata představena na řídící skupině, která tak má možnost ovlivnit směřování pracovních skupin a zabránit případnému překrývání témat. Seřazení témat podle důležitosti umožní projednávat nejprve to nejdůležitější. Současně tak vzniká jasný plán práce pracovních skupin.*

## 5.6 Akční plány

U plánů velkých území s mnoha nabízenými službami by detailní rozpracování všech aktivit na celou dobu platnosti plánu mohlo být velmi časově náročné. Proto je možné nechat popis v obecnější rovině. Podrobné rozpracování aktivit, stanovení finanční náročnosti, odpovědných osob apod. je pak možné udělat pouze pro ty aktivity, které se mají uskutečnit v nejbližším roce. Vznikne tak samostatný dokument tzv. akční plán na nejbližší období. Akční plány je pak nutné zpracovávat každý rok. Práce se tak rozloží do delšího časového období, ale v žádném případě jí neubude. Každoroční sestavování akčního plánu však zaručuje maximální aktuálnost plánovaných aktivit.



# 6. Příprava a schválení komunitního plánu

*Motto: „Vaše řeč budiž jasná. Ano, ano – ne, ne….".*

**Sestavení** komunitního plánu, tedy vlastního finálního dokumentu, není tak komplikovaná nebo obtížná záležitost, jak se může mnohdy zdát. Objevují se stále ještě (kupodivu) v řadě projektů na zpracování plánu významné, mnohdy stotisícové položky právě na tuto činnost. Ve skutečnosti tato aktivita vůbec není potřeba. Finální dokument je něco, co vzniká postupně, logickým řazením již zpracovaných dílčích dokumentů, analýz, materiálů.
Skládá se obvykle z těchto kapitol:

- **Úvod, úvodní slovo** (obvykle patří zástupci zadavatele – starosty, radního, apod.).
- **Cíle a důvody zpracování plánu**. Proč je plán zpracováván (zákon, dotace, základní listina), na jaké období a pro jaké území, komu je určen, jaké bude jeho využití, vize…
- **Základní socio-demografické údaje o daném území, dílčí analýzy** – mohou být v tištěném materiálu ve stručnější podobě, jako shrnutí (z důvodu zachování rozumného rozsahu dokumentu). V plném znění mohou být (měly by být) zveřejněny jiným způsobem – na webových stránkách, na přiloženém CD apod.).
- **Metodika/postup zpracování plánu** (kdo plán zpracovává, jaké aktivity v průběhu přípravy proběhly, odkazy na metodiky plánování, organizační struktura…).
- **Priority a opatření pracovních skupin** (podle jejich počtu a zaměření):
  - Složení pracovní skupiny.
  - Analýza/popis uživatelů (vymezení okruhu osob – cílová skupina, přesahy do ostatních skupin, definice služeb, stanovení počtu uživatelů služeb a potenciálních uživatelů, shrnutí údajů od poskytovatelů, včetně odhadu neuspokojených zájemců o službu).
  - Přehled poskytovatelů (popis vhodných sociálních služeb, případně služeb doprovodných, přehled poskytovatelů).
  - SWOT analýza (za pracovní skupinu).

  - Samotné priority a opatření (stanovené ve skupině na základě SWOT analýzy a vyhodnocení příslušných dokumentů, včetně ekonomické náročnosti, určení zodpovědných osob a časového plánu. Budou se věnovat stávajícím sociálním službám, rozšíření sítě služeb – odůvodnění vzniku nových služeb, další případné potřeby v této oblasti – doprovodným službám nedefinovaným v zákoně o soc. službách, vzdělávání, podpoře systému kvality, koordinaci apod., identifikuje-li PS tuto potřebu).
- **Průřezové/společné priority a opatření** (na základě podkladů z jednotlivých pracovních skupin. Jedná se o aktivity, které jsou pracovním skupinám společné, nebo o tzv. přesahové aktivity – mimo rámec sociálních služeb – lepší systém veřejné dopravy může pomoci jak postiženým, tak seniorům nebo třeba rodinám s malými dětmi – proto není efektivní totéž popisovat u tří pracovních skupin zvlášť, už jen pro přehlednost plánu a jeho snazší monitoring).
- **Monitorování, hodnocení a aktualizace plánu** (stanovení způsobu monitorování a hodnocení plánu. Popis způsobů a termínu aktualizace).
- **Přehled dokumentů použitých pro proces plánování** (případně další přílohy)…

Kritéria kvality plánování sociálních služeb jsou poněkud stručnější (Kritérium 6). Plán rozvoje sociálních služeb je písemně zpracován a obsahuje zejména náležitosti:

**Popis stávajícího stavu a analýzu existujících zdrojů a potřeb na území**, včetně ekonomického vyhodnocení, **strategie a postupy zajištění a rozvoje** sociálních služeb na území, **způsob financování** systému sociálních služeb na území, **sledování a vyhodnocování plnění** Plánu a způsob, jakým lze v Plánu provést změny, **povinnosti a odpovědnosti zúčastněných** (subjektů, osob, organizací) za realizaci Plánu a jeho dílčích částí.

Další: **Plán odpovídá** aktuálnímu znění záměru, včetně schválených dodatků; **v Plánu jsou obsaženy údaje** potřebné pro účely plánování na vyšší i nižší úrovni v požadované formě a rozsahu; **v Plánu jsou odděleny sociální služby** od ostatních služeb; **z Plánu jsou zřejmé logické vazby** mezi prioritami, opatřeními a aktivitami.

Jak je patrné z popisu, všechny dílčí kapitoly plánu jsou v nějaké fázi plánování finalizovány, schváleny a za jejich zpracování je někdo odpovědný. Dokument plánu jako takový vzniká jejich složením. Aby výsledný materiál byl přehledný a homogenní, nemusí být tedy sepsán někým odjinud (z nebe spadlým odborníkem) vždyť je odborníky tvořen. Pouze je velmi důležité, aby především očekávané výstupy od pracovních skupin byly DOPŘEDU metodicky dobře popsány a vysvětleny aby byla dobře připravena metodika tvorby a popisu priorit (tzn., aby každá skupina neodevzdala jiné výstupy, respektive aby jejich forma byla porovnatelná a kompatibilní).

Důležité je nechat SESTAVENÝ PLÁN přečíst lidem mimo proces a ověřit tak jeho srozumitelnost (z toho důvodu, aby nebyl text příliš zahlcen vysoce odbornými výrazy tam, kde to není nutné – kde to nutné je, je nezbytné jej opatřit vysvětlivkami). Plán je totiž určen nejen odborníkům, ale i široké veřejnosti.

**Schválení**, tedy závaznost plánu souvisí zřetelně s principem legitimity. Samotná tvorba plánu, procesy vedoucí ke vzniku komunitního plánu musí být stejně legitimní, nebo chceme-li oprávněné, jako výsledek, tj. cíle a opatření „plánu". Legitimitu dodává plánování sociálních služeb celá řada okolností, dodržování základních principů plánování, tedy otevřenost, informovanost, demokraticky vedený proces zaručující rovný přístup všem zúčastněným atd. Legitimita v užším slova smyslu ale znamená něco trochu jiného. Znamená, že ti, kdo jsou zvoleni k řízení věcí veřejných (tj. samospráva), schválí záměr proces plánování v komunitě zahájit, vytvořit plán. A pak schválí výsledek, čímž se k němu odpovědně a ZÁVAZNĚ vyjádří.

Upozornění: Nelze tedy za legitimní považovat komunitní plán, jakkoli byl kýmkoli schválen, pokud veřejnost neměla přístup k informacím o probíhajícím procesu, neměla se možnost vyjádřit atp… To platí i o zastoupení uživatelů v procesu tvorby, o nerespektování dohod vytvořených v průběhu procesu na základě předem domluvených procesních pravidel…

Důležitá poznámka: Slovo **SCHVÁLIT** (na rozdíl od různých spekulací) znamená skutečně schválit. Proč tato tautologie? V řadě dokumentů, projektů či projektových záměrů se setkáváme s tvrzením, že stačí, aby samospráva vzala dokument „na vědomí" (doslova v textu usnesení „Zastupitelstvo bere na vědomí Komunitní plán…").

K tomu je nutné zaprvé uvést, že koncepční materiály/metodiky/příklady dobré praxe hovoří výslovně o schválení (viz citace níže):

***Metodiky plánování sociálních služeb**:*

– *Získání politické podpory pro plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování. Jde o formálně vyjádřený souhlas politických představitelů lokality s plánováním sociálních služeb a metodou jejich plánování. Doporučená forma vyjádření tohoto souhlasu je usnesení zastupitelstva. Při získávání a dojednávání politické podpory se lze opřít o oficiální dokumenty a zákonné normy. Postup získávání a dojednávání této podpory bude v každém místě probíhat různě, zejména s ohledem na historii vztahů v lokalitě, místní možnosti a zvyklosti.*

– *Dříve než předložíme **zpracovaný plán ke schválení** politickým představitelům daného území, seznámíme s jeho obsahem veřejnost a občany a poskytneme jim dostatek příležitostí se k němu vyjádřit.*

***Metodika „Deset kroků procesem komunitního plánování"** (str. 15 a další): Zahájení komunitního plánování se musí opírat o politickou vůli pořizovatele… Jakmile je dosaženo politické vůle, měla by se projevit formálním rozhodnutím samosprávného orgánu – usnesením, kterým je **schválen** záměr a postup… atd.*

***Kritéria kvality plánování sociálních služeb** (nezbytné minimum):*

*Popis: Proces plánování sociálních služeb je v území legitimní, pokud je schválen samosprávou.*

*Naplnění kritéria:*

*1.Samospráva **schválila** usnesením vytvoření Plánu rozvoje sociálních služeb (Je předloženo písemné usnesení samosprávy, které schvaluje vytvoření Plánu rozvoje sociálních služeb.).*

*2.Je* **schválen** *záměr tvorby Plánu rozvoje sociálních služeb a obsahuje prvky obsažené v popisu kritéria (poslání a cíl procesu, územní dosah /vymezení spolupráce/, harmonogram časového a finančního určení procesu, organizační strukturu – personální zajištění včetně vymezení pravomocí, definované výstupy procesu).*

*3.Plán rozvoje sociálních služeb je **schválen** samosprávou. (Je předloženo písemné usnesení samosprávy, které schvaluje Plán rozvoje sociálních služeb)*

*Je možné, z logiky věci, sloučit první dva požadavky do jednoho usnesení, nebo naopak (body dva a tři rozdělit do více aktů).*

Dále je nutné zdůraznit, že výraz: „Bere na vědomí" znamená v jazyce samosprávy totéž, co v jazyce českém. Na vědomí beru něco, co možná vnímám, ale nemohu/nechci/nemám ambici ovlivnit. Na vědomí lze vzít zprávu o stavu věcí, které se udály, na které nemám vliv, které neovlivním, za které nenesu odpovědnost. Termín „beru na vědomí" nevyjadřuje žádný závazek, žádný aktivní vztah k dané věci. Použijeme-li citát z nejmenovaného zápisu z jednání samosprávy, nalezeného na Internetu – „Tak jsme si to přečetli, žádný závazek…". Můžeme doplnit: „Tak jsme si to přečetli (nebo možná ani ne), žádný závazek (z toho pro nás neplyne, nikdo to ale nemusí vědět a vlk /veřejnost, realizátor projektu… /se nažere, a koza zůstane celá)."

Důvodem k trvání na SCHVÁLENÍ ZÁMĚRU je skutečnost, že samotné plánování je drahý proces. Nemusí být nutně přehnaně finančně náročný (i když někdy bývá, ale to s ubýváním dotací z EU brzy skončí). Ale je drahý na vynaložený čas a energii účastníků. A oprávněně vzbuzuje u veřejnosti, a hlavně u té její části, která výraznou pomoc zvenčí potřebuje, tedy u uživatelů služeb a jejich blízkých, značné naděje a očekávání. A s tímto potenciálem hazardovat skutečně není ani trochu žádoucí. Prostě jen tak se rozhodnout, že si naplánujeme na „újezdsku" sociální služby bez toho, že bychom se samosprávy zeptali, jestli o to stojí, bez toho, že bychom jí to vysvětlili a přesvědčili ji o potřebnosti tohoto kroku nelze. Ostatně, zadavatelé (tj. jednoznačně právě samospráva) jsou nutným účastníkem procesu, stejně jako poskytovatelé a uživatelé. A je-li naším legitimním požadavkem na poskytovatele služeb v procesu plánování využít a dát ve prospěch svou odbornost, u uživatele svou jedinečnou osobní zkušenost, pak co jiného chtít od zadavatele než odpovědnost?

Důvodem pro SCHVÁLENÍ PLÁNU je uznání správnosti závěrů, ke kterým jsme v rámci procesu došli, potvrzení zadavatelů, že rozumí tomu, co od nich komunita žádá, a také závazek faktický. Víme potom také, že k naplnění potřeb svých obyvatel/voličů chce AKTIVNĚ přispět, že jí toto stojí za nějaké vlastní úsilí, ať už je vyjádřené podporou osobní, nebo finanční.

Finance bývají nejožehavější částí každého plánování. Nelze žádat po samosprávě, aby se schválením plánu zavázala k dodržení příspěvku na sociální služby, který realisticky očekáváme například od MPSV. Ale lze od ní žádat jednoznačný závazek, že zaručí finanční prostředky, poskytované právě samosprávou.

***Příklad dobré[3] praxe:*** *Při tvorbě komunitního plánu v malém okresním městě se relativně často, a někdy velmi naléhavě, objevovala obava ze strany samosprávy, jestli v plánu není nějaké čertovo kopýtko a jestli nebude muset obec plánované finanční prostředky, třeba v případě výpadku financí z centrální úrovně, doplatit ze svého (což je legitimní a zcela běžná obava na všech úrovních). Řada politiků totiž poprvé viděla, jak finančně náročné sociální služby v celém spektru (nejen domovy důchodců nebo jiné zřizované organizace) jsou. Proto se tvůrci rozhodli schválit samotný plán jako „strategický dokument", bez závazků, a zvláštním usnesením zastupitelstva, které následovalo, finanční prostředky, které do realizace vloží město. I stalo se, a potud příklad zcela pozitivní. Jenže to bylo v měsíci září, příprava rozpočtu na rok následující se již rozeběhla. V průběhu dalšího měsíce tvůrci rozpočtu seznali, že ona plánovaná suma je příliš vysoká, a původní usnesení o výši prostředků revokovalo. Nějaké finanční prostředky sice na realizaci plánu přiznali, ale v mnohem menší míře. Přesto je nutné zdůraznit, že i tak se do služeb ve městě dostalo více prostředků, než před schválením plánu, a byl položen dobrý základ jejich rozvoje, což následující léta potvrdila. Nicméně jedno poučení je možné si z toho odnést, a počítat s ním. Samotné schválení je pořád půl cesty k realizaci…*

Z uvedeného příkladu vyplývá, že je dobré uvažovat i o dvou samostatných vyjádřeních samosprávy (v případě schválení plánu). Zaprvé schválit samotný strategický dokument, a tím dát najevo, že cesta k němu byla dobrá a závěry v něm obsažené vyjadřují zájmy komunity, potřeby obyvatel. Ale někdy jsou na místě oprávněné obavy některých zástupců zadavatelů, že speciálně v případě financování sociálních služeb se mohou ocitnout „v pasti", pokud by nějakým vlivem zvenčí, který nemohou ovlivnit, vypadly jiné zdroje (ústřední neduh vícezdrojového financování). Pak by se samospráva zavázala „de facto" k sanování tohoto výpadku. Což by v případě menších obcí/regionů ři stávajícím objemu státních dotací do sociálních služeb mohlo být pro jejich rozpočty fatální. Proto není na škodu schválit plán takříkajíc dvoustupňově (nejprve jako strategický dokument a dalším usnesením se zavázat za VLASTNÍ finanční prostředky, které samospráva chce na řešení této oblasti vydat). Přispěje to k větší přehlednosti procesu pro veřejnost, samotnou samosprávu a její výkonnou složku (úřad), ale i pro další subjekty (kraje a jejich odpovědnost za plánování na jejich území, pro poskytovatele služeb, kteří získají větší jistotu ve strategickém plánování svých služeb a umožní jim to lépe argumentovat při žádostech o dotace na centrální úrovni atp.).

[3] Nebudeme jmenovat, protože je to příklad poněkud rozporný… i proto ta kurzíva. Ale skutečně se udál a je to příklad skutečně dobré praxe minimálně ve dvou ohledech. Zaprvé se samospráva v první fázi zaručila za své peníze, vložené do realizace plánu, což je jednoznačně plus. Zadruhé, při podrobnějším sestavování rozpočtu zjistila, že není ochotna tyto prostředky uvolnit. To samo není až tak pozitivní, na druhou stranu je odpovědnější to přiznat na rovinu…

Co se týče **schvalování** (a pochopitelně nejen schvalování) **v regionu** větším než je území jedné samosprávy, je situace složitější, zejména v organizačně-administrativní rovině. Místo jedné samosprávy jich bude rozhodovat víc, proces bude náročnější na konzultace, vyjednávání a koordinaci.

Nikdo totiž nemůže obejít místní samosprávy – ze zákona 108/2006Sb. O sociálních službách vyplývá jednoznačně, že „obec… může plánovat sociální služby, zjišťovat potřeby…"). Tedy pouze obec, **nikoli pověřená obec, obec s rozšířenou působností (PO, ORP) atp..**, jak se s tím často setkáváme. Ty totiž nemají k jiným samosprávám, byť opticky se nacházejí na území, kde PO nebo ORP vykonává státní správu, v této oblasti žádná práva. Základem pro plánování v širším regionu je spolupráce.

**Doporučení:** Pokud se proces plánování realizuje na území větším, než je území jedné samosprávné obce, je potřeba důsledně dbát na zapojení všech obcí v dotčeném regionu. Je nedostačující (a nebojme se termínu „nesmyslné" z logiky procesu komunitního plánování), když například plán platící pro území ORP zpracuje jen obec III. stupně bez zapojení ostatních, suverénních obcí.

**Komentář:** V zákoně o sociálních službách je zmíněna ještě jedna okolnost, která není příliš jasná. Doslova se tam píše (§ 92, písm. d): Obecní úřad obce s rozšířenou působností… na území svého správního obvodu koordinuje poskytování sociálních služeb. Není tak zcela zjevné, jak si tuto koordinaci zákonodárce představuje. V každém případě slovo koordinuje nenahrazuje výraz řídí, nařizuje, plánuje ani nic podobného. Stejně jako v ostatních oblastech veřejné správy, kde se tento výraz používá, je toto velmi vágní termín. Použijeme-li velmi oblíbený bonmot „Nikdo neví, co vlastně termín koordinace znamená, ale když tato není, velmi chybí…", asi si umíme představit, jak by to pravděpodobně vypadalo s vymahatelností nějaké povinnosti v této oblasti od samosprávných obcí ve správním obvodu obce s rozšířenou působností. Přesto i zde se rýsuje cesta, která bude možná časem, při důsledné a dlouhodobé kultivaci prostředí schůdná. Obec s rozšířenou působností bude přesvědčovat, navazovat partnerství, pomáhat a informovat… čímž větší část znaků slova „koordinace" naplní…

Někdy je argumentem proti sestavování plánu pro větší území obava, aby jedna nebo dvě obce z mnoha svým neschválením přistoupení k záměru nebo odmítnutím dokončeného dokumentu, „neshodila" celý proces. To ale není běžné riziko, **pokud je proces plánování dobře ošetřen**, tyto kolize nehrozí ani zdaleka tak často, jak se někteří realizátoři obávají.

Argument pro ty, kteří z různých důvodů odmítají přistoupit k procesu sestavení plánu (obvykle je hlavním – i když nevysloveným - motivem obava, že plánování služeb zviditelní reálné potřeby občanů, a zároveň s tím přinese i větší zátěž na obecní pokladnu) je následující: **„Pokud se nezapojíte, Váš hlas (a hlas Vašich občanů, kteří potřebují pomoc zvenčí) nebude slyšet".** Ale rozhodně nelze podmiňovat účast na plánování pohrůžkami typu „tak my Vaše občany do našich služeb nepustí-

me, protože na ně doplácíme ze svého". Pokud k takovému odmítnutí dojde, tedy že se konkrétní obec (což znamená její volení zastupitelé – nebo jejich většina) nechce do procesu plánování zapojit, není na škodu tyto skutečnosti, s uvedením konkrétních argumentů, otevřeně popsat. Dobrou cestou, která vede k zajímavým výsledkům, může být požádat legitimní zástupce dotčené obce, aby do příslušných materiálů (plán, tisková zpráva apod.) uvedli za sebe konkrétní důvody, proč nepovažují za nutné, důležité a pro své občany potřebné se procesu účastnit.

Schvalování v širším regionu se pochopitelně netýká pouze samotného plánu, ale i jeho každoroční aktualizace (otázka tzv. Akčních plánů je zmíněna v kapitole 5). Vzhledem k administrativní náročnosti tohoto procesu není nutné postupovat každý rok takto složitě. Jsme přesvědčeni, že tzv. Akční plány na jednotlivé roky by měly projít schvalovacím procesem pouze u těch obcí, kterých se týkají konkrétní úkoly (které jsou formulovány jinak nebo podrobněji, než je tomu v již schváleném plánu).

Schválením dokumentu se uzavírá další fáze procesu plánování, tento „zlomový bod" však neznamená, že veškerá aktivita končí, právě naopak. Teď přichází doba, kterou jsme si stanovili k implementaci jednotlivých opatření a plnění navržených aktivit. Po tento předem vymezený čas se budeme snažit dosáhnout definovaných cílů.

# 7. Monitorování, hodnocení a aktualizace plánu

## 7.1 Monitorování a vyhodnocování

Plán rozvoje sociálních služeb, pokud je dobře zpracován, stanovuje ta nejvhodnější řešení pro zajištění potřeb uživatelů sociálních služeb a celkové zlepšení sociální oblasti v daném místě/regionu. Tyto plánované návrhy jsou bez výhrad platné v době, kdy byl plán sestavován. Jakmile však dojde k časovému posunu, a dostáváme se do fáze realizace plánu, celý obraz samozřejmě doznává menších či dokonce větších změn. Mění se potřeby uživatelů služeb, situace mezi poskytovateli, mohou se otevírat další možnosti prostřednictvím nových grantových schémat, nebo naopak může docházet k útlumu zapříčiněnému krácením dotací apod.

Nejen z těchto důvodů je nezbytné, aby se s ukončením realizace projektu, během kterého byl plán zpracován, nerozpadla také organizační struktura. Lidé, kteří se na plánování podíleli, by neměli z procesu plánování (ten by měl samozřejmě pokračovat dále), odejít. Jejich zapojení a partnerství je to nejcennější, co plánování přináší. S plánem je nutné stále pracovat.

Pro udržení procesu ve fázi implementace plánu je potřeba udržovat organizační strukturu stále živou, tedy dále se scházet (počet schůzek za rok se nastavuje podle místních potřeb). Jinak se hodnota plánu postupně snižuje. **Pokud se lidé, kteří se účastní plánování, přestanou scházet, vytrácí se samotná podstata a princip komunitního plánování a proces se obvykle dostane do slepé uličky.** Samotné schůzky mají probíhat nejen na úrovni řídící skupiny, ale i jednotlivých pracovních skupin. Během těchto setkání by již měl mimo jiné probíhat sběr podnětů k jednotlivým naplánovaným aktivitám, zpětná vazba. Tyto výstupy jsou pak cenným podkladem pro práci monitorovací skupiny a pro následné vyhodnocení plánu.

Strategická část plánu je obvykle členěna do tří úrovní – priority, opatření, aktivity, které jsou monitorovány a vyhodnocovány.

Úroveň 1 – PRIORITY

Vyhodnocování plánovaných priorit bývá zaměřeno především na zjištění následujících faktů:

- zda a jak se prioritní oblasti změnily,
- zda se neobjevily nové oblasti,
- jsou-li opatření a aktivity zaměřené na jejich řešení efektivní a účinné.

Úroveň 2 – OPATŘENÍ

Při vyhodnocování plánovaných opatření zjišťujeme především:

- zda byla přijatá opatření volena správně,
- zda vedou k řešení dané priority.

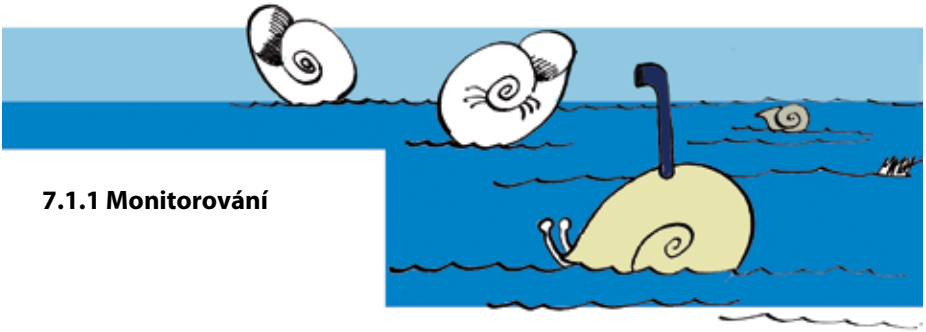
Úroveň 3 – AKTIVITY

**Úroveň aktivit je nejdůležitější oblast monitorování a vyhodnocování při sledování efektivity naplňování plánu.** Při monitoringu jednotlivých aktivit je zjišťována shoda nebo neshoda mezi probíhající realizací (stávajícím stavem) a plánem realizace.

V souladu s plánovanou strukturou aktivit bývá při monitoringu sledováno zejména:

- zda odpovídá průběh realizace plánovanému harmonogramu prací,
- zda se na aktivitě podílejí určené osoby/organizace v daném/plánovaném rozsahu,
- zda jsou k dispozici plánované finanční prostředky a jsou čerpány v plánovaném rozsahu,
- zda během realizace nedošlo k nedostatkům, kterých je nutné se do budoucna vyvarovat,
- zda během realizace došlo k neočekávaným přínosům (přidaná hodnota) využitelných v procesech zlepšování.

Při vyhodnocování bývá sledováno především, zda aktivita naplňuje původní účel a cíl, pro který je realizována.



### 7.1.1 Monitorování

Monitorování způsobu naplňování plánovaných aktivit může zajistit pověřená osoba nebo k tomu ustavená monitorovací skupina. Výsledkem tohoto zjišťování by měla být samostatná písemná zpráva, což může být naplněno tím, že k jednotlivým tabulkám plánovaných aktivit jsou přidány řádky určené pro jejich monitoring (tento postup je pro svou přehlednost vhodný zejména pro rozsáhlejší plány). Obvykle jsou doplněny dva řádky, jeden pro vlastní popis zjištěného aktuálního stavu naplňování aktivit a druhý pro vyčíslení a komentář ke skutečnému průběhu jejího finančního zabezpečení.

***Popis aktuálního stavu naplňování aktivity:***
***1/ stručný*** *popis realizace aktivity resp. zjištění shody nebo neshody mezi realizací a plánem, zda je naplněn cíl, případné změny, navýšení/snížení kapacity, (ne)dodržení harmonogramu, skutečné počty uživatelů a další relevantní informace – zaměřujeme se především na podstatné faktory ovlivňující naplnění aktivity,*
*2/ celkový počet uživatelů a další sledované indikátory.*

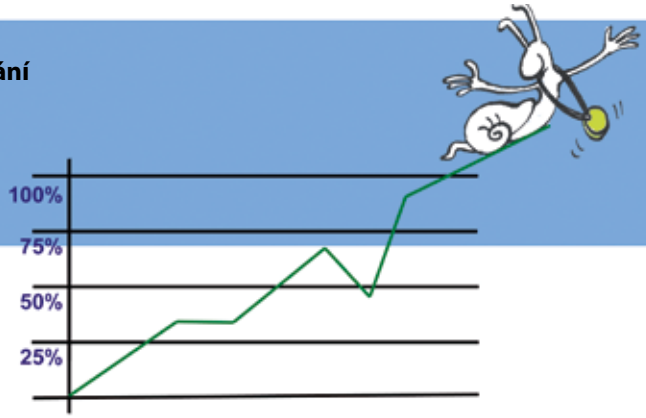
***Komentář k finančnímu zabezpečení aktivity:***
***1/ stručný*** *popis skutečnosti – zjištění, zda byly k dispozici plánované finanční prostředky a čerpání probíhalo v plánovaném rozsahu, charakteristika případné změny,*
*2/ částky za každou službu.*

Při monitoringu je třeba úzce spolupracovat s realizátory příslušných aktivit, kteří by měli být zavázáni ke sdělování stavu, jak jsou jednotlivé aktivity naplňovány.

Pro sledování naplňování některých aktivit je třeba získat poměrně značné množství dat, jedná se zejména o aktivity týkající se přímo sociálních služeb (počty uživatelů a dalších indikátorů pro jednotlivé cílové skupiny, finanční zajištění atd.). Zde se mohou na monitoringu podílet přímo pracovní skupiny.

Kde to vyžaduje charakter aktivity, jsou naplánovány monitorovací schůzky zástupců subjektů/stran, které se na realizaci aktivity podílejí.

### 7.1.2 Vyhodnocování




Na hodnocení plánu se většinou podílí širší skupina, může to být např. řídící skupina. Vzhledem k tomu, že stěžejní část vyhodnocování efektivity naplňování plánu se váže ke konkrétním aktivitám, které byly v plánu nastaveny, je vhodné, aby se na vyhodnocování podíleli také jednotlivé pracovní skupiny. Hlavním podkladem pro vyhodnocení jsou výsledky monitoringu.

Na základě všech zjištěných skutečností jsou formulována doporučení pro aktualizaci jednotlivých aktivit. Mohou být doporučeny dílčí změny u navržených priorit

a opatření, jež navrhuje řídící/hodnotící skupina, která pracuje s plánem jako celkem a hodnotí jeho realizaci v souvislostech. Vlastní hodnocení aktivit je možné opět uvést do vloženého řádku tabulky u každé jednotlivé aktivity.

***Hodnocení naplnění aktivity:***
*Hodnocení – návrhy pro aktualizaci plánu – doporučení pro pracovní skupinu.*

## 7.2 Aktualizace plánu

Vyhodnocení plánu je jedním z nejdůležitějších podkladů pro každoroční aktualizaci stávajícího plánu. Obsah tabulky pro hodnocení (a dat získaných při monitoringu), která byla přiřazena ke každé aktivitě, se vlastně „překlopí" do hlavní tabulky aktivity. Na základě všech zjištěných skutečností jsou tak v pracovních skupinách jednotlivé aktivity plánu aktualizovány, včetně finančního zajištění. Měla by být zohledněna zejména aktuální situace sledované oblasti pomoci. A pokud byly v nutných případech zpracovány dílčí analýzy skutečných potřeb uživatelů jednotlivých cílových skupin, pak i tyto. I při aktualizaci plánu je třeba usilovat o maximální využití všech dostupných zdrojů a prostředků. Je zřejmé, že během aktualizace plánu bývají některé aktivity přepracovány, sloučeny nebo doplněny. Mohou být samozřejmě i odstraněny, pokud již byly naplněny nebo pokud se ukázala jejich nereálnost.

Takto aktualizovaný plán by měl být opět schválen samosprávami dotčených obcí (viz kapitola Příprava a schválení komunitního plánu).

Aktualizace místního plánu dále přinese mimo jiné potřebná data, která obce předávají Jihočeskému kraji pro potřebu aktualizace krajského plánu rozvoje sociálních služeb (týká se především spolufinancování služeb, potřeby vzniku nových služeb apod.).

**Jen aktuální místní plán může být odpovídajícím způsobem zapracován do krajského plánu. Krajský plán se pak každoročně přikládá k žádosti o dotaci na Ministerstvo práce a sociálních věcí, které požaduje, aby každá sociální služba, má-li být podpořena, byla součástí tohoto plánu.**

Vzhledem k těmto skutečnostem, je vhodné zajistit nejen pro samotné zpracování plánu, ale i pro jeho pravidelné aktualizace odpovídající finanční prostředky tak, aby byl cyklický proces plánování udržen v požadovaném rozsahu.

## 7.3 Zpracování plánu pro další období

Komunitní plán sociálních služeb je většinou zpracováván na období 3 let. Pokud je pravidelně monitorován a vyhodnocován, je po celé toto období platným dokumentem. Po uplynutí doby, pro kterou byl plán sestaven, se však nelze spoléhat na pouhé roční aktualizace plánu. Tyto aktualizace nemohou nahradit jeho kompletní zpracování pro další plánovací období. Zde je nutné plán, včetně analytické části, zpracovat znovu.

# 8. Struktura krajského plánování a jeho požadavky na obecní plány

Plánování sociálních služeb na místní úrovni má svá specifika. Děje se, jde-li o metodu plánování podle zákona o sociálních službách, komunitním způsobem, tedy za širokého zapojení všech obyvatel komunity, ať je jí myšlena obec (město), nebo širší region. Tím může být území správního obvodu obce s rozšířenou působností, ale může být územně vymezeno v podstatě jakkoli: okres, území dobrovolného svazku obcí nebo místní akční skupiny – MAS atd. (podrobněji viz kapitola 2.2).

**Jednotliví aktéři plánování na místní úrovni jsou obvykle velmi dobře informováni o řadě aspektů života v komunitě, což z nich činí, svým způsobem, „experty" na běžné, každodenní záležitosti života na území, kde se plánuje. A proto jsou i velmi silně motivováni k přímé účasti na procesu, který má jim i jejich spoluobčanům/sousedům zvýšit kvalitu každodenního života.** V místních plánech je obvyklá (a žádaná) silná pozice jak přímo uživatelů služeb, tak i široké veřejnosti a zadavatelů/místních politiků. **V místních plánech, zpracovaných přímo pro konkrétní komunitu se také objevují i jiné oblasti, než sociální služby. Jde o doplňkové služby, které zlepšují sociální klima v komunitě, řeší potřeby jejích obyvatel, ale nepatří přímo mezi sociální služby definované zákonem.**

Metoda komunitního plánování na místní úrovni tedy využívá postupy a metody, které na vyšší úrovni nejsou efektivně realizovatelné.

Na úrovni **krajského plánování** sociálních služeb se vyšší územně správní celky řídí dikcí zákona č. 108/2006 Sb., O sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, a zpracovávají střednědobý plán rozvoje sociálních služeb. Věnují se tedy pouze sociálním službám, v přesahových aktivitách zpravidla opět pouze činnostem, které s poskytováním sociálních služeb souvisí: aktivity vzdělávací, rozvoj dobrovolnictví atp. Zároveň nemůžeme předpokládat, že uživatelé služeb, široká veřejnost, budou mít možnost hrát při přípravě plánu na úrovni kraje stejnou roli jako na úrovni komunitní (pokud mají šanci podílet se na tvorbě místních plánů, dělali by stejnou práci dvakrát). V krajských plánech hrají mnohem větší roli experti, schopní širšího, systémového pohledu.

Tyto dva přístupy – tedy komunitní a "krajský" nejsou v rozporu, nejsou známkou nesystémovosti nebo odlišného přístupu, který by spolupráci či koordinaci znemožňoval. Jen je nutné mít tyto okolnosti, omezení či specifika neustále na vědomí a respektovat je.

Vzhledem k tomu, že kraj není komunita (nelze z hlediska sociologického, ale ani jiného, označit za komunitu území velmi rozsáhlé, zpravidla s mnoha sty tisíci obyvatel), „nedohlédne" tudíž v každé jednotlivosti na úroveň velmi specifických místních podmínek a neumí posoudit účelnost jednotlivých opatření nebo aktivit, formulovaných v místních plánech (specifická skladba obyvatelstva, dopravní situace, demografické členění atp.). Proto je nutné již pro zpracování místních plánů mít toto na mysli, oddělit sociální služby ve znění zákona od ostatních aktivit. A aktivně se podílet na zapracování této části místních plánů do plánu na krajské úrovni…

Abychom nedělali práci nadvakrát, je výhodné již při samotné přípravě cílů a opatření v sociální oblasti získávat informace a uspořádávat je podle toho, s jakými informacemi pracuje krajský plán. Nenechat jeho tvůrce pátrat po tom, co znamenají jednotlivé položky v našem plánu, ale jasně, jednoznačně a odborně je popsat. Příklad takového „vzoru minimálních informací" je níže. ALE POZOR, to neznamená, že se jím musíme řídit jako jediným možným přístupem. Je to pouze souhrn základních informací, sloužící k přesné identifikaci služby a plánované výši výdajů na zajištění sociálních služeb na místní úrovni. Pro svou vlastní potřebu si může plánující tým tyto údaje rozšířit, jak bude potřebovat.

**Možný vzor údajů, potřebných pro PŘEHLEDNÉ zapracování údajů z místní úrovně do SPRSS kraje:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Druh služby (podle zákona 108/2006 Sb.) | § | | |
| Název služby (konkrétní) | | | |
| Poskytovatel | | | |
| Popis služby | Používané metody a činnosti, časová dostupnost atp… | | |
| Cílová skupina a předpokládaný počet uživatelů | Počet fyzických osob. Pro vysvětlení – **cílová skupina** znamená, kolik osob s postižením/ omezením/ specifickými potřebami (musí být jednoznačně popsáno) se nachází v hranicích dostupnosti služby (ve městě, regionu atp. – u každého druhu služby je to jinak). A **počet uživatelů** znamená, kolik osob z identifikované CS tuto službu skutečně využívá (může být doplněno kvalifikovaným odhadem nepodchycených potenciálních klientů a popisem překážek, které jim v kontaktu brání – špatná dostupnost veřejnou dopravou, časové omezení služby, personální podhodnocení – nedostatečná kapacita atp…). | | |
| Spádovost služby (region atp.) | Zjednodušeně řečeno: odkud do služby přicházejí klienti, případně podobné prostorové vymezení dosahu služby. | | |
| Financování sociální služby | | | |
| Finanční zdroje (v Kč) | rok předchozí | rok stávající | rok následující |
| PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM | (skutečnost) | (skutečnost, oprávněný předpoklad) | (předpoklad, plán – na základě historie, ve srovnání s obdobnými službami) |
| ZDROJ: **obec/obce** (toto je v podstatě **nejdůležitější finanční údaj pro kraj a ministerstvo** – o ostatních finančních zdrojích jsou obvykle přesněji informováni, zároveň tento údaj slouží jako „potvrzení" zájmu obce o poskytování konkrétní služby jejím občanům)<br><br>**DALŠÍ ZDROJE:** specifikujte (např. MPSV, kraj, příjmy od klientů, EU, sponzoři – pro členění dle zdrojů možno přidávat řádky dle potřeby) | | | |

Investiční náklady (aby bylo zřejmé, co mají obce/ služby/ zřizovatelé v plánu. Podrobnější údaje jsou zbytečné, SPRSS kraje slouží především jako podklad pro dotační řízení na provoz služeb):

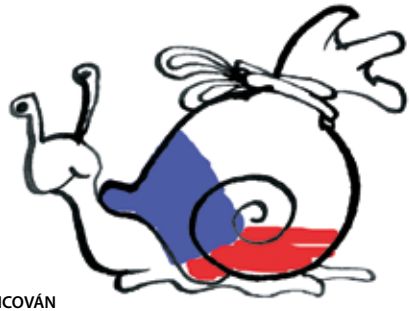
| | |
|---|---|
| Investice (odůvodnění) | (záměry v oblasti sociálních služeb, pro jakou cílovou skupinu, kapacitu, z jakých zdrojů apod.) |
| Investice (popis) | (… včetně případného vyčíslení a toho, jaká část provozních nákladů aktivity je na ni přímo navázána, či v případě její NErealizace, kolik je nutno odečíst od identifikovaných provozních nákladů…) |

Pokud místní plány obsahují i jiné než sociální služby, můžeme usilovat i v těchto cílech o jejich podporu ze strany například krajů – jen je potřeba najít příslušnou oblast, kam zapadají (prorodinné, volnočasové, vzdělávací, dopravní a jiné koncepce krajů). Pak i pro realizaci těchto přání a potřeb komunity můžeme nalézt spojence.

Plány na krajské úrovni jsou většinou podkladem pro práci odborníků, proto si při popisu záměrů vystačí s odkazem na příslušný paragraf zákona o sociálních službách. Naopak v plánech na místní úrovni by záměry měly být srozumitelně popsány. Komunitní plán totiž plní společně s katalogem i osvětovou funkci, široká veřejnost se z něj dozvídá, co to vlastně sociální služby jsou, komu jsou určeny, jaké služby potřebujeme, jak je zkvalitnit, doplnit. Z popisu záměrů by měly být zřejmé i specifika dané služby – časová a lokální dostupnost, fakultativní služby atp.

*Příklad: v plánu jsou tři záměry na udržení pečovatelské služby ve sledovaném území, protože ji nabízejí tři poskytovatelé. Cílem je udržet do budoucna všechny z nich. Při pouhém odkazu na paragraf zákona není zřejmá podstata tohoto cíle. Ze srozumitelného popisu jednotlivých záměrů ale vyplyne, že ač jde o stejný druh služby, navzájem se její poskytování trochu liší (každá z nich má specifickou cílovou skupinu, s jinými potřebami, kupříkladu osoby s mentálním postižením, což vyžaduje specificky odborně vzdělaný personál atp.) a tři záměry společně tvoří vhodné spektrum nabídky. V plánu musí být ovšem tyto důvody zřetelně popsány a vysvětleny.*

**Základem toho, aby i místní plány naplnily svůj smysl v systému financování sociálních služeb v ČR, je tedy především jejich odborné a přehledné zpracování, s důrazem na pochopení role sociálních služeb pro kvalitnější život komunity a vysvětlení nebo obhájení smyslu těchto služeb navenek, směrem k dalším článkům sociální politiky. Ovšem neméně důležitá je konkrétní podpora těmto službám z místní úrovně. Deklarace ve strategickém materiálu je záležitost navýsost potřebná, nicméně pokud je tato podpora vyjádřena z místní úrovně přímo finančně, má reálně mnohem vyšší váhu.**



**TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN**
**EVROPSKÝM SOCIÁLNIM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR**
**PROSTŘEDNICTVÝM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST**

Vydal Jihočeský kraj v rámci individuálního projektu
„Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji“

Tisk: dot. DesignStudio & Tiskárna, České Budějovice
Počet výtisků: 150 ks
Vydání první, červen 2013

NEPRODEJNÉ

ISBN: 978-80-87520-04-8