

www.komunitniplanovani.com

DESET KROKŮ PROCESEM KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ – KROK 5, 7

Metodický sešit 6 ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU KOMUNITNÍHO PLÁNU A ZPRACOVÁNÍ FINÁLNÍ VERZE KOMUNITNÍHO PLÁNU

Programový tým projektu EQUAL 0076

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem
Lenka Krbcová Mašínová, Michal Polesný, Miroslav Seiner,
Jiří Exner, Ivana Vlčková

Statutární město Ústí nad Labem
Helena Herbstová

Statutární město Ostrava
Ingrid Štegmannová, Olga Pelechová

Komunitní nadace Euroregionu Labe
Tomáš Krejčí

Česká rada humanitárních organizací
Pavel Dušek, Tomáš Kříž

Úřad práce v Ústí nad Labem
Josef Turek, Jana Jindrová, Juraj Joni, Jaroslav Lejček

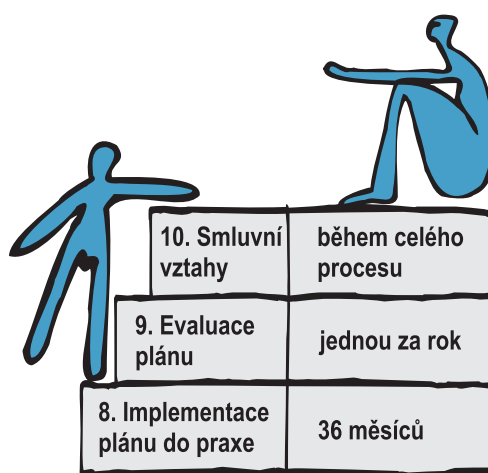


Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

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

METODIKA 6

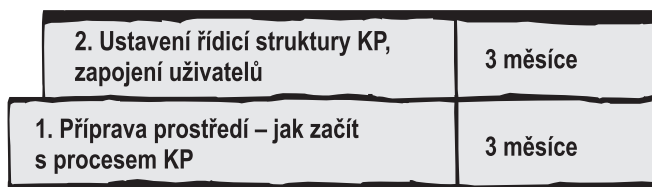
ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU KOMUNITNÍHO PLÁNU A ZPRACOVÁNÍ FINÁLNÍ VERZE KOMUNITNÍHO PLÁNU



Realizační období plánu



Zpracování plánu



Přípravné období plánu



OBSAH

1. ÚVOD	5
2. ODBORNÉ KAPITOLY	8
2.1 Podmínky pro efektivní činnost skupiny	8
2.1.1 Řízení skupiny	8
2.1.2 Týmová práce	9
2.1.3 Motivace	12
2.2 Proces vytváření prvního návrhu plánu	13
2.2.1 Zpracování harmonogramu práce (příprava 8–10 jednání skupiny)	14
2.2.2 Zpracování SWOT analýzy v dané cílové oblasti	17
2.2.3 Nastavení systému práce v pracovních skupinách: potřeba–služba	18
2.2.4 Přidělování priorit vytipovaným službám	18
2.2.5 Zpracování návrhu plánu pro proces konzultací	19
3. TVORBA FINÁLNÍ VERZE PLÁNU	20
3.1 Finanční náklady	23
4. ZÁVĚR	25
5. PRAKTICKÉ CVIČENÍ	26
6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	27



1. ÚVOD

aneb Jak postupovat v součinnosti se všemi aktéry a ve vymezeném čase při vytváření návrhu plánu

Z hlediska celého procesu komunitního plánování (viz níže uvedené grafické znázornění deseti kroků) popisuje metodika práci skupiny v okamžiku, kdy je již připraveno celkové prostředí pro zpracování komunitního plánu, to znamená:

- je připraveno odborné i uživatelské prostředí pro zpracování komunitního plánu,
- je zpracováno základní zadání komunitního plánu a toto zadání je projednáno v politických kruzích,
- existuje projekt zpracování komunitního plánu včetně celkového časového harmonogramu a zajištění finančních zdrojů,
- je ustavena celková organizační struktura procesu komunitního plánování včetně jednotlivých pracovních skupin,
- jsou zanalyzovány potřeby uživatelů a jsou známy další zdroje informací pro práci v pracovních skupinách.
- je postupně vytvářen informační systém sociálních služeb

Jednotlivé kroky v procesu komunitního plánování (KP):

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

Obsahem předkládané metodiky je popis **konkrétních kroků**, které vedou pracovní skupiny (PS) v rámci týmové spolupráce k vytvoření prvního návrhu plánu (**krok 5 v rámci celého procesu KP**). Dále se zabývá tvorbou konečné (**finální**) verze plánu a procesem jeho schvalování v orgánech města¹ (**krok 7**).

Bližší popis uvedených kroků:

Krok	Obsah	Čas	Metodika
5. Zpracování Návrhu komunitního plánu v ustavených skupinách	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování časového harmonogramu • příprava 8–10 jednání skupiny • zpracování SWOT analýzy v dané cílové oblasti • nastavení systému práce ve skupinách: od potřeby ke službám • přidělování priorit vytipovaným službám • zpracování návrhu plánu pro proces konzultací 	3–6 měsíců	Metodika č. 6
7. Zpracování finální verze komunitního plánu	<ul style="list-style-type: none"> • zapracování připomínek, struktura finální verze komunitního plánu • proces schvalování plánu orgány města (komise, rada a zastupitelstvo) • grafická úprava, tisk a distribuce komunitního plánu • charakteristika dobře zpracovaného komunitního plánu 	3 měsíce	Metodika č. 6

Cílová skupina

Metodika je určena nejen zpracovatelům plánu – koordinátorům procesu komunitního plánování, manažerům a členům jednotlivých pracovních skupin, ale i dalším zájemcům o problematiku plánování v sociálních službách.

Cíle metodiky

Metodika má především podpořit schopnosti a dovednosti účastníků procesu KP při vytváření prvního návrhu i finální podoby plánu, poukázat na souvislosti s ostatními kroky v rámci procesu KP, přiblížit příklady dobré praxe a upozornit na možná úskalí.

V této metodice:

- získáte informace o podmínkách potřebných pro efektivní činnost pracovních skupin,
- se dozvíte, jak postupovat v rámci týmové spolupráce při vytváření návrhu plánu,
- se dozvíte, jak má vypadat finální struktura plánu a podle čeho poznáte dobře zpracovaný komunitní plán,
- budete seznámeni se zkušenostmi a příklady dobré praxe z měst, kde již plánovací proces probíhá.

¹Jde o projednání v příslušných komisích (iniciativní a poradní orgány rady města), v radě a zastupitelstvu města



Po prostudování metodiky byste měli být schopni:

- vytvořit v daném časovém období první návrh i finální podobu komunitního plánu,
- vést efektivně pracovní skupiny procesem jeho zpracování,
- udržet motivaci aktérů v rámci dlouhodobé spolupráce.

2. ODBORNÉ KAPITOLY

Úvodní kapitola (2.1) nejprve pojednává **obecněji o řízení, týmové spolupráci a motivaci**, které jsou základem pro společný a koordinovaný postup všech účastníků.

Další kapitola (2.2) je věnována především **procesní stránce** činnosti pracovních skupin – je zde podrobně popsán postup pracovní skupiny až po vytvoření prvního návrhu plánu.

Následující kapitola (3) se zabývá vytvořením **finální verze plánu** a procesem jeho schvalování v orgánech města.

Závěrečná odborná kapitola (3.1) obsahuje **seznam nákladových položek**, se kterými je v této fázi plánovacího procesu nutno počítat a které je potřeba zahrnout již do rozpočtu zpracování komunitního plánu.

2.1 Podmínky pro efektivní činnost skupiny

Jestliže chceme v určitém časovém horizontu dospět k prvnímu návrhu plánu, je velmi důležité zabývat se před zahájením vlastní práce ve skupině také **podmínkami pro její efektivní činnost**. Kromě odpovídajícího **materiálního a technického vybavení**² se jedná především o **řízení, týmovou práci a motivaci**³.

Proč tomu tak je?

Úkolem všech zapojených subjektů v této fázi plánovacího procesu je nejen vytvořit návrh plánu, ale vytvořit jej v **určitém časovém horizontu**⁴. Jedná se o složitější práce, které vyžadují **společný a koordinovaný postup všech účastníků**. Plánovitý postup značně zvyšuje efektivitu činnosti pracovních skupin. Abychom mohli takové postupy v pracovních skupinách využít, potřebujeme mít alespoň základní znalosti problematiky řízení skupin, uplatnění týmové práce a motivace.

2.1.1 Řízení skupiny

V učebnicích managementu je řízení definováno jako **proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný za účelem dosažení určitých výsledků**.

Má-li být dosaženo odpovídajícího výsledku v rámci celého procesu KP (nebo činnosti pracovní skupiny), musí za tento proces někdo nést zodpovědnost. **Celkovou řídicí odpovědnost** v rámci KP nese **koordinátor procesu**.

Osoba manažera pracovní skupiny:

Není v silách ani možnostech koordinátora vést práci ve všech pracovních skupinách, a to nejen z časových, ale i kapacitních důvodů. Pracovní skupina se bez rozdělení úkolů a kompetencí stane neproduktivní, protože členové skupiny pak pracují nekoordinovaně a každý z nich se může cítit kompetentním řešit úkoly samostatně a po svém. Z tohoto důvodu je nezbytné hledat vhodného manažera – vedoucího skupiny – již na počátku procesu.

²Co se týká například prostor pro setkávání pracovních skupin, mohou se scházet v prostorách úřadu a využívat jeho zázemí, ale rovněž v prostorách jednotlivých poskytovatelů služeb, což umožňuje lépe poznat jejich podmínky.

³Tyto prvky jsou zároveň součástí kapitoly o efektivním organizování (viz Metodika č. 2 – Řízení a organizační struktury KP).

⁴Daný časový rámec je obvykle znám z celkového časového harmonogramu procesu komunitního plánování (viz Metodika č. 1 – Příprava prostředí).

Chceme-li ověřit, zda se vytipovaná osoba hodí na pozici manažera, je potřeba vzít v úvahu, jakým **úkolům bude v budoucnu čelit**:

- **jednat a vyjednávat** za skupinu
- **moderovat** jednání skupiny
- **koordinovat** práci ve skupině
- **vysvětlovat a radit** členům skupin
- **reprezentovat** skupinu (skupinovou práci stavět do širších souvislostí, zastupovat zájmy skupiny)
- **prezentovat** cíle skupiny (s tím souvisí umění vizualizace – využití flipchartu, dataprojektoru a prezentace například v programu MS PowerPoint)
- **řešit konflikty** ve skupině apod.

Z uvedeného výčtu můžeme tedy odvodit určité **znalosti a dovednosti**, kterými by měl budoucí manažer disponovat nebo je v budoucnu dalším vzděláváním rozvíjet a posilovat:

- znalost **principů komunitního plánování**
- **řídící dovednosti a organizační schopnosti** (ustavení a vedení týmů, rozvoj týmové spolupráce, projektové řízení...)
- **komunikační dovednosti** (dobré vyjadřování, správné přijímání informací a jejich přesné předávání dále, nezadržování důležitých informací, umění naslouchat)
- **zvládání komunikačních technik** (moderování, přesvědčování, vyjednávání, prezentace)
- **sociální kompetence** (schopnost rozpoznávat potřeby a zájmy skupiny, náladu a napětí ve skupině, sebekontrola, empatie, ohleduplnost)
- **schopnost spolupracovat a motivovat** – (nalezení přístupu ke všem členům, otevřenost, důvěryhodnost, schopnost nabídnout pomoc, sdílet úspěchy druhých)
- **konceptní a analytické myšlení**
- **odborné znalosti** ze sociální oblasti (nebo mít v týmu osoby, které je mají)
- znalost **fungování úřadu**

Je více než patrné, že na manažera pracovní skupiny jsou kladeny **nemalé požadavky**. Je **klíčovou osobou**, odpovědnou za to, aby práce ve skupině a spolupráce se všemi zapojenými subjekty probíhaly pokud možno hladce a efektivně. Koordinační úlohu manažera je přitom potřeba vykonávat s formální závazností tak, aniž by přitom skupině příliš dominoval. Manažer musí usilovat o udržení **věcné a konstruktivní komunikace** ve skupině, zejména s ohledem na proces rozhodování. Výhodou pro manažera při práci se skupinou je situace, kdy je vybaven patřičnými pravomocemi a zároveň je pro členy skupiny přirozenou autoritou.

2.1.2 Týmová práce

Přestože jsou pracovní skupiny ustavené v procesu KP velmi různorodé⁵, lze při práci s nimi uplatnit určité **prvky týmové práce** (jedná se o práci v dlouhodobém pracovním týmu).

Proč vlastně dochází k vytváření skupin?

Vytváření skupiny má nějaký důvod: lidé se připojují ke skupinám proto, aby dosáhli cílů, kterých by pravděpodobně nebyli schopni dosáhnout individuálně. Toto **sdílení společných cílů** je jedním z hlavních sjednocujících faktorů ve skupinách. Jednou z důležitých a nezbytných podmínek existence skupiny je, aby členové spolu **komunikovali a vzájemně se svou činností ovlivňovali**.

⁵Viz Metodika č. 1 – Příprava prostředí a viz Metodika č. 2 – Řízení a organizační struktury KP

Vývojové fáze skupiny:

Stejně jako jiné skupiny, tak i skupiny v rámci KP procházejí určitými **vývojovými fázemi**: zpočátku hledá skupina svou identitu a směr, později se členové skupiny začínají zaměřovat na vzájemnou pomoc a úsilí o dosažení skupinových cílů. Nakonec je skupina připravena plně využívat schopnosti a dovednosti svých členů a stává se vysoce produktivní.

1. fáze – formování skupiny: zahrnuje sestavení skupiny (zde se členové rozhodují, zda chtějí být členy skupiny či nikoliv), stanovení její velikosti, výběr vedoucího – manažera PS. Ve fázi formování skupiny je to především **potřeba informací**, která umožňuje lidem spojovat se a společně pracovat. Spojení s ostatními poskytuje prostředek k lepšímu chápání reality situace, ve které se skupina nachází.

2. fáze – orientace skupiny: znamená ujasnění kompetencí, důvodů, proč skupina vznikla a co se od ní očekává, formování týmové práce – nastavení pravidel, řešení organizačních záležitostí (shromažďování kontaktů a vytváření adresářů, formalizace procesu – zpracování jednacího a organizačního řádu⁶ apod.). Toto období je také obdobím vyjasňování rolí členů skupiny – zadavatel, poskytovatel, uživatel).

3. fáze – aktivování a stabilizace skupiny: v této fázi jde již o aktivaci týmových potenciálů spolupráce – hledání řešení a spolupráce na úrovni, která však nebrání projevům nesouhlasných postojů a odlišných názorů. Existují důkazy, že pro existenci skupiny je určitý stupeň dynamického napětí nutný například z hlediska vyjasňování cílů, lepšího porozumění rozdílům apod.

K těmto změnám však **dochází postupně**, jednotlivé fáze se mohou vzájemně prostupovat nebo se překrývat. Velice důležitým požadavkem na pozici manažera PS je **pochopení** vývojových fází, kterými skupina prochází, a jeho využití pro činnost pracovní skupiny.

Jaké jsou výhody a nevýhody týmové spolupráce?

Předností je, že problém je možno řešit z **různých úhlů pohledu** – předpokladem je ale vzájemná tolerance a kultura diskuse. **Další přednosti:** skupina ví víc, skupina povzbuzuje, usnadňuje koordinaci a komunikaci, vyžaduje přijímání a realizování rozhodnutí ... Činnosti v pracovních skupinách jsou také těsně **spojeny s učením** – lidé ve skupině se učí pracovat společně, akceptovat jeden druhého a spoléhat jeden na druhého.

Týmová práce má ale i některé **nevýhody**, jako například možné ovlivňování autoritami, konflikty zájmů nebo alibismus (nejednoznačná odpovědnost).

Charakteristika úspěšných týmů:

Úspěšné týmy jsou takové, které mají **vzájemně propojeny dovednosti a schopnosti členů při dosahování cílů**:

- umí vytvořit neformální atmosféru,
- mají jasně definované role a odpovědnost svých členů,
- mají společné záměry a cíle,
- diskutují o cílech, kterých chce tým dosáhnout,
- mají stanovena pravidla, která dodržují,
- mají stanovena hodnotící kritéria své činnosti a sledují jejich plnění,
- staví na silných stránkách jednotlivců,
- vyvolávají ochotu naplňovat rozhodnutí, která byla dosažena konsenzem,
- podporují otevřenost při vyjadřování pocitů a názorů ke společným postupům,

⁶Viz Metodika č. 10 – Právní vztahy v KP

- usilovně pracují na zajištění efektivní vnitřní komunikace (formálními i neformálními cestami),
- podporují naslouchání a umí překonat unáhlené reakce svých členů,
- hledají neustále zlepšení a podporují tvořivé myšlení,
- zvládají řízení rizik a řízení změn.

Jaké faktory ohrožují úspěšnost týmu?

Při práci s týmem může docházet k situacím, které úspěšnost týmu znesnadňují až ohrožují. **Jedná se o situace, kdy:**

- jednotliví členové sledují vlastní cíle vlastními způsoby,
- role a odpovědnost členů nejsou jasně definovány a vedou k duplicitě úsilí,
- jednotliví členové si konkurují, místo aby spolupracovali,
- existuje nevyváženost – buď v dovednostech nebo osobnostech,
- nefunguje komunikace (formální či neformální),
- členové jsou málo zainteresováni na činnosti týmu,
- noví členové týmu se neidentifikují se strukturou a stylem práce týmu.

Možná **náprava takových situací** je v poučení se z chyb, konstruktivní kritice (zpětná vazba), podpoře a povzbuzování členů týmu, včasném řešení konfliktů, sdílení informací atd.

Otevřenost procesu komunitního plánování také znamená **zapojování nových členů týmu** v jeho průběhu. Nově příchozím je potřeba věnovat **dostatek pozornosti**: jedná se nejen o vysvětlení principů komunitního plánování, ale také předání informací, v jaké fázi se tým nachází, na čem momentálně pracuje a proč, jaké jsou role členů týmu a co se od nich očekává. Základní úlohu sehrává **manažer skupiny**, ale podpůrnou roli má celá pracovní skupina. Noví členové by měli mít možnost zúčastnit se také **vzdělávání v komunitním plánování**, které by jim umožnilo hlouběji pochopit danou problematiku.

Jak již bylo uvedeno **celkovou řídicí odpovědnost za proces KP má koordinátor a za činnost pracovní skupiny odpovídá její manažer**. Výše uvedené prvky řízení a týmové práce se tak týkají **obou** – koordinátor je využívá v práci s manažerským týmem a manažer při práci se členy konkrétní pracovní skupiny. Práce s týmem je náročná na dovednosti a schopnosti vedoucího týmu. Nedá se očekávat, že budeme mít od počátku v procesu KP lidi se všemi potřebnými dovednostmi. Pro výběr konkrétních osob na pozici koordinátora a manažerů PS lze uplatnit specifická kritéria, ale důležité je dále tyto osoby **podporovat v jejich rolích**, například **nabídkou specificky zaměřeného vzdělávání**.

Zkušenost z Ostravy:

Na počátku procesu v roce 2003 bylo obtížné rychle vytipovat vhodné osoby na pozici manažera pracovní skupiny (PS). **Důležitými kritérii** pro tuto roli byla nezávislost na odboru sociálních věcí a zdravotnictví (OSVZ), alespoň dvouletá praxe v sociálních službách (nejlépe v roli poskytovatele služeb), organizační schopnosti, ale také ochota dlouhodobě spolupracovat na tvorbě komunitního plánu. Pro posílení dovedností absolvovali manažeři společně s kontaktními osobami **opakované vzdělávání**.

V Ostravě je kromě manažera PS také důležitá role tzv. **kontaktní osoby**. Jde o zástupce odboru sociálních věcí a zdravotnictví, a to vždy z příslušného oddělení odboru, které se zabývá danou cílovou skupinou, například:



příklad

příklad

- z oddělení **péče o seniory a osoby se zdravotním postižením** jsou kontaktní osoby v PS Senioři, v pracovní podskupině (PPS)⁷ Občané se zrakovým postižením a PPS Občané se sluchovým postižením,
- z oddělení **sociální prevence** je kontaktní osoba v PS Občané společensky nepřizpůsobení a další kontaktní osoba v PS Romské etnikum,
- z oddělení **sociálně-právní ochrany dětí** pracuje kontaktní osoba v PS Děti a rodina apod.

Za činnost PS zodpovídá **manažer skupiny** (osoba nezávislá na OSVZ, zvolená členy skupiny), který pracuje v těsné součinnosti s příslušnou **kontaktní osobou** (zástupce OSVZ). Takto je docíleno efektivnějšího předávání informací, mohou být lépe řešeny organizační a technické záležitosti práce ve skupině, spolupráce s odborem apod. Tato forma práce se prozatím osvědčila, kontaktní osoby jsou spolu s manažery jednotlivých PS sdruženy v **manažerském týmu**.

motivace

2.1.3 Motivace

Bez motivace nelze dlouhodobě v pracovních skupinách pracovat. Je dobré se zeptat, co lidé chtějí. Stejně jako peníze (které jsou významným motivačním činitelem) lidé chtějí, aby jejich **práce měla smysl**. Úkolem manažerů v procesu KP je zformulovat smysl práce tak, aby si lidé vážili toho, co dělají, a s prací ve skupině se ztotožnili⁸.

Existuje celá řada **dílkých stimulů, které v zásadě nic nestojí: k udržení motivace** napomáhá časté poskytování zpětné vazby a uznání za odvedenou práci, dobrá organizace práce nebo zajištění pravidelného přísunu informací.

Samotná práce ve skupině je **pro mnohé výzvou** – mohu něco změnit, ovlivnit, využít vlastního potenciálu, koncepčně pracovat a projektovat, přispět vlastním dílem. Při společné práci mohou zažít pocity úspěchu a sounáležitosti. Na tomto místě je dobré si připomenout, co všechno **dlouhodobá účast ve skupině umožňuje**:

- formulaci společných cílů
- společné řešení problémů
- spolupráci v rámci jedné cílové skupiny i mezi skupinami
- předávání informací všemi směry (poskytovatel, samospráva, uživatel ...)
- rychlé řešení aktuálních problémů

Skupina rovněž dává prostor pro:

- respekt k odbornosti členů skupiny
- určité rozhodovací kompetence
- setkávání odborníků dané oblasti
- účast přizvaných odborníků, politiků ...
- možnost názorové konfrontace
- vzájemnou podporu

Existuje ale i řada faktorů, které **motivaci snižují**: kromě již výše uvedených, ohrožujících úspěšnost týmu (viz str. 11), to mohou být například **nedosažitelné nebo špatně formulované cíle**.

Výrazným motivačním činitelem je také možnost **společně se učit novým dovednostem**, společná účast na vzdělávacích akcích a práce ve workshopech.

⁷V Ostravě existuje složitější organizační struktura: vzhledem k velkému počtu zapojených subjektů a jistým specifickým cílových oblastí byly pro oblast občanů se zdravotním postižením vytvořeny čtyři pracovní podskupiny: Občané se zrakovým postižením, Občané se sluchovým postižením, Občané s kombinovaným a tělesným postižením a Občané s civilizačním omezením. Manažeři vyjmenovaných PPS jsou sdruženi v PS Občané s jiným zdravotním postižením, manažer této PS je pak členem manažerského týmu, kde zastupuje zájmy všech čtyř podskupin.

⁸Podrobněji viz Metodika č. 4 – Jak vytvořit efektivní kooperační struktury a jak je trvale udržet.



příklad

Zkušenost z Ostravy

Před zahájením plánovacího procesu v Ostravě absolvovali vybraní zástupci zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů **specificky zaměřené vzdělávání** v problematice komunitního plánování (celkem 80 hodin).

Po ustavení realizačního týmu (skládal se jak ze zástupců odboru sociálních věcí a zdravotnictví, tak poskytovatelů služeb – manažerů jednotlivých pracovních skupin) se řešila otázka **průběžného vzdělávání**, které by všem umožnilo získat potřebné informace. Byla zvolena forma **dvoudenních výjezdních workshopů**, zaměřených vždy jak na **proces** komunitního plánování, tak na **upevnění vztahů** mezi členy realizačního týmu (zejména mezi manažerem a kontaktní osobou jako dvojicí, která společně čelí všem „nástrahám“ v procesu KP).

Část **odborná** obsahovala následující témata: práce se skupinami, tvorba prvního návrhu plánu, příprava a vedení procesu konzultací, proces implementace schváleného komunitního plánu.

V **části motivační** to byla psychologická podpora týmové spolupráce a podpora jedince v týmu: fáze budování týmu, proces vývoje týmu, individuální role a způsoby jednání ve skupině, podpora vytváření pozitivních vztahů mezi účastníky týmu, výměna týmových zkušeností, rizika řízení a konflikty v týmu, podpora tvořivého řešení problémů v týmu. V průběhu zpracování prvního komunitního plánu v Ostravě (13 měsíců) absolvovali členové realizačního týmu celkem **3 výjezdní vzdělávací workshopy**. Všechny byly uskutečněny mimo Ostravu, v příjemném neformálním prostředí.

Všichni **klíčoví účastníci** plánovacího procesu prošli během vzdělávání postupně **všemi fázemi plánovacího procesu** a získali potřebné informace a dovednosti, kterých pak využili při práci s pracovními skupinami.

Vzdělávání realizovalo Centrum komunitní práce Ústí nad Labem.

2.2 Postup skupiny při vytváření prvního návrhu plánu

Po představení základních předpokladů pro efektivní fungování skupiny se můžeme pustit do **procesní stránky** – samotného vytváření prvního návrhu plánu.

Práce skupiny v této fázi vychází z principů **strategického plánování**, které má pevné zákonitosti platné v zásadě v jakýchkoliv podmínkách: vždy je zahájeno **analýzou**, na základě které jsou stanoveny **priority**, a poté jsou navrhovány **konkrétní směry a kroky**.

Skupina v rámci společné práce hledá odpověď na **tři klíčové otázky**: kde se nachází (výchozí stav), kde by se nacházet chtěla (budoucí stav) a jakým způsobem se z výchozího do budoucího stavu dostane. Odpověď na první otázku by měla nalézt v rámci **analytické fáze**: jde o popis současného stavu v oblasti poskytovaných služeb v dané cílové skupině včetně popisu potřeb uživatelů. Analýza by měla být zaměřena na zhodnocování potřeb komunity – jde především o **porozumění** problémům, procesům i existujícím trendům. Získané informace jsou podkladem a východiskem pro následující **plánovací fázi**, v rámci které odpovídá na otázky, kde by se nacházet chtěla (formuluje budoucnost) a jak se tam dostane. Tato fáze zahrnuje stanovení konkrétních cílů a opatření a způsobu jejich dosažení.

Celým procesem tvorby prvního návrhu plánu skupina prochází v období **zhruba 6 měsíců**, skutečná doba zpracování se však může v různých městech lišit. Záleží na zkušenosti s procesem KP, počtu cílových oblastí, znalostech a dovednostech účastníků plánovacího procesu, připravenosti podkladů pro analytickou fázi plánovacího procesu apod.

skupina
a návrh KP

Šest kroků pracovní skupiny na cestě k vytvoření prvního návrhu plánu:

1. zpracování časového harmonogramu
2. příprava 8–10 setkání jedné pracovní skupiny
3. zpracování SWOT analýzy v dané cílové oblasti
4. nastavení systému práce ve skupinách: potřeba – služba
5. přidělování priorit vytipovaným službám
6. zpracování návrhu plánu pro proces konzultací

Na počátku práce skupiny je důležité definovat **období**, do kdy musí být návrh zpracován. Nezbytným požadavkem je rovněž sladění harmonogramu činnosti pracovní skupiny s **celkovým časovým harmonogramem** zpracování komunitního plánu⁹.



příklad

Zkušenost z Ostravy

V celkovém časovém harmonogramu je nutno zohlednit **různá kritéria**: v Ostravě byla tímto kritériem **návaznost na rozpočet města** (sestavovaný vždy na podzim a schvalovaný v prosinci předcházejícího roku). Aby bylo možno v návrhu rozpočtu na rok 2005 zohlednit výstupy procesu KP, musel být jeho první návrh hotov do konce května 2004 (za 6 měsíců).

Celkové období zpracování komunitního plánu až po jeho schválení **trvalo 13 měsíců**:

- **listopad 2003** – ustavení pracovních skupin, volba manažera skupiny, stanovení pravidel
- **prosinec 2003 až únor 2004** – analytická fáze, využití následujících podkladů:
 - sociálně demografická analýza,
 - sociologické šetření potřeb,
 - SWOT analýzy,
 - informace o poskytovatelích, poskytovaných službách, toku finančních prostředků (základ informačního systému).
- **březen až květen 2004** – vlastní plánovací fáze, zpracování konkrétních cílů a opatření ve stanovené struktuře; celkem bylo ve všech oblastech definováno 40 cílů a 89 opatření
- **červen 2004** – grafická úprava prvního návrhu plánu, příprava na proces konzultací.
- **červenec až srpen 2004** – období konzultací (ne příliš vhodné období, které mělo vliv i na počet získaných připomínek).
- **září až říjen 2004** – proces zapracování připomínek a přípravy finální verze plánu.
- **listopad až prosinec 2004** – proces schvalování plánu v orgánech města.

Vzhledem k tomu, že **výstupy plánovacího procesu** byly známy již v období přípravy návrhu rozpočtu pro rok 2005, mohly být do tohoto návrhu zapracovány. Zastupitelstvem města byl tedy **schválen dokument i s rozpočtem na příští období**. Vzhledem k tomu, že první ostravský komunitní plán byl **rozvojový**, bylo současně s dokumentem schváleno navýšení **finančních prostředků** na rozvoj nových nebo rozšíření stávajících služeb dle zjištěných potřeb.

2.2.1 Zpracování harmonogramu práce skupiny

Harmonogram práce skupiny obsahuje **konkrétní činnosti rozložené v čase zhruba 6 měsíců**, které jsou **vyzkoušeným minimem** pro dosažení požadovaného výstupu – prvního návrhu komunitního plánu. Je pomůckou pro práci ve skupině – vodítkem, které umožňuje dodržet požadovaný rozsah prací v požadovaném časovém rozmezí.

⁹Na počátku plánovacího procesu je připraven projekt zpracování komunitního plánu včetně časového harmonogramu a rozpočtu (viz Metodika č. 1 – Příprava prostředí).

Harmonogram obsahuje přípravu na 8–10 jednání jedné pracovní skupiny:

První a druhé jednání je potřeba věnovat **nastavení pravidel práce ve skupině**¹⁰, seznámení členů skupiny navzájem a jimi reprezentovaných organizací a služeb, vysvětlení souvislostí, rekapitulaci základních cílů KP (na základě zadání), základních hodnot a principů, vysvětlení rolí (zadavatel, poskytovatel, uživatel) s důrazem na potřeby uživatelů, kvalitu a dostupnost služeb, efektivitu využívání finančních prostředků, zdůraznění společného poslání (proč jsme tady a co můžeme společně dokázat) a vytvoření plánu práce v jednotlivých skupinách.

Rámcová pravidla práce se skupinou obsahují požadavky na:

- otevřenost skupiny pro další zájemce o plánování služeb
- rovnost členů vzhledem k jejich rolím zadavatele, poskytovatele a uživatele
- dodržování pravidel vzájemné komunikace ve skupině
- dodržení vymezeného času a dalších pravidel jednání skupiny

První jednání celé náleží **SWOT analýze**, to znamená analýze silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (podrobněji viz samostatná podkapitola 2.2.2).

Druhé a třetí jednání jsou věnována **analytické fázi**, která obsahuje analýzu současného stavu poskytovaných služeb v dané oblasti za využití dostupných podkladů a informací ze zpracovaných analýz, výstupů informačního systému, informací od poskytovatelů, různých šetření apod. (výstupy mapování poskytovatelů a poskytovaných služeb, potřeb uživatelů).

V této fázi dochází také k nastavení systému práce ve skupině **od potřeby ke službám** (viz samostatná podkapitola 2.2.3). V této fázi práce se skupinou lze využít postupy specifikované v metodikách č. 4 a 5, případně výstupy z RISK, pokud jsou k dispozici.

Výstupem této fáze je analytický materiál popisující současný stav a chybějící služby v dané oblasti. Aby byly výstupy z pracovních skupin srovnatelné, zadá koordinátor procesu požadavek na obsah materiálu.

Zkušenost z Ostravy

Úkolem vedoucích jednotlivých PS bylo zpracovat na základě podkladů členů skupin a ostatních zdrojů **analytický materiál**, který by popsal a zhodnotil současný stav poskytovaných sociálních služeb v každé oblasti.

Osnova materiálu byla stanovena následovně:

1. Popisná část analýzy

Úvod: popis, v rámci jakého procesu je analýza zpracovávána a kdo se jejího zpracování účastní.

Základní údaje o cílové skupině a službách: definice cílové skupiny, seznam poskytovatelů a výčet poskytovaných služeb (zejména údaje získané z dotazníků poskytovatelů).

Nejdůležitější potřeby uživatelů služeb v dané cílové skupině: informace získané ze sociologického šetření, v rámci práce skupin a informace ze setkání s uživateli.

Výstupy SWOT analýz včetně komentářů a zhodnocení kritických faktorů.

¹⁰Viz Metodika č. 4 – Jak vytvořit efektivní kooperační struktury a jak je trvale udržet (str. x)



příklad

2. Hodnotící část analýzy

Zhodnocení, jak **současný stav poskytovaných služeb koresponduje s potřebami uživatelů**, uvedení případných disproporcí mezi potřebami a poskytovanými službami.

3. Nastínění možného řešení

Nastínění řešení zjištěných problémů. **Jaké služby mohou uspokojit zjištěné potřeby?** (podklad pro návrh konkrétních cílů a opatření).

Poznámky:

Přesný rozsah (počet stran) analytického materiálu nebyl stanoven, protože skupiny jsou velmi různorodé jak co do počtu členů, tak do problematiky. Skupiny musely dodržet výše uvedený obsah zprávy. Požadavek zněl, aby skupiny využily veškeré dostupné podklady a informace, protože **čím lepší analytický materiál, tím je jednodušší následná plánovací fáze**.

Druhé a třetí jednání – vlastní plánovací fáze: přidělování priorit vytipovaným službám, návrhy konkrétních cílů a opatření (na základě analýzy současného stavu, definice problémových oblastí a chybějících služeb) a jejich podrobné rozpracování (podrobněji viz samostatné podkapitoly 2.2.4 a 2.2.5).

Výstupem této fáze jsou cíle a opatření za jednotlivé pracovní skupiny (opět je definován požadavek, jak má výstup z pracovních skupin vypadat).

Doporučená struktura komunitního plánu

Kapitola 1: Úvod

Kapitola 2: Informace potřebné k plánování

Kapitola 3: Zdroje potřebné ke komunitnímu plánování

Kapitola 4: Rámec plánování a proces konzultací

Kapitola 5: Rozvoj služeb a programů pro jednotlivé cílové skupiny (cíle a opatření)

Kapitola 6: Závěr

Úkolem pracovních skupin je dále **rozpracovat Kapitolu 5 dle uvedené osnovy**.

Osnova Kapitoly 5:

1. Seznam členů pracovní skupiny
2. Popis cílové skupiny a jejích potřeb (s využitím zpracovaného analytického materiálu)
3. Přehled zařízení poskytujících služby v dané oblasti
4. Popis střednědobých **cílů a k nim podřazená opatření**, kterými bude definovaný cíl naplňován (čeho a jak chce skupina ve zvoleném období dosáhnout)
Formulace střednědobého cíle by měla být **zdůvodněna, argumentačně podložena** – krátký odstavec, který blíže popisuje cíl a zároveň zdůvodňuje, proč byl tento cíl definován.

Opatření je potřeba dále rozpracovat dle následující struktury:

- Charakteristika opatření
- Předpokládaný dopad opatření na cílovou skupinu (jakou změnu realizace opatření v komunitě vyvolá)?
- Předpokládané finanční náklady na realizaci opatření
- Předpokládané zdroje financování (je služba vůbec financovatelná? A z jakých zdrojů?)
- Předpokládaný počet klientů, pro které je opatření realizováno
- Předpokládání realizátoři a spolupracující subjekty (kdo bude konkrétní aktivity/projekt realizovat)
- Jiné informace (jedná/nejedná se o vznik nové služby ...)

Doporučení:

- pro konkrétní sociální služby použití terminologie dle typologie MPSV, pro ostatní činnosti raději pojem „program“,
- dodržení návaznosti: potřeba – služba (která je schopna potřebu uspokojit),
- při formulaci konkrétních cílů a opatření uplatnění principu SMART (cíle mají být: smysluplné, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované),
- nutnost hledat vícezdrojové financování pro realizaci jednotlivých opatření,
- i práce dobrovolníků se dá určitým způsobem vyčíslit.

Další jednání se zabývá **projednáním a odsouhlasením společného výstupu** celou pracovní skupinou.

Výstupy z jednotlivých pracovních skupin jsou dále zkompletovány do **prvního návrhu komunitního plánu**, který je po nezbytných grafických úpravách připraven pro proces konzultací.

2.2.2 Zpracování SWOT analýzy v dané cílové oblasti

V rámci analytické fáze plánovacího procesu bývá pro popis současného stavu často používána metoda **situační analýzy**. Cílem analýzy je definovat **silné a slabé stránky** současného stavu sociálních služeb v dané cílové skupině a příležitosti a ohrožení, která mohou nastat v budoucnosti.

V rámci situační analýzy by měly být definovány také **vize**, jak by měly služby pro cílovou skupinu vypadat – popis **očekávaného (ideálního) stavu** ve střednědobém horizontu (3–5 let). Je zde ale rovněž místo pro práci s **dlouhodobými cíli** v oblasti rozvoje sociálních služeb.

SWOT analýza je tvořena z **pohledu členů jednotlivých pracovních skupin** na situaci v dané cílové oblasti. Její zpracování vede facilitátor s patřičnými dovednostmi (pokud možno nezávislá osoba, která je však obeznámena se situací, v rámci které se analýza provádí).

Záznam diskuse se provádí do **jednoduché přehledné tabulky**¹¹.

SWOT ANALÝZA

VIZE •	•
SILNÉ STRÁNKY 1. 2.	SLABÉ STRÁNKY 1. 2.
PŘÍLEŽITOST 1. 2.	OHROŽENÍ 1. 2.

Datum konání:

Místo:

Facilitátor:

Účastníci:

¹¹Viz Metodika č. 5 – Analýza a mapování potřeb



Po vyplnění tabulky se provede **rozběr analýzy a zpracuje komentář**, který vedle zřehlednění existujících problémů poskytne **následující informace**:

- na čem je možno stavět sociální služby v dané cílové oblasti (na základě definovaných silných stránek),
- co je potřeba posílit (na základě uváděných slabých stránek),
- čeho je možno pro rozvoj služeb využít (na základě definovaných příležitostí),
- čeho je potřeba se při budování služeb vyvarovat (na základě definovaných ohrožení).

Je potřeba zmínit, že SWOT analýza je **pouze jedním ze zdrojů informací** v analytické fázi plánovacího procesu. Její využití navazuje na **další zdroje**, kterými jsou výstupy z informačního systému a mapování potřeb¹².

2.2.3 Nastavení systému práce v pracovních skupinách od potřeby ke službám

Práce s individuálními potřebami uživatelů a jejich uspokojováním je komplexní proces, kterému se věnuje disciplína zvaná **mapování a management péče**¹³. Na správném rozpoznání, zmapování a naplnění potřeb se podílí jak samotní uživatelé a jejich příbuzní, tak tzv. manažeři péče a poskytovatelské (pečovatelské) organizace.

Podstatou procesu mapování a managementu péče je podrobné zmapování situace jedince a nalezení odpovědí na otázky, jaké činnosti, v jakém čase a v jaké formě mají být k člo- věku institucionalizovanou formou směřovány tak, aby docházelo ke zlepšování podmínek kvality jeho života a on sám byl veden k životu nezávislému na odborné pomoci. Protože potřeby jsou pro každého jedince specifické – je zde kladen důraz **na přizpůsobování služeb potřebám lidí** namísto jejich umístování do již existujících služeb.

Výše uvedené podmínky by měly být uplatněny i při **práci pracovní skupiny** v procesu tvorby komunitního plánu. Mají-li služby reagovat na potřeby citlivěji, je nezbytné **identifikovat rozpory** mezi určenými potřebami a v současné době existujícími službami a navrhnout takové řešení, aby nově zjištěné potřeby mohly být adekvátním způsobem uspokojeny. Jinak řečeno, známe-li potřeby a víme-li, jaké máme stávající spektrum služeb, můžeme určit, které služby nám v systému chybí (nebo dovedeme určit chybějící kapacity ve stávajících zařízeních sociálních služeb).

2.2.4 Přidělování priorit vytipovaným službám

Pro každou cílovou skupinu bude v rámci mapování definováno **celé spektrum potřeb**¹⁴, například:

- potřeby péče o vlastní osobu
- potřeby informací
- potřeby vztahů
- potřeby náplně volného času
- potřeby zaměstnání
- potřeby bezpečí
- potřeby v oblasti financí
- potřeby ubytování
- potřeby stravování
- aj., podrobněji viz Metodika č. 5 – Analýza a mapování potřeb

¹²Viz Metodika č. 4 – Jak vytvořit efektivní regionální informační systém a Metodika č. 5 – Analýza a mapování potřeb

¹³Podrobněji viz publikace Mapování a management péče. Směrnice pro odborníky z praxe. Inspektorát sociálních služeb a Ministerstvo zdravotnictví Skotska (1991). Český překlad Jitka Adamová, vydalo Centrum komunitní práce Ústí nad Labem (1999)

¹⁴Viz Metodika č. 5 – Analýza a mapování potřeb

Některé z nich však budou označeny jako **prioritní** – bude jim v rámci mapování přiděleno větší procentuální zastoupení než jiným potřebám. Tyto priority se budou **lišit podle jednotlivých cílových skupin**: jiné se dají předpokládat u cílové skupiny senioři (péče o vlastní osobu, potřeby vztahů a potřeby stravování ...) a jiné například u občanů společensky nepřizpůsobených (potřeby zaměstnání, ubytování, informací, emoční podpory ...).

Priorizace je důležitým **podkladem k rozhodnutí**, čemu dát při uspokojování potřeb adekvátními službami přednost – vycházíme-li ze vztahu téměř nekonečného spektra potřeb a omezených zdrojů jejich uspokojení. Toto uvažování se samozřejmě **promítá do tvorby konkrétních cílů a opatření** v dané cílové skupině a slouží jako vodítko, které potřeby je nutné uspokojit nejdříve.

Nezanedbatelný význam má tento krok z hlediska **účinnosti a efektivity** – prvořadě uspokojení prioritně definovaných potřeb má také největší efekt.

2.2.5 Zpracování návrhu plánu pro proces konzultací

Na základě provedené analýzy, popisu současné situace a chybějících služeb může skupina přistoupit k **definování konkrétních cílů a opatření**. Již v této fázi tvůrci plánu předurčují proces jeho implementace, a to tím, jak **realisticky** k navrhování cílů a opatření přistupují.

Základní zásada při koncipování cílů by se měla řídit tzv. pravidlem **SMART**, což znamená, že cíle by měly být:

Specifické Měřitelné Akceptovatelné Reálné Termínované

Jednotlivé termíny vystihují **základní vlastnosti splnitelného cíle**:

- **specifičnost** – vyjadřuje vztah k určité konkrétní činnosti
- **měřitelnost** – znamená požadavek na stanovení kvalitativních i kvantitativních ukazatelů při definování cílů a opatření
- **akceptovatelnost** – znamená stanovení cílů a opatření v souladu se zjištěnými potřebami
- **realnost** – znamená šanci uskutečnit cíle a opatření v daném období a s danými zdroji
- **termínovanost** – znamená stanovení konkrétních termínů naplnění cílů a opatření

Není potřeba zvláště zdůrazňovat, že takto stanovované cíle mají větší naději na uskutečnění a značně **zvyšují úspěšnost** samotné implementace plánu. Při dodržení těchto pravidel by nemělo dojít k navržení **nesplnitelných cílů**, které by mohly implementaci ohrozit.

Výše uvedená pravidla SMART se promítají do požadavku na **další rozpracování** jednotlivých opatření, což by mělo zaručit, že se nad konkrétním popisem opatření budou jejich tvůrci **zamýšlet a budou o nich diskutovat**.

Návrh základní struktury pro rozpracování opatření

- Název opatření:
- Charakteristika opatření:
- Předpokládaný dopad opatření na cílovou skupinu (efekt):
- Aktivity vedoucí k naplnění opatření:
- Termín zahájení činnosti:
- Termín ukončení činnosti:
- Předpokládané finanční náklady na realizaci opatření:
- Předpokládané zdroje financování:
- Předpokládaný počet klientů, pro které je opatření realizováno:
- Předpokládání realizátoři a spolupracující subjekty:

návrh plánu
ke konzultaci

struktura
opatření

- Předpokládaná rizika činnosti:
- Efektivita (ukazatele splnění činnosti):
- Potřebné lidské zdroje na zajištění opatření:
- Potřebné materiální a prostorové zdroje:
- Jiné (jedná/nejedná se o novou službu apod.):

Rozpracování opatření **blíže určuje**, CO má být uděláno, K ČEMU to povede, JAKÝM ZPŮSOBEM to bude provedeno, KOLIK to bude stát a Z JAKÝCH ZDROJŮ to bude pokryto, KDO se bude podílet na realizaci a v jakém TERMÍNU.

Struktura návrhu plánu pro proces konzultací

Předmětem prvního návrhu plánu jsou především **výstupy plánovacího procesu** – tedy cíle a opatření za jednotlivé cílové skupiny. Kromě cílů a rozpracovaných opatření by měl **první návrh plánu obsahovat** základní informace o důvodech vzniku materiálu, kdo jej vytvořil a k čemu má sloužit (informace k procesu konzultací).

Další požadavky

Před zahájením procesu konzultací musí být rovněž provedena alespoň minimální **grafická úprava** návrhu plánu. Materiál pro proces konzultací by měl mít **více variant** podle cílových skupin, od kterých budeme očekávat připomínky:

- **celý materiál** (zahrnující všechny cílové skupiny) pro přímé účastníky plánovacího procesu, pro účely konference a pro další odborníky, které bude zajímat materiál jako celek
- **materiál členěný dle cílových oblastí** pro zástupce daných oblastí a pro uživatele jednotlivých cílových skupin, pro které by bylo příliš složité číst a připomínkovat celý materiál
- **zkrácený materiál** s podstatnými informacemi pro projednání návrhu plánu s politiky
- **materiál členěný dle souborů služeb**, např. všechna opatření vztahující se k potřebě a službám v oblasti zaměstnávání, vzdělávání nebo bydlení, což jsou nejčastěji shluky služeb a potřeb, při jejichž realizaci potřebujeme spolupráci dalších institucí – úřadu práce, krajské samosprávy

3. TVORBA FINÁLNÍ VERZE PLÁNU

Kapitola o tvorbě finální verze plánu nás přenesla do období, kdy máme **za sebou proces konzultací prvního návrhu plánu i proces zapracování získaných připomínek**¹⁵.

V předchozí kapitole bylo řečeno, jak má vypadat první verze plánu, určená pro proces konzultací. V této kapitole přinášíme návrh na strukturu finální verze plánu, která se od **prvního návrhu liší**: zatímco **první návrh plánu** obsahuje kromě úvodních informací a informací o procesu konzultací zejména návrhy konkrétních cílů a opatření (čili **výstupy plánovacího procesu**), **konečná verze plánu** obsahuje navíc informace i o **procesu plánování** včetně podstatných výstupů z analytické fáze plánovacího procesu.

Důvody odlišnosti obou materiálů

Pro proces konzultací potřebujeme pouze **návrh cílů a opatření**, aby bylo připomínkujícím osobám jasné, k čemu se mají vyjadřovat, a také proto, aby byl materiál co nejsrozumitelnější. Z těchto důvodů jsou pro proces konzultací **vynechány kapitoly**, ve kterých jsou obsaženy principy a základní východiska zpracování komunitního plánu, všechny podpůrné informace (metodologie a postup zpracování komunitního plánu včetně dalších informací potřebných pro jeho zpracování), ke kterým vyjádření nepotřebujeme. Zbytečně bychom tím učinili materiál **nepřehledným**.

¹⁵Viz Metodika č. 7 – Vedení procesu konzultací komunitního plánu s různými cílovými skupinami

Jakou má tedy mít finální verze komunitního plánu strukturu?

Měla by zahrnovat podstatné informace jak o **procesu plánování**, tak o jeho výstupech. Na tomto místě předkládáme **možný návrh**:

Kapitola	Obsah kapitoly
1. Úvod do problematiky tvorby komunitního plánu	<ul style="list-style-type: none">• členění celého dokumentu,• kontext zpracování plánu na místní a regionální úrovni, souvislost s platnou legislativou¹⁶• účel zpracování komunitního plánu• hodnoty a principy komunitního plánu (přístupy ke klientům, směr transformace a rozvoje služeb ...)• seznam osob, které se na zpracování dokumentu podílely• další informace, které je potřeba zmínit v souvislosti s místními podmínkami
2. Informace potřebné k plánování	<ul style="list-style-type: none">• zdroje informací, ze kterých jsme při zpracování plánu vycházeli• základní údaje o charakteristice území a složení obyvatelstva, pro které byl dokument vytvářen• souhrnné informace ze zpracovaných analýz, které je potřeba zvlášť zdůraznit
3. Zdroje potřebné ke komunitnímu plánování	<ul style="list-style-type: none">• informace o množství a zdrojích finančních prostředků v sociálních službách za sledované období• zdroje potřebné k implementaci komunitního plánu
4. Rámec plánování a proces konzultací	<ul style="list-style-type: none">• informace o procesu zpracování komunitního plánu (metodologie, organizační struktura, časový harmonogram ...)• informace o procesu konzultací (jak byl veden, počet připomínek, způsob jejich evidence a zapracování)
5. Rozvoj služeb a programů pro jednotlivé cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none">• popis cílové skupiny a jejích potřeb• přehled poskytovatelů v dané oblasti a základní informace o jejich činnosti• seznam členů pracovní skupiny• SWOT analýza dané cílové skupiny• konkrétní cíle a opatření za danou cílovou skupinu
6. Závěrečná kapitola	<ul style="list-style-type: none">• důležité kontakty• další potřebné informace

kapitoly plánu

obsah kapitol

¹⁶Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, související strategické dokumenty



Finální verze komunitního plánu je mnohem **rozsáhlejší** než první verze plánu pro proces konzultací, jehož předmětem je především obsah **kapitoly 5: Rozvoj služeb a programů pro jednotlivé cílové skupiny**.

Proces schvalování plánu orgány města

Po zapracování připomínek a vytvoření finální verze plánu je možno přistoupit k procesu schvalování dokumentu v **orgánech města**. Ty tvoří jednak **věcně příslušné komise** jako iniciativní a poradní orgány rady města, dále **rada a zastupitelstvo města**¹⁷.

Zkušenost z Ostravy

Věcně příslušné komise (vztahující se k činnosti odboru sociálních věcí a zdravotnictví, zodpovědnému za tvorbu komunitního plánu) jsou:

1. Komise sociální
2. Komise zdravotnictví
3. Komise protidrogová a ochrany veřejného pořádku
4. Komise pro sociálně-právní ochranu dětí, zvláštní orgán rady města
5. Komise pro handicapované děti a mládež (vztahuje se k činnosti odboru kultury, školství, mládeže a sportu, ale má vazbu i k odboru sociálních věcí a zdravotnictví)

Všechny komise byly nejprve **na počátku procesu** seznámeny se záměry zpracovat komunitní plán a s nejdůležitějšími informacemi k procesu KP.

Členové všech komisí byli dále **osloveni k účasti** a členství v jednotlivých pracovních skupinách (téměř všichni členové Komise sociální se tvorby 1. Komunitního plánu aktivně účastnili). Vzhledem k **principům sestavování komisí** (většinou jsou členové jednotlivých komisí rady města zároveň členy zastupitelstva s vazbou na politické strany) byl tímto zaručen pravidelný přenos informací o průběhu plánování směrem k politikům.

Po zpracování prvního návrhu plánu proběhly konzultace opět ve všech příslušných komisích tak, aby mohly být v procesu konzultací vzneseny případné připomínky.

Co se týká **rady města**, byly s jejími členy uskutečněny osobní konzultace. Před zasedáním **zastupitelstva města**, které mělo dokument schválit, proběhla podrobná prezentace výstupů plánovacího procesu na samostatném pracovním jednání zastupitelstva.

Po schválení komunitního plánu zastupitelstvem se stává dokument **závazným** a je možno přistoupit k procesu jeho realizace (**implementace**)¹⁸.

Samotné distribuci schváleného komunitního plánu **předchází** ještě jeho grafické úpravy, korektury a tisk. **Výsledná cena** závisí na požadovaném množství výtisků a nárocích na provedení dokumentu (barevnost, druh obálky, použitý papír apod.). Orientační finanční náklady jsou vyčísleny níže v kapitole 3.1.

Na závěr této kapitoly uvedme základní charakteristiky dobře zpracovaného komunitního plánu:

Charakteristiky dobře zpracovaného plánu se dají odvodit již z kvality **jednotlivých dílčích vstupů**, které jsou v průběhu plánovacího procesu získávány a použity: jinak řečeno – bez kvalitních vstupů nemůžeme na konci získat kvalitní výstup (komunitní plán).

¹⁷Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

¹⁸Viz Metodika č. 8 – Implementace komunitního plánu do praxe

Dále velmi záleží na **procesu tvorby plánu** v jednotlivých pracovních skupinách a dodržování pravidel a principů komunitního plánování tak, aby výsledek byl **skutečným konsenzem** všech zainteresovaných subjektů. V pracovních skupinách totiž dochází ke zpracování veškerých vstupů na **dílčí výstupy**, jejichž souhrn ve skutečnosti tvoří celý komunitní plán.

Jednou z charakteristik dobře zpracovaného plánu je i **míra konkrétnosti a podrobnosti plánu** – čím je plán obecnější, tím je hůře měřitelný. Proto bylo mimo jiné apelováno na uplatnění základního pravidla **SMART** a podrobné **rozpracování jednotlivých opatření**, díky čemuž můžeme stanovit měřitelné indikátory výsledků práce a zvýšit naději na úspěšnou implementaci plánu.

Celkově je možno říci, že plán musí alespoň rámcově obsahovat **popis přeměny** současné situace v situaci budoucí. Mělo by z něj být také patrné, jakých zdrojů je k realizaci plánu potřeba a kdo za něj bude odpovědný. Do plánu by měly být zahrnuty **veškeré zdroje**, které budou potřebné pro jeho uskutečnění, zejména pokud jde o **rozvojové strategie**. Ať už se jedná o lidské, materiální nebo finanční zdroje.

Dobře zpracovaný dokument tedy závisí na:

- kvalitě dílčích vstupů
- kvalitě dílčích výstupů a míře podrobnosti plánu
- kvalitě procesu jeho zpracování

3.1 Finanční náklady

Na všechny dílčí aktivity v rámci procesu komunitního plánování je potřeba vyčlenit dostatečné množství **finančních prostředků**, ať již z vlastních zdrojů města nebo z externích zdrojů. Půjde-li o prostředky z externích zdrojů, je potřeba v časovém harmonogramu počítat s časovou rezervou z důvodu možného zpoždění plateb.

Rekapitulace aktivit a obecné určení nákladových položek této fáze:

Aktivita	Nákladová položka
Řízení pracovních skupin a metodické zajištění akce <ul style="list-style-type: none"> • řízení PS probíhá neustále, jedná se o kontinuální činnost • metodické zajištění může být rovněž kontinuální, nebo zajištěno jednorázovými konzultacemi 	<ul style="list-style-type: none"> • náklady na mzdu koordinátora procesu (podle typu smlouvy) • náklady na mzdy manažerů jednotlivých PS (podle typu smlouvy) • náklady na metodika akce (podle typu smlouvy)
Činnost v pracovních skupinách v jednotlivých fázích plánovacího procesu <ul style="list-style-type: none"> • analytická fáze <ul style="list-style-type: none"> • plánovací fáze včetně procesu konzultací 	Analytická fáze <ul style="list-style-type: none"> • náklady na zpracování sociálně demografické analýzy • náklady na analýzu potřeb uživatelů • náklady na regionální informační systém komunitních služeb (RISK) ... Plánovací fáze <ul style="list-style-type: none"> • náklady na tisk katalogu poskytovatelů služeb • náklady na grafické zpracování a tisk prvního návrhu plánu

<ul style="list-style-type: none"> • realizační (implementační) fáze • všechny fáze 	<ul style="list-style-type: none"> • náklady na uspořádání konference k zahájení procesu konzultací • náklady na proces konzultací prvního návrhu plánu s cílovými skupinami <p>Realizační (implementační) fáze</p> <ul style="list-style-type: none"> • náklady na grafické zpracování, tisk a distribuci výtisků KP <p>Všechny fáze</p> <ul style="list-style-type: none"> • náklady na základní občerstvení v PS
<p>Průběžné vzdělávání realizačního týmu, záleží na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • počtu vzdělávacích akcí • počtu vzdělávaných osob • formě uspořádání akce (jednodenní, vícedenní, na místě, výjezdní apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> • náklady na lektory • náklady na ubytování, dopravu a stravné • náklady na přípravu a tisk vzdělávacích materiálů • jiné náklady
<p>Propagace a medializace procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • některé aktivity probíhají průběžně (například webové stránky), některé jsou specifické a spadají pod určitou fázi procesu (například uspořádání konference) 	<ul style="list-style-type: none"> • náklady na uspořádání tiskových konferencí • náklady na uspořádání konference k procesu konzultací • náklady na vytvoření loga KP • náklady na zakoupení propagačních předmětů • náklady na zhotovení propagačních letáků • náklady na vytvoření a údržbu webových stránek KP • náklady na zveřejnění procesu KP a jeho výsledků v tisku

4. ZÁVĚR

Tato metodika se věnovala podmínkám skupiny pro vytváření prvního návrhu plánu, samotnému procesu jeho vytváření i zpracování finální verze plánu, který již prošel připomínkovacím procesem. Jsou v ní popsány zkušenosti města Ostravy z jednotlivých fází plánovacího procesu, v přílohách jsou pak uvedeny podpůrné materiály a ukázky některých dílčích výstupů, které mají zájemcům co nejvíce plánovací proces přiblížit.

Na úplný závěr ještě připomeňme, co je **cílem společné práce při tvorbě komunitního plánu**: cílem je vytvořit koncepci v oblasti sociálních služeb, která se bude odvíjet od potřeb klientů, a nalézat shodu v prioritách, které je třeba v sociální sféře řešit. Výstupy plánovacího procesu (komunitní plán) jsou **podkladem a východiskem** pro politické a ekonomické rozhodování, koordinaci a plánování sociálních služeb a jsou nástrojem pro realizaci změn.



5. PRAKTICKÉ CVIČENÍ

Nyní již víte, jaké kroky musíte podniknout, abyste vytvořili první návrh plánu. Zkuste vytvořit **konkrétní harmonogram práce skupiny** s přihlédnutím k vašim podmínkám plánovacího procesu.

Při vytváření harmonogramu bude především důležité, jak jste na tom se **zdroji informací** pro analytickou část plánovacího procesu:

- zda již máte vytvořenu sociálně demografickou analýzu,
- jaké informace máte k dispozici o poskytovatelích a poskytovaných službách,
- jaké máte informace o potřebách uživatelů...

Jeich získání může být náročné nejen z finančního, ale také z časového hlediska. Rozmyslete si, **jakým způsobem** budete potřebné informace získávat, a **zohledněte tyto skutečnosti** ve zpracovaném harmonogramu. V této souvislosti také přemýšlejte o zdrojích financování pro zpracování návrhu plánu.

Je velmi pravděpodobné, že v průběhu skutečného plánovacího procesu dozná tento váš první zpracovaný harmonogram určitých změn, ale budete mít **základ, na kterém můžete dále stavět**.



6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

POZNÁMKY

Motto:

Komunitní plánování jako nástroj pro rozvoj sociální ekonomiky

Nositel projektu EQUAL – Evropský dům – Europa House



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

Kontakty:

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

info@ckpul.cz

www.komunitniplanovani.com

www.ckpul.cz

www.atbase.net

www.equalcr.cz

www.socialni-sluzby-usti.cz

www.komunitni-plan-usti.cz

Máte-li zájem, kontaktujte nás.

Národní partneři projektu

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

Nadnárodní partnerství

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