



**Zajištění systému  
Komunitního plánování sociálních služeb.**

Projekt „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“.

Tyto materiály byly vytvořeny s podporou EU.

# Návrhy kapitol pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR

Komunitní plánování, o.p.s.  
2005

Zpracováno v rámci úkolu:  
Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb

Autoři:

Miloš Havlík

Tomáš Hirt

Ludmila Kolářová

Jindra Koldinská

Eva Macurová

Ladislav Marek

Pavla Oriniaková

Daniel Rosecký

Jiří Prošek

Jan Šesták

Tereza Teuschelová

Ivan Úlehla

Josef Veselka

Ondřej Žežula

Sestavila: Pavla Oriniaková

Pozn.: Neprošlo jazykovou úpravou.

Řešitelé projektu

[www.kpss.cz](http://www.kpss.cz)

## OBSAH

Úvod .....	3
Základní vymezení pojmů .....	4
Přínosy komunitního plánování soc. služeb .....	8
Základní principy KPSS .....	10
<i>Oficiální rámec kapitoly komunitního plánování sociálních služeb v ČR</i> .....	10
<i>Principy kapitoly pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR</i> .....	13
Proces komunitního plánování sociálních služeb .....	15
Dílčí kapitoly .....	17
1. Kapitola zjišťování zdrojů pro plánování a zajišťování sociálních služeb .....	17
2. Kapitola vytváření organizačních struktur pro komunitní plánování sociálních služeb ..	24
3. Kapitola informování a zapojování veřejnosti do procesu plánování sociálních služeb.	32
4. Kapitola popisu aktuální sociální situace v obci/regionu, zejména situace v oblasti sociálních služeb .....	43
5. Kapitola zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb včetně kapitoly uživatelských výzkumů (zkoumání vedená uživateli) .....	55
6. Kapitola zapojování uživatelů se zvláštními potřebami do plánování sociálních služeb	71
7. Od vize k akčním plánům .....	85
8. Kapitola vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb .....	98
9. Kapitola uzavírání smluv v rámci procesu plánování sociálních služeb .....	117

## Úvod

Posláním komunitního plánování je, otevřít svobodnou rozpravu ke společnému hledání i plánování a k realizaci dohodnutých záměrů.

Komunitní plánování má zaručit, aby se lidé mohli svobodně účastnit rozpravy o důležitých otázkách života společnosti, aby přijímaná rozhodnutí zodpovědných orgánů odrážela vůli a potřeby obyvatel regionu, aby plánované kroky a řešení co nejlépe využívaly dostupné zdroje, příp. nacházely nové zdroje, a přinášely co největší užitek a spokojenost. Aby se rozhodovalo v regionu, přiměřeně, jedinečně a tvořivě. Komunitní plánování poskytuje prostor (a lidé za něj zodpovědní to mají na starosti), aby tato veřejná „rozprava“ fungovala.

Na veřejných službách včetně služeb sociálních je, a neustále bude, co zlepšovat. Komunitní plánování je proces, který má své vstupy: přání lidí, materiální možnosti a odborné znalosti. Proces zpracování vstupů znamená je zkoumat a na základě zkoumaného hledat kroky vedoucí ke zlepšení jejich souladu. Dohodnuté kroky jsou dokumentovány v komunitním plánu. Měřitelné výstupy procesu KPSS jsou pak zlepšení souladu lidských přání, materiálních možností a odborných znalostí uskutečněná na základě komunitních plánů.

## Základní vymezení pojmů

- **Komunitní plánování sociálních služeb** je pojem užívaný v ČR běžně pro „plánování rozvoje sociálních služeb“, které je zakotveno v aktuální verzi vládního návrhu zákona o sociálních službách (k 22.9.2005)<sup>1</sup>. Zde je definován v §3, písm. h) plán rozvoje sociálních služeb jako **výsledek procesu aktivního zjišťování potřeb osob ve stanoveném území a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů**, jehož obsahem je:
  - popis a analýza existujících zdrojů a potřeb, včetně ekonomického vyhodnocení,
  - strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb,
  - povinnosti zúčastněných subjektů,
  - způsob sledování a vyhodnocování plnění plánu
  - a způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.<sup>1</sup>
- **KPSS** – zkratka pro proces komunitního plánování sociálních služeb, nebo komunitní plán sociálních služeb, dle kontextu.
- **Sociální službou** se rozumí činnost nebo souhrn činností poskytující osobám pomoc v nepříznivé sociální situaci a ochranu před sociálním vyloučením s cílem umožnit jim zapojení do běžného života společnosti a využívat obvyklým způsobem jiných systémů (např. bydlení, školství, zdravotnictví, služby zaměstnanosti atd.).<sup>2</sup>
- **Nepříznivou sociální situaci** se rozumí taková situace, ve které osoba pro ztrátu soběstačnosti z důvodu věku, zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné osoby případně z jiných závažných důvodů, nebo jestliže její způsob života vede ke konfliktu se společností, není schopna dostatečně zabezpečovat a uspokojovat své životní potřeby a tyto potřeby nejsou ani jinak dostatečně zabezpečeny.<sup>1</sup>
- **Standardy kvality sociálních služeb** se rozumí soubor kritérií, která umožňují rozpoznat úroveň kvality poskytovaných sociálních služeb v oblasti procedurální, personální a provozní.<sup>1</sup>
- **Uživatel** se rozumí osoba, které jsou poskytovány sociální služby z důvodu její nepříznivé sociální situace. Uživatelé jsou ti nejdůležitější. Pokud by jich nebylo, nebyli by poskytovatelé ani zadavatelé sociálních služeb. Na zapojování uživatelů je nutné klást od počátku největší důraz. Cílem uživatelů je vést plnohodnotný a spokojený život k jehož dosažení potřebují služby, které jsou poskytované lidsky, jsou dostupné fyzicky i finančně, jsou kvalitní a především jsou poskytovány s respektem k důstojnosti a jedinečnosti každého člověka. V procesu KPSS mají uživatelé jedinečnou, nezastupitelnou a nenahraditelnou roli. Především jedině oni mohou poskytnout důležité informace o kvalitě sociálních služeb. Bez jejich účasti nelze hodnotit efektivitu sociálních služeb. Uživatelé také mají ohromný potenciál ke svépomoci, která může v mnoha případech velmi vhodně uspokojovat nově vznikající potřeby a doplňovat mezery ve stávající nabídce služeb. Bez aktivní spolupráce uživatelů si nelze představit žádný systém, pro průběžný sběr informací o nově vznikajících potřebách.
- **Integraci** se rozumí komplexní proces vyrovnávání příležitostí osobám v nepříznivé sociální situaci a umožnění přístupu k běžným podmínkám života. Sociálním začleňováním (sociální integrací) se rozumí proces, který zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním

<sup>1</sup> Vládní návrh zákona o sociálních službách, Sněmovní tisk 1102/0 PSP ČR z 7.9.2005, ve znění schváleném Poslaneckou sněmovnou dne 22.9.2005 v prvním čtení.

<sup>2</sup> Podmínky poskytování dotací, MPSV

vyločením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a umožňují jim žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný.<sup>1</sup>

- **Poskytovatel** sociálních služeb je subjekt, který služby poskytuje a nabízí, bez ohledu na to, zda se jedná například o nestátní neziskové organizace, organizace zřízené obcí nebo krajem<sup>2</sup>. Poskytovatelé jsou ti, kdo služby provozují, prodávají, uskutečňují bez ohledu na to, zda se jedná o organizaci zřizovanou, státní či nestátní, ziskovou či neziskovou. Mezi poskytovatele také zahrnujeme osoby pečující o své příbuzné a blízké (ačkoli jsou částečně též uživateli služeb). Poskytovatelé vytvářejí plány či projekty na zachování a rozšiřování svých zařízení, pracovních míst a služeb, které poskytují. Cílem poskytovatelů je udržet a rozvíjet svoje zařízení. Opírají se přitom o vlastní průzkumy potřeby svých služeb a spokojenost svých klientů. Poskytovatelé soutěží na trhu o získání prostředků na udržení své existence především cenou a kvalitou služeb, které nabízejí. Poskytovatelé obvykle sledují moderní trendy ve vývoji sociálních služeb, zvládají moderní metody řízení organizace a řízení kvality, dokáží vzájemně (i mezisektorově) velmi dobře spolupracovat – vědí, že spolupracující síť je silnější než osamocená organizace, dokáží vytvářet lobbyistické skupiny k prosazování vlastních zájmů a především nestátní organizace se často dokáží velmi pružně přizpůsobit změně poptávky. Poskytovatelé obvykle mají velmi dobrý přehled o finančních zdrojích na poskytování sociálních služeb. Mohou tedy přinést do místního systému sociálních služeb další finanční zdroje.
- **Zadavatel** je odpovědný za zajištění sociálních služeb na příslušném území.<sup>2</sup> Zadavateli služeb jsou především obce a kraje a volbami pověřeni zastupitelé - nesou hlavní odpovědnost za kvalitu a dostupnost sociálních služeb. Zadavatelé služby platí, zřizují, zadávají, organizují a dělají na ně výběrová řízení. Mají legitimní moc vzešlou z demokratických voleb. Rozhodováním o návrzích vzešlých z procesu KPSS jim dávají politickou legitimitu. Cílem zadavatelů je nakoupit občanům potřebné služby co nejkvalitnější a co nejlevněji – k tomu potřebují znát standardy kvality sociálních služeb, zdroje svého regionu, demografii, statistiky, atd. Nejdůležitější úkol zadavatelů je zadávat „politickou zakázku“ - aktivně vytvářet a podporovat příznivou atmosféru k realizaci komunitního plánování. V optimálním případě je zadavatel více finanční manažer než zřizovatel sociálních služeb.

*„Je velmi důležité, aby obec/kraj usnesením zastupitelstva deklarovala své odhodlání rozvíjet sociální služby, které se tak stane:*

- *projevem politické vůle v obci/kraji*
- *potvrzením legitimacy komunitního plánování*
- *zárukou pro zapojení dalších účastníků.*

*Obec / kraj jako zadavatel zejména:*

- *vytváří příležitosti pro dlouhodobé zapojování a spolupráci občanů*
- *je aktivní v rozšiřování řady metod řízení a plánování sociálních služeb a jejich koordinace s ostatními veřejnými službami*
- *podporuje spoluúčast občanů na rozhodovacím procesu o sociálních službách*
- *zveřejňuje od prvopočátku srozumitelnou a dostupnou formou všechny podstatné informace o procesu i výsledcích KP*
- *respektuje při svém rozhodování o sociálních službách cíle a priority stanovené v KP*

<sup>3</sup> Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, MPSV 2004

- *stanoví jasná pravidla financování sociálních služeb, které odpovídají prioritám KP.*<sup>4</sup>
- **Širokou veřejností** rozumíme všechny ostatní zájemce, kterým nejsou sociální služby a jejich fungování a poskytování lhostejné a jsou schopni aktivně přispět k vytvoření plánu a jeho realizaci.<sup>5</sup> Je nutné připomenout, že každý občan je potenciálním uživatelem sociálních služeb. Uživatelem sociálních služeb se může stát, překvapivě rychle, kdokoliv. Veřejnost může doplnit zcela nové náměty a potřeby, které se v pracovních strukturách neobjeví a může také podpořit přijetí změn v místním systému sociálních služeb. Veřejnost je nutné o plánovacím procesu informovat a zapojovat do něj. Zapojováním veřejnosti můžeme získat nové spolupracovníky, nápady i zdroje. Zapojení veřejnosti je základem pro transparentnost celého plánování.
- **Účastníkem KPSS** je v této metodice označován každý, kdo se účastní procesu KPSS (členové triády, řídicí skupiny, pracovních skupin, veřejnost).
- **Realizátorem KPSS** právnická nebo fyzická osoba odpovědná za proces KPSS, na kterou přenáší zadavatel svou odpovědnost za proces KPSS pověřením ze strany zastupitelstva obce/kraje. Realizátorem KPSS se může stát fyzická nebo právnická osoba i o své vůli, např. tím, že je nositelem grantu / dotace na realizaci projektu komunitního plánování sociálních služeb. V tomto případě však musí také získat politickou legitimitu a to tím, že ji zastupitelstvo obce/kraje akceptuje a schválí jako realizátora KPSS.
- **Koordinátorem KPSS** je fyzická (méně často právnická) osoba, dostatečná zkušená v managementu a se znalostmi v oblasti KPSS a zapojování veřejnosti, která koordinuje celý proces KPSS ve spolupráci s řídicí skupinou, to je: svolává schůzky triády, řídicí skupiny a pracovních skupin, facilituje jednání v těch skupinách, pořizuje zápisy z jednání, zpracovává výstupy jednání. Doporučujeme, aby koordinátor byl zároveň zodpovědnou osobou za proces informování a zapojování veřejnosti.
- **Zhotovitelem** je chápán externí dodavatel služeb v procesu KPSS (viz Kapitola 9).
- **Zpracovatel** je jako termín pro potřeby této kapitoly používán v omezené míře jen pro v úzkém kontextu (např. zpracovatel analýz).
- **Triáda/triangl** je výraz kterým je označováno partnerství mezi uživatelem, poskytovatelem a zadavatelem sociálních služeb, resp. trojice kterou osobně tvoří.
- **Řídicí skupina** je skupina tvořená uživateli, poskytovateli, zadavateli sociálních služeb a dalšími zájemci o proces KPSS, která je utvořena na počátku procesu KPSS. Řídicí skupina je zodpovědná za průběh procesu KPSS, činí zásadní rozhodnutí a řídí proces KPSS.
- **Pracovní skupina** je skupina tvořená uživateli, poskytovateli, zadavateli sociálních služeb a dalšími zájemci o proces KPSS, která řeší konkrétní úkoly v rámci procesu KPSS např. navrhuje a připomínkuje dílčí část Komunitního plánu. I v rámci jedné priority může být vytvořeno více pracovních skupin pro konkrétní úkoly – návrh úkolů, řízení a kontrola uskutečňování, apod.
- **Produkty KPSS** jsou: realizovatelný plán rozvoje sociálních služeb a trvalý proces veřejné rozpravy o řešení problémů komunity.
- **SWOT** je zkratka pro „Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“ (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení). SWOT analýza je souhrnným výstižným popisem situace v současné době. analýza shrnuje všechny dosažené poznatky z analytické části do stručného jednoduchého zápisu pomocí toho, že poznatky třídí a přiřazuje k silným stránkám, slabým stránkám, příležitostem nebo ohrožením.

<sup>4</sup> Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, MPSV 2004

<sup>5</sup> Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, MPSV 2004

- **Hodnoty (poslání, vize)** – vysvětlují, proč vůbec komunitní plánování děláme a jaké hodnoty tím chceme naplnit; základní dohoda mezi účastníky komunitního plánování.
- **Priority** – vymezují oblasti/témata/problémy jimiž se budeme zabývat nyní (a jiná zatím odložíme), základní směry z nichž pak vyplynou konkrétní aktivity (úkoly).
- **Opatření** – podrobněji rozvádějí jednotlivé priority, popisují způsoby, které povedou k naplnění vybraných priorit..
- **Aktivity** – popisují, jaké konkrétní úkoly/projekty si v rámci priorit a opatření klademe s určením zodpovědné osoby či organizace, finanční náročnosti a časového termínu.

## *Přínosy komunitního plánování soc. služeb*

### **Efektivní zvyšování dostupnosti sociálních služeb na místní úrovni**

Specifické místní demografické a ekonomické podmínky každé obce, města nebo mikroregionu určují, jaké služby jsou v místě potřebné a jaké služby je možné z dostupných finančních zdrojů zajistit.

Při KPSS jsou zohledňovány tyto místní podmínky v maximální míře a to zejména tím, že součástí plánování je:

- zpracování socio-demografické analýzy a prognózy demografických změn (viz Kapitola 4),
- analýza potřeb uživatelů služeb (viz Kapitola 5, 6),
- široké zapojení místních aktérů v celém procesu plánování (viz Kapitola 3),
- analýza finančních toků v sociálních službách na místní úrovni (viz Kapitola 4).

Tento systém zaručuje, že rozvoj sociálních služeb je řízen nejen potřebami a přáním uživatelů nebo poskytovatelů, ale také možnostmi obce a poskytovatelů financovat systém soc. služeb.

### **Hospodárné využívání finančních prostředků v systému sociálních služeb**

Finanční prostředky jsou v systému KPSS určeny jen na ty služby, které jsou potřebné. K určení potřebností služeb slouží:

- analýza potřeb místních uživatelů služeb (viz Kapitola 4),
- zjištěné kapacity poskytovatelů služeb (viz Kapitola 4),
- stanovení priorit během strategického plánování (viz Kapitola 7).

Hospodárnější využívání finančních prostředků plyne také ze spolupráce na poskytování soc. služeb, sdílení zdrojů, nebo vybavení. Tato spolupráce se v rámci KPSS rozvine mezi poskytovateli soc. služeb, nebo mezi obcemi (např. v rámci mikroregionu). Ustanovení takové spolupráce by bez KPSS trvalo mnohem déle, pokud by vůbec vznikla.

### **Transparentní a srozumitelné využívání finančních prostředků v systému soc. služeb**

Zapojení zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů a široké veřejnosti do plánování způsobu, jakým budou využity finanční prostředky, posiluje transparentnost rozhodování (viz Kapitola 3). Jde zejména o to, že se účastníci KPSS v průběhu plánování dozvídají nejen alokace prostředků, ale zejména jsou schopni a ochotni akceptovat důvody rozhodnutí. „*Je-li veřejnost o průběhu plánovacího procesu a jednotlivých krocích postupu informována a má možnost se do něj aktivně zapojit, získává hlubší a ucelenější pohled na oblast sociálních služeb a postup při plánování i rozhodování o sociálních službách se stane průhlednějším. Jasně pozadí vzniku konkrétních návrhů, opatření a realizovaných aktivit přispívá k tomu, že jsou změny lépe přijímány a veřejnost má větší zájem se na nich podílet.*“<sup>6</sup>

### **Pružná reakce na změny potřeb na místní úrovni**

„Průběžným monitorováním“ (viz Kapitola 8) :*naplňování stanoveného cíle i jednotlivých opatření, pravidelnou a důslednou aktualizací komunitního plánu a cyklickým opakováním procesu plánování*“ (viz Diagram 1, Kapitola 8)“ *dochází k zachycení změn, které se v mezidobí objevily, a je tak možné na ně reagovat*“<sup>7</sup>.

<sup>6, 4</sup> Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, MPSV 2004, www.mpsv.cz



**Přínosy plynoucí ze zapojení veřejnosti**

Podstatou procesu KPSS je široké zapojení veřejnosti, jehož přínosy jsou pragmatické, ekonomické i sociálně-politické (podrobněji Kapitola 3).

## *Základní principy KPSS*

### **Oficiální rámec kapitoly komunitního plánování sociálních služeb v ČR**

Oficiální rámec kapitoly vymezuje prostor, ve kterém se nachází komunitní plánování ve vztahu k politikám EU a ČR. Komunitní plánování je jedním ze způsobů, jak efektivně naplňovat hlavní cíle sociální politiky EU a ČR.

#### **Sociální politika a komunitní plánování na úrovni EU**

##### **Amsterodamská smlouva, Lisabonský proces, Evropský sociální program**

Sociální politika EU, včetně politiky všeobecného a odborného vzdělávání a mládeže, je zakotvena v Amsterodamské smlouvě, Hlava XI, Články 136 – 145.

V současné době (v období od r. 2000) je sociální politiku EU řídí tzv. Lisabonský proces, který vede k tomu, aby se EU do roku 2010 stala nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou na světě, založenou na znalostech, schopnou trvale udržitelného růstu s více lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností.

V roce 2000 byl v Nice přijat Evropský sociální program. V oblasti boje proti chudobě a sociálnímu vyloučení byly v Nice odsouhlaseny 4 cíle:

- usnadnit lidem z ohrožených skupiny účast na trhu práce a přístup ke zdrojům, právům, službám a zboží,
- předcházet riziku sociálního vyloučení,
- pomáhat nejzranitelnějším
- mobilizovat všechny důležité účastníky

Sociální služby jsou nezbytným nástrojem, který umožňuje dosahovat těchto cílů na místní úrovni a tím je prakticky uvádět v život.

##### **Veřejné služby v EU**

Kromě toho Evropská unie hovoří o službách v obecném zájmu, mezi něž patří i sociální služby. Klade na regulaci těchto služeb tři klíčové požadavky:

- Kvalita – souhrn vlastností a charakteristik služby, které souvisejí s jejich schopností uspokojit známé či předpokládané potřeby uživatele.
- Dostupnost – fyzická, ekonomická, sociální, informační, psychologická.
- Ochrana uživatele – bezpečnost, transparentnost, aktivní účast uživatelů při plánování i poskytování služby.

Komunitní plánování sociálních služeb, zejména ve spojení se zaváděním standardů kvality soc. služeb, vede k naplnění těchto požadavků.

#### **Sociální politika a komunitní plánování na úrovni vlády ČR**

##### **Národní plán sociálního začleňování**

Aby bylo možné také v ČR dosáhnout cílů Evropského sociálního programu (Nice, 2000, viz výše) byl pod gescí MPSV vytvořen Národní akční plán sociálního začleňování na léta 2004 – 2006 v ČR (MPSV, 2004) (<http://www.mpsv.cz/clanek.php?lg=1&id=1098>).

Národní plán sociálního začleňování (dále NAPSÍ) mimo jiné uvádí do souvislostí dílčí politiky a koncepce vlády ČR, které se dotýkají potřeb lidí z ohrožených skupin a sociálních služeb.

V NAPSÍ 2004 – 2006 je mimo jiné stanoven cíl: „Usnadnění přístupu ke zdrojům, právům, zboží a službám pro všechny“, včetně „Rovného přístupu k sociálním službám“. Zde je komunitní plánování výslovně zmiňováno jako jedno z opatření, které zajišťuje takový „systém sociálních služeb na úrovni obce a kraje, který je chopen sledovat a vyhodnocovat změny v potřebách jednotlivých uživatelů i celé komunity a reagovat na ně“.

### **Evropská sociální charta**

Ještě významnější je fakt, že Česká republika ratifikovala Evropskou sociální chartu (Č. zákona ve Sbírce: 14/2000 Sb.), a zavázala se usilovat pomocí všech vhodných prostředků dosáhnout podmínek, za kterých budou účinně naplňována mimo jiné následující práva a principy:

13. Každý, kdo nemá dostatečné prostředky, má právo na sociální a zdravotní pomoc.
14. Každý má právo využívat služeb sociální péče.
15. Osoby zdravotně postižené mají právo na odborný výcvik, rehabilitaci a sociální readaptaci bez ohledu na původ a povahu jejich postižení.
16. Rodina jakožto základní jednotka společnosti má právo na vhodnou sociální, právní a hospodářskou ochranu k zajištění svého plného rozvoje.
17. Matky a děti bez ohledu na svůj rodinný stav a rodinné vztahy mají právo na přiměřenou sociální a hospodářskou ochranu.

Vhodnými podmínkami se jeví rozvoj sociálních služeb na místní úrovni (zejm. s ohledem na bod 14). Komunitní plánování sociálních služeb je vhodným nástrojem, protože umožňuje efektivní a adresný rozvoj sociálních služeb.

### **Bílá kniha v sociálních službách a návrh zákona o sociálních službách**

V Bílé knize v sociálních službách (MPSV, 2003) byly definovány základní principy transformace sociální politiky ČR, které se nyní odrážejí např. ve vládním návrhu zákona o sociálních službách<sup>8</sup>. Jsou to zásady, které vycházejí z evropského pojetí sociální politiky a jsou také podstatou komunitního plánování sociálních služeb:

1. Nezávislost a autonomie
2. Začlenění a integrace
3. Respektování potřeb
4. Partnerství
5. Kvalita
6. Rovnost
7. Národní standardy, rozhodování v místě

---

<sup>8</sup> Vládní návrh zákona o sociálních službách, Sněmovní tisk 1102/0 PSP ČR z 7.9.2005, ve znění schváleném Poslaneckou sněmovnou dne 22.9.2005 v prvním čtení.

Návrh zákona o sociálních službách mimo jiné nově zavádí pojem „plán rozvoje sociálních služeb“, který je obsahově shodný s komunitním plánem sociálních služeb.

Sociální služby jako veřejné služby jsou mimo jiné předmětem reformy veřejné správy. Proto návrh zákona o sociálních službách (§95) zadává MPSV spolupráci s Ministerstvem vnitra při optimalizaci dostupnosti místních veřejných služeb.

### **Sociální politika na úrovni obce a kraje**

*„V rámci realizace opatření II. etapy reformy veřejné správy byla ze státu na obce a kraje převedena všechna zařízení sociálních služeb. Oblast sociálních služeb v současné době zabezpečují kraje, obce, nestátní neziskové organizace a fyzické osoby. Stát, respektive MPSV, je zřizovatelem pouze pěti ústavů sociální péče.“<sup>9</sup>*

V současné době obce a kraje ve svých samostatných působnostech též přispívají k rozvoji sociálních služeb, jak se uvádí především v zákonech o obcích (č.128/2000 Sb.) a o krajích (č. 129/2000 Sb.) a v zákoně o působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení (č. 114/1988 Sb.).

Dále jsou obce a kraje vázány Evropskou sociální chartou (viz výše), a také Listinou práv a svobod a Ústavou ČR, které zakazují diskriminaci občanů. Nástrojem proti diskriminaci občanů jsou sociální služby, které občanům se znevýhodněním umožňují využívat běžné veřejné služby a prostory. To je mimo jiné důvodem, proč by se obce a kraje měly plánováním rozvoje sociálních služeb zabývat.

Také návrh zákona o sociálních službách výrazně rozšiřuje povinnosti obcí a krajů v oblasti plánování a poskytování sociálních služeb. Nově také popisuje jejich součinnost a spolupráci s MPSV při plánování sociálních služeb.

---

<sup>9</sup> Koncepce činnosti MPSV 2004 – 2006, <http://www.mpsv.cz/clanek.php?lg=1&id=65>

## Principy kapitoly pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR

Principy kapitol jsou základními pravidly, která definují podstatu komunitního plánování a kterými se řídí všechny kapitoly.

### **Bez dohody není KPSS**

Komunitní plán je svého druhu smlouva, ve které se (přinejmenším) tři strany, tj. uživatelé, poskytovatelé a zadavatelé navzájem zavazují ke spolupráci a součinnosti. Svobodný a informovaný souhlas musí být výsledkem svobodné rozpravy. Dohoda musí být nejen o záměrech, ale také o způsobu a postupu realizace odsouhlasených aktivit.

### **Posílení principů občanské společnosti**

Každý má právo starat se o věci veřejné a společné. Komunitní plánování je z principu napojeno na městský na samosprávu obce (města, městské části) jedním dílem. V řadě případů je obec ( město, městská část) zároveň i zřizovatelem zařízení poskytujících sociální služby. Mnoho poskytovatelů a všichni uživatelé jsou mimo rámec tohoto úřadu. Je nutné, aby zastupitelé vnímali další subjekty poskytující sociální služby v rámci obce jako rovnocenné partnery organizací, vůči nimž plní funkci zřizovatele. Komunitní plánování propojuje aktivitu a potřeby občanů s rozhodováním samosprávy.

### **Bez uživatelů není KPSS**

Teprve dosáhneme-li svobodného, aktivního a rovného zapojení uživatelů na všech úrovních můžeme hovořit o komunitním plánování sociálních služeb. Do té doby jde o užitečné kroky na přípravě komunitního plánování. Princip pozitivní diskriminace uživatelů je užitečný. Cílem pro uživatele je: „Už nikdy o nás bez nás“.

### **Demokratická spolupráce**

Do sociálních služeb můžeme dodržování lidských práv a demokratických principů zavést, jedině tehdy, budeme-li je sami dodržovat. V komunitním plánování má přednost souhlasné rozhodnutí – tj., „dokud nesouhlasí všichni, není odsouhlaseno nic“. Hlasování je nouzový prostředek, jímž přiznáváme, že se neumíme dohodnout.

### **Vše je veřejné**

Komunitní plánování sociálních služeb se zabývá věcmi veřejnými. Informace o dění v komunitním plánování jsou veřejně dostupné a jednání jsou otevřená. Informace o průběhu a výstupech komunitního plánování jsou veřejnosti aktivně předávány v průběhu celého procesu.

### **Svoboda vyjadřování**

Každý má právo se vyjádřit a každý má právo mluvit. Je legitimní mluvit za sebe samotného i bez pověření, funkce či mandátu od zájmové skupiny.

### **Rovnost mezi všemi účastníky**

Nikdo nesmí být vylučován a diskriminován. Organizace a procesy komunitního plánování musí zajistit všem účastníkům rovnost postavení a hlasu v průběhu všech jednání. Jedině pak je možná spolupráce, při níž jsou ke společnému prospěchu využity jedinečné znalosti, zkušenosti, dovednosti a nakonec i formální a mocenská postavení jednotlivců.

### **Průběh je stejně důležitý jako výsledek**

Kvalitně probíhající proces komunitního plánování je pro komunitu stejně přínosný jako vlastní plán. Kvalita výstupů komunitního plánování je přímo úměrná kvalitě jeho průběhu.

### **Řízení**

V řízení komunitního plánování musí být profesionalita, kompetentní lidé s jasnými zodpovědnostmi a pozicemi. Demokratické spolupráci, efektivní rozpravě, uzavírání dohod atd. účinně napomáhá dobrá koordinace, mediace, koučování a řízení, stejně jako dovednost budovat týmy, projektově řídit a plánovat.

### **Legitimita**

Legitimitu sociálním službám dávají přání a potřeby uživatelů (budoucích uživatelů). Jsou základnou, na které stojí komunitní plánování. Nejlepší přístup k nim mají uživatelé. Uživatelům je nutné vytvářet podmínky, aby mohli vyslovovat svá přání a potřeby a tam, kde to jde, i sami hledat řešení, hledat nebo pojmenovávat potřeby.

### **Cyklický proces**

Komunitní plánování tvoří spirálu, v níž se fáze, témata a mnohé problémy cyklicky opakují a je nutné se jimi opětovně zabývat na nové úrovni vývoje.

### **Hledání nových lidských a finančních zdrojů**

Na služby, které chceme, si musíme zajistit peníze. Získávání finančních prostředků není možné bez konkrétního plánu. Při hledání zdrojů je nutné zohlednit již vytvořené a osvědčené. Řešení, v něž komunitní plán vyústí, budou kompromisem přání a možností místních lidských a finančních zdrojů. Hranice tohoto kompromisu však nejsou dány zvenčí.

### **Řešit dosažitelné**

Komunitní plánování může být zaměřeno na jeden nebo více problémů v sociální oblasti. Šíře záběru musí být přiměřená místnímu společenství, jeho podmínkám, přání lidí a lidským i materiálním zdrojům.

### **Přání lidí je víc než normativy**

Komunitní plán je především dohodou mezi uživateli, zadavateli a poskytovateli o podobě sociálních služeb. Analýzy popisující stav sociálních služeb a jejich porovnání s normativy může být užitečnou pomůckou pro tuto dohodu, nemůže ji však nahradit.

# *Proces komunitního plánování sociálních služeb*

## **1. Přípravná / Hodnotící fáze**

Na počátku budete zejména získávat základní zdroje pro KPSS (viz Kapitola 1). Zejména půjde o získání a vzdělávání lidí, kteří budou ochotni se do procesu KPSS aktivně a zodpovědně zapojit, neboť hybná síla v KPSS jsou lidé. Vytvoření rovnostranné triády poskytovatel- uživatel – zadavatel je pak úvodním krokem k celému procesu KPSS (viz Diagram 1, Kapitola 2).

Rozšířením triády vytvoříte řídicí skupinu. (Kapitola 2, 3). První dohody uvnitř rozšířené triády (řídicí skupiny) se budou týkat přijetí společných principů a základních hodnot KPSS. Jedná se o principy uvedené v předchozí kapitole. Je nutné uvědomit si, že pro úspěšný proces KPSS jsou podmínkou všechny tyto principy jako celek. Prvním úkolem řídicí skupiny bude zhodnotit současné podmínky důležité pro zahájení procesu KPSS. Na základě zhodnocení současných podmínek pro zahájení procesu KPSS vznikne zadání a plán práce na komunitním plánu soc. služeb (viz Kapitola 2).

Plán práce je podkladem pro zformování další organizační struktury. Definujte zejména vertikální linie – tj. řídicí a rozhodovací struktury a postupy a stanovení zodpovědností, kompetencí, na všech horizontálních úrovních organizační struktury (viz Diagram 2, Kapitola 2). Vyberte způsob koordinování procesu.

Pro zahájení procesu KPSS je důležitá politická podpora a oficiální ustanovení řídicí a organizační struktury a plánu zpracování KPSS, včetně rozpočtu.

Protože je proces KPSS cyklický (viz Diagram 1, Kapitola 8), v dalším cyklu KPSS se účastníci procesu opět nacházejí ve fázi hodnocení. Opět je potřeba přehodnotit zdroje a místní podmínky pro proces KPSS, dohodnout se na dalším zaměření KPSS, vytvořit nový plán práce na další období a je možné pozměnit organizační strukturu. Přitom účastníci KPSS vycházejí z právě proběhlé fáze realizace KPSS, z analýzy a vyhodnocení jejích zisků a ztrát.

## **2. Analyticko popisná fáze**

Při přípravě komunitního plánu sociálních služeb se vychází ze stávající situace. K tomu slouží popis momentální sociální situace území, s důrazem na popis služeb (jaké služby máme, jak vypadají a fungují, komu se poskytují, jak služby uspokojují přání a potřeby lidí, jaká je jejich kvalita) (viz Kapitola 4). Při zjišťování kvality služeb je nezbytná provázanost se standardy kvality, neboť poskytují jediný objektivní nástroj hodnocení služeb (přeneseně poskytovatelů služeb) v KP.

Klíčovou součástí je zjišťování a popis potřeb a přání uživatelů/veřejnosti (viz Kapitola 5, 6). Pro pochopení a popis sociální politiky v území je vhodné shromáždit rozvojové plány poskytovatelů a zpracovat analýzu koncepce/politiky obce /města / regionu .

## **3. Fáze plánování**

Účelem fáze plánování je vyjednávání a společná dohoda o komunitním plánu, jeho prioritách a realizaci. Dohoda o prioritách komunitního plánu je důležitým rozhodnutím, protože podmiňuje další rozvoj nebo útlum konkrétních sociálních služeb.

Základem plánování je společná formulace priorit. Priority dále rozpracujte do opatření a aktivit (viz Kapitola 7).

V případě, že je komunitní plán provázán se standardy kvality, je vhodné, aby se toto zavádění standardů také objevilo v prioritách a aktivitách (mezi prioritami a aktivitami). Provázání se zaváděním standardů kvality a jejich zařazení mezi priority a aktivity je právě v tomto období (r. 2005) nanejvýš žádoucí, protože můžete společně naplánovat zavádění standardů kvality, naplánovat společné postupy, projekty, školení, vzájemné konzultace, tak aby poskytovatelé byli připraveni a mohli projít inspekce kvality po „uzákonění“ standardů..

#### **4. Realizační fáze**

Realizační fáze je naplněním a uskutečněním dohodnutých plánů. Zároveň s řízením realizace probíhá i kontrola a monitorování průběhu. K tomu slouží zavedený systém monitoringu (viz Kapitola 8). Výsledky monitoringu jsou pokladem pro úvodní – hodnotící fázi nového cyklu KPSS.



## *Dílčí kapitoly*

### **1. Kapitola zjišťování zdrojů pro plánování a zajišťování sociálních služeb**

Ladislav Marek, Městská část Praha 12

#### **Cíl kapitoly**

Cílem kapitoly je poskytnout základní informace k procesu zjišťování zdrojů v rámci KPSS. Dílčími cíli jsou:

- prvotní a aktualizované mapování stávajících zdrojů nezbytných k plánování a zajišťování sociálních služeb,
- vytvoření plánu tvorby, vzniku či vyhledání dalších zdrojů nezbytných k plánování a zajišťování sociálních služeb,
- postupy a nové možnosti spolupráce při zajišťování potřeb systému.

#### **Zdůvodnění**

Tato kapitola se zabývá zdroji komunitního plánování, jejich vyhledáváním, hodnocením a efektivním zaváděním do systému. Slovník spisovné češtiny definuje význam pojmu zdroj takto: "z čeho něco pochází, vychází nebo je odebíráno"<sup>6</sup>. Konstatujme tedy, že ze zdrojů vychází nejen komunitní plán, ale také systém sociálních služeb. Přesněji, zdroje napomáhají vzniku komunitního plánu a vychází z nich systém sociálních služeb.

Zdroje dělíme na:

- **zdroje určené k realizaci KPSS** (veškeré zdroje, které pomáhají realizovat proces KPSS, z nichž proces vychází),
- **zdroje určené k poskytování sociálních služeb** (veškeré zdroje, které přímo realizují sociální služby).

Další dělení zdrojů je dle těchto kategorií:

- **lidské** (uživatelé, další osoby jakkoliv zapojené do procesu KPSS a poskytování sociálních služeb atd.),
- **odborné** (poskytovatelé, další osoby a organizace zadávající a poskytující odborný servis při KPSS atd.),
- **informační** (katalogy, další publikace, elektronicky zpracované informace, webové stránky, informace v médiích atd.),
- **finanční** (finanční prostředky určené na KPSS a sociální služby atd.).

#### **Mapování stávajících zdrojů**

Zmapování vám pomůže orientovat se v aktuální situaci uvnitř všech stávajících zdrojů a pomůže vám analyzovat ty, které je nezbytné vytvořit či vyhledat.

Chcete-li kvalitně a úspěšně komunitně plánovat, je nutné na počátku procesu:

- zmapovat dostupné zdroje,
- analyzovat chybějící zdroje.

Dostupným zdrojem se myslí ten, který je již využíván, a to i bez ohledu na efektivitu jeho využití.

Chybějícím zdrojem je míněn zdroj, jehož absence komplikuje, zamezuje nebo znemožňuje realizaci komunitního plánování a systému sociálních služeb. Důvodem je skutečnost, že bez zdrojů nemůžete realizovat komunitní plánování, ale ani poskytovat sociální služby.

Vždy postupujte jak z hlediska kvantitativního tak kvalitativního. Je třeba mapovat všechny dostupné či potřebné zdroje z hlediska jejich počtu a přehledu, ale i z hlediska efektivity a kvality jejich zapojení do systému poskytování sociálních služeb.

V případě absence jakéhokoliv zdroje je nutné vytvořit plán jejich zajištění, včetně reálného časového harmonogramu.

V případě zjištění nekvalitního zdroje hledejte cestu jeho změny. Nástrojem mohou být standardy kvality sociálních služeb.

Zdroje je třeba také analyzovat s ohledem na systém poskytování sociálních služeb se zaměřením na úpravu metody nakládání s nimi tak, aby to bylo úsporné, ale i efektivní. Například v regionech, kde je významné množství mladých rodin s dětmi, kteří musí dojíždět za sociálními službami na jiné místa, kde je naopak minimum uživatelů této cílové skupiny se vyplatí uvažovat o přesunu této služby blíže k uživatelům.

## **Základní postupy mapování a vyhledávání zdrojů určených k realizaci KPSS**

### **I. Odborné a lidské zdroje – partneři procesu KPSS**

Pokud se zeptáte kolegyň a kolegů z jiných míst na to, jak s komunitním plánováním začali, asi málokdo Vám řekne, že od samého prvočátku měli kompletní triádu.<sup>10</sup> Jinými slovy hledání partnerů je jeden z průběžných úkolů KPSS. Na koho se máme obrátit? Kdo by se mohl stát naším partnerem? KPSS je postaveno na dobrovolné aktivní spolupráci, do které nemůžete nikoho nutit.

Dobrý a osvědčený způsob, jak zapojit další partnery je položit si jednoduchou otázku: „Kdo by mohl mít nějaký prospěch se zapojením do KPSS“.<sup>11</sup> Víme, že každý chceme něco jiného a KPSS nám dává šanci dohodnout se s dalšími lidmi na společných cílech a dát dohromady větší, než naše omezené zdroje k jejich dosažení. Na tomto místě je nutné také zmínit zodpovědnost, kterou v souvislosti s hledáním dalších partnerů chápeme jako ochotu převzít svůj díl práv a povinností spojených s plánovacím procesem. Je jisté, že míra odpovědnosti nebude u všech stejná, ale bude odpovídat možnostem spolupráce každého účastníka.

### **Jak na to:**

#### **1. Přímé oslovování**

- Vyhledejte veškeré dostupné informace o poskytovatelích, uživatelích a zadavateli proto, aby jste je mohli zkontaktovat.
- Kontaktujte všechny poskytovatele, uživatele a zadavatele sociálních služeb ve vašem regionu. Oslovuje je vždy prostřednictvím triády a v některých případech uvažte, nebude-li vhodné a přínosné osobní pozvání veřejně známou osobností např. zadavatelem (starostou, hejmanem atp.). Mluvte o tom, jaké má KPSS přínosy (klidně využívejte již

<sup>10</sup> Triádou, pro potřeby této publikace rozumíme trojici osob: uživatel, zadavatel, poskytovatel.

<sup>11</sup> Podrobněji je tato metoda zpracována v kapitole zapojování veřejnosti (viz Kapitola 3).

zpracované publikace ke komunitnímu plánování). Najděte si příklady dobré praxe z jiných míst a rozšiřujte je dále. Vytvořte si představu o tom, jaké práci se bude nutné dále věnovat a nabízejte možnost zapojení. Přemýšlejte, koho by mohlo KPSS zajímat.

- Využijte osobní kontakty. Neuzavírejte se sami do sebe. Mluvte o KPSS a Vaší triádě s Vašimi známými a přáteli.
- Kontaktování provádějte písemnou nebo osobní formou, (osobní setkání, telefonický kontakt atd.), možná je kombinace obou.
- Ve fázi již realizované spolupráce využívejte ke kontaktu odborných a lidských zdrojů emailovou korespondenci.

## **2. Informační kampaň**

V souvislosti s otázkou hledání lidských zdrojů – partnerů KPSS - se přirozeně objevuje otázka informační kampaně. Bez ohledu na to, zda na začátku celého procesu stojí jednotlivec nebo trojice, je třeba o plánování informovat veřejnost. Informujte proto, aby se další lidé dozvěděli o plánovacím procesu a aby se mohli rozhodnout, zda se zapojí, či nikoliv. Forma a způsob informační kampaně se bude vyvíjet a měnit tak, jak se bude vyvíjet plánovací proces. Důležité je začít. S postupujícím procesem se bude rozšiřovat škála možností, které Vám budou k dispozici.

- Nezapomeňte na oznámení a výzvy v tisku a dalších médiích. Dodržíte tak základní rámec kapitoly zejména v tom, že oslovíte všechny dostupné zdroje.
- Zjistěte si skutečný zájem oslovených o zapojení do KPSS a zapojte je do triády, do rozšířené triády, řídicí skupiny a posléze do pracovních skupin - viz Kapitola č. 2.

## **3. Mapování dalších zdrojů**

V průběhu procesu komunitního plánování průběžně mapujte další potencionální odborné a lidské zdroje. Důležité je hledání těchto zdrojů v každé fázi komunitního plánování. Důvodem je dlouhodobost procesu KPSS. Například využijte dotazníků zjišťování potřeb, které budete distribuovat veřejnosti, uživatelům či poskytovatelům – dbejte však vždy na absolutní dobrovolnost, tj. vyplnění dotazníků není podmínkou účasti v procesu KPSS a naopak.

## **4. Databáze**

Vytvořte si databázi odborných a lidských zdrojů. Databázi ved'te podle dělení pracovních skupin a také podle dělení na uživatele, poskytovatele a zadavatele. Zejména u lidských zdrojů průběžně aktualizujte kontakty.

## **5. Aktivní spolupráce**

Pracujte na prohlubování spolupráce zejména v tématu zvyšování efektivity a kvality sociálních služeb. Vhodné jsou odborné workshopy, regionální odborné porady atd. Udržení zdrojů pro vás znamená být neustále v kontaktu a využívat i neformálních setkání dle pravidla, že proces je stejně důležitý jako výsledek. Pokuste se v pravidelných intervalech (cca 1x za rok) zorganizovat společenské setkání všech odborných a personálních zdrojů, pomůže vám to v práci na KPSS.

## **II. Informační zdroje**

Informování všech zúčastněných v procesu je jednou z priorit úspěšného plánování a kvalitních sociálních služeb<sup>3</sup>. Informační zdroje používejte za účelem informování o komunitním plánování, sociálních službách a jako prostředek zpětné vazby všech zúčastněných<sup>5</sup>.

### **Internet**

Vytvořte internetové stránky o KPSS ve vašem regionu<sup>5</sup>, na kterých zveřejňujete veškeré možné a dostupné informace (zápisy ze řídicích a pracovních skupin, výsledky výzkumů a analýz, pozvánky na pracovní a veřejná setkání, databáze poskytovatelů, komunitní plán atd.). Tyto stránky vám usnadní předávání informací a zároveň tak naplníte základní rámec zveřejňování veškerých informací. Uveďte i odkazy na další stránky, které se problematice KPSS věnují (vedlejší obce, kraj, MPSV atd.) Internetové stránky jsou díky možnosti oboustranné komunikace výborným nástrojem pro širokou veřejnou debatu k dokumentům vznikajícím v průběhu komunitního plánování. Nutné je, aby jste takovéto stránky neustále aktualizovali. Nezapomeňte na maximální možné zpřístupnění stránek všem handicapovaným.

### **Tisk a další média**

Významné dokumenty a informace zveřejňujte také v regionálním tisku a dalších médiích. Ideálním prostředkem jsou noviny vydávané obcemi, městy a městskými částmi. Určitě nezapomeňte oslovit regionální redakce rozhlasu a televizi.

### **Práce se zastupiteli**

Předávejte informace o průběhu KPSS zástupcům samosprávy například v podobě tzv. materiálů k informaci. Je to nezbytné pro pravidelné informování samospráv, které musí disponovat všemi informacemi z průběhu KPSS. Nikdy nezapomeňte, že dostatek kvalitních a aktuálních informací je předpokladem vzniku komunitního plánu a udržení efektivního systému sociálních služeb. Platí to pro informace, které získáváte a vyhledáváte vy, ale i pro informace, které zveřejňujete.

### **Informace o potřebách uživatelů**

Získávání informací o potřebách uživatelů a o aktuální situaci v oblasti poskytování sociálních služeb je tématem zejména 4. a 5. kapitoly. Přesto je třeba tyto výzkumy zmínit i na tomto místě. Pracujte s nimi jako s klíčovým informačním zdrojem a nástrojem tvorby komunitního plánu.

### **Přehled poskytovatelů soc. služeb**

Informační zdroje určené pro poskytování sociálních služeb získáte zejména uspořádáním veškerých informací o poskytovatelích sociálních služeb získaných při jejich mapování. Takto zpracovaný přehled o poskytovatelích zveřejněte. Zpřístupnění může mít různou formu např. katalogů, letáků či informačních materiálů<sup>3</sup>. Vydejte je v takovém množství a formě, aby byly přístupné co největšímu množství uživatelů. Nezapomínejte na uveřejnění na internetových stránkách elektronické podobě a v tištěných médiích. Vyplatí se, když investujete do roznáškové služby a takto zpracovaný materiál dodáte do každé domácnosti v regionu. Obsahem informačního materiálu musí být přehled o všech poskytovatelích sociálních služeb. Opět dodržujte pravidlo aktualizace informací. Vždy uvádějte minimálně tyto informace:

- jména a adresy poskytovatelů včetně popisu možné dopravy do zařízení
- kontaktní údaje tj. telefon, fax, email, internetové stránky atd.
- otevírací hodiny pro veřejnost
- v případě placených služeb přesný ceník služeb
- cílové skupiny uživatelů služeb
- poslání a cíle služeb
- stručný a srozumitelný popis služby.

## **III. Finanční zdroje**

Finanční zdroje určené k realizaci procesu KPSS hledá vždy zadavatel. Spolupráce s dalšími zástupci triády je však nezbytná. Často se stává, že zadavatel není schopen z vlastních zdrojů pokrýt veškeré náklady procesu KPSS. Získávání finančních zdrojů v rozličných dotačních programech by se pak měli účastnit zástupci celé triády. Nastavení některých dotačních programů je takové, že oproti neziskovým organizacím nemohou být příjemci finančních prostředků obce či městské části, které jsou nejčastěji zadavateli. V tom případě by se měla řídicí skupina dohodnout na podání žádosti o dotaci prostřednictvím neziskové organizace zapojené do KPSS.

V případě finančních prostředků na realizaci systému sociálních služeb je nutné, aby dotační programy vyhlášené kraji, obcemi a městskými částmi odpovídaly prioritám, opatřením a aktivitám obsaženým ve schválených komunitních plánech.

Obce mohou ošetřit svůj zájem na poskytování konkrétních sociálních služeb například tím, že s osvědčenými poskytovateli uzavřou Smlouvu o partnerství. Tuto smlouvu pak poskytovatelé přikládají k žádosti o dotace, jasně tím deklarují zájem města a mají větší šanci dotaci získat.

*„Prozkoumejte možnosti financování aktivit uskutečňovaných v rámci procesu komunitního plánování z různých zdrojů. Nemusí se jednat pouze o pravidelné dotační programy ministerstev, ale i programy nadačních fondů apod. Důležitá je nicméně podpora ze strany města i v otázce spolufinancování a případně i celkové politiky města týkající se financování sociálních služeb. Významným zdrojem pro financování plánování sociálních služeb je také Evropský sociální fond.“<sup>12</sup>*

### **Možnosti nové spolupráce při zajišťování potřeb systému sociálních služeb**

Hledejte vždy takové postupy, které vám pomohou zefektivnit systém sociálních služeb. Jednou z možností je například hledání nových dosud nevyužitých postupů spolupráce v rámci poskytování sociálních služeb, které přinese užitek zejména uživatelům služeb.

Pokuste se nalézt možnosti řešení, které by šetřily zdroje a přitom neohrozily efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb. Jednou z možností je využití (pronájmu) prostor různých poskytovatelů pro přesun nebo zřízení nového typu služeb nebo zapojování stávajících odborných a personálních zdrojů do nových projektů napříč spektrem služeb a organizací. Vždy hledejte taková řešení, která nebudou konfliktní, ale efektivní. Například využití jedné budovy pro více sociálních služeb, které jsou určeny pro cílovou skupinu seniři. Další možností může být koordinace odborných zdrojů od několika poskytovatelů na zajištění chybějící služby, tj. odbornou službu u krizových lůžek určených pro děti na útěku z domova, které nejsou v ústavní výchově, mohou vykonávat odborní pracovníci z různých organizací a institucí atd.

### **Alternativní postupy zohledňující velikost a charakter území**

Uvedené postupy této kapitoly lze téměř vždy aplikovat univerzálně bez ohledu na velikost a charakter území. Následující text přesto upozorňuje na určité odlišnosti:

V případě mapování odborných a lidských zdrojů ve velkých městech a některých krajích je nutná koordinace mezi celoměstským / celokrajským plánováním a plánováním v jednotlivých městských částech / obcích. Důvodem jsou služby poskytované specifickým cílovým skupinám, které není efektivní poskytovat ve všech městských částech / obcích. Jako

<sup>12</sup> Průvodce procesem komunitního plánování, MPSV 2004, www.mpsv.cz

příklad lze uvést služby určené bezdomovcům či osobám se závislostmi. Podobný mechanismus je nutné uplatňovat i v případě plánování obcí či sdružení obcí v rámci krajů.

Vhodné je zapojení odborných kapacit universit do KPSS, které lze využít například ke zjišťování potřeb uživatelů a k dalším výzkumům viz kapitola 5, což je v současné době možné téměř ve všech krajích a velkých městech.

V případě mapování a práce s informačními zdroji jsou odlišnosti v přístupu k médiím. Ve velkých městech je obvykle dostupnější širší spektrum sdělovacích prostředků, které lze využít k informačním kampaním. Naopak obce a sdružení obcí mohou využít k práci s informačními zdroji přirozenou soudržnost obyvatel.

V otázce finančních zdrojů je třeba postupovat dle podobných kroků jako v případě odborných a personálních zdrojů. Vždy je třeba si uvědomit, kdy sociální služby slouží pouze obyvatelům obce nebo městské části, a kdy poskytované služby přesahují hranice místa, kde jsou zřízeny a zasahují celé sdružení obcí, město či celý kraj. Ve velkých městech většina uživatelů neregistruje hranice mezi městskými částmi a řídí se svými potřebami a nabídkou služeb. Problém však nastává v práci s finančními zdroji, které naopak, díky přístupu zadavatelů, hranice městských částí dodržují velmi přesně. Proto je třeba, aby i postup vyhledání a rozložení finančních zdrojů odpovídal reálnému dělení.

V tématu mapování a hodnocení efektivity postupujte vždy společně v rámci města a městských částí či kraje a obcí (sdružení obcí). Důvodem je přesah služeb mnoha poskytovatelů mimo obce a městské části, kde jsou zřízeny. Městské části a obce mohou pomoci městům a krajům v kontaktování organizací (mají k nim často mnohem blíže) a tím přispět k úplnějším a ucelnějším výsledkům tohoto hodnocení. Uplatnění výsledků je pak nutné v komunitních plánech obou dotčených (obce či sdružení obcí a kraje, městské části a města).

### **Hlavní úskalí**

Zdroje na komunitní plánování nejsou zdroji na poskytování soc. služeb.

Mezi úskalí metody mapování hlavních zdrojů KPSS patří nebezpečí chybné definice zdrojů zejména v dělení zdrojů potřebných na realizaci procesu plánování a zdrojů nutných k realizaci sociálních služeb. Již od počátku procesu si na to dejte velký pozor. Zejména při komunikaci v otázce finančních zdrojů pečlivě oddělujte ty, které jsou určeny na proces plánování a ty, které jsou nutné pro poskytování sociálních služeb. Předejdete tak mnohým nedorozuměním.

#### **Mapování lidských zdrojů**

Dalším úskalím může být postup mapování odborných a personálních zdrojů. V první fázi kontaktování si uvědomte, že váš nevyžádaný email může být smazán aniž bude přečten. Proto zvažte písemné oslovení zaslané poštou. V další fázi práce s těmito zdroji se naopak použití elektronické pošty doporučuje.

#### **Realizovatelné postupy**

V případě hledání nových možností spolupráce při zajišťování potřeb sociálních služeb vždy hledejte pouze ty postupy, které budou realizovatelné. Kreativita většiny zapojených do procesu KPSS je velmi velká a může se stát, že předběhnete čas či možnosti místních podmínek. Výsledkem může být zklamání, které zabrzdí chuť hledání nových postupů.

## Odkazy

<sup>1</sup> Berman, E., Bursíková, I. Jeřábek, H. Mička, P. Slezáková, V. Voster, M.: Sedm kroků k zapojení veřejnosti, Agora Central Europe, 2002

<sup>2</sup> Chaloupková, L.CH.: Moje obec, moje město – věc veřejná, Nadace Via, Jihlava 2000

<sup>3</sup> kol. autorů: Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha 2004

<sup>4</sup> Komunitní plánování věc veřejná, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha 2002

<sup>5</sup> Rosecký, D. Oriniaková, P.: Komunitní plánování sociálních služeb, CpKP ČR, Plzeň 2003

<sup>6</sup> Slovník spisovného jazyka českého, díl VIII (Z-Ž), Academia, Praha 1989, 2. nezměněné vydání

<sup>7</sup> <http://www.mpsv.cz/scripts/clanek.asp?lg=1&id=2880>

## 2. Kapitola vytváření organizačních struktur pro komunitní plánování sociálních služeb

Ondřej Žežula, MV ČR

### Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je ukázat účastníkům KPSS klíčové kroky při vytváření organizační struktury KPSS a poskytnout návod k jejich uskutečnění.

### Odůvodnění

Organizační struktura je nástrojem pro efektivní zapojení všech účastníků. KPSS podporuje různost a odlišnost, klade důraz na zapojení různých partnerů, vedení dialogu a na nalezení konsensu. Jedná se o složitý víceliniový a víceúrovňový proces, který je třeba pospojovat vnitřními vazbami, a to jak horizontálními, tak vertikálními. Proces KPSS má různé fáze a je cyklický, tzn. vyvíjí se, potřebuje tedy smysluplnou strukturu, která se bude vyvíjet spolu s ním.

### Originální organizační struktura

Struktura je vždy originální a neopakovatelná, protože lidé, kteří se plánování ve vašem městě věnují,

- mají jiné přednosti a nedostatky,
- mají jinou životní a profesionální zkušenost,
- mají jiné podmínky pro zapojení do procesu plánování.

Organizační strukturu je nutno přizpůsobit potřebám a charakteristikám lidí, ne lidi struktuře. Vytvářet organizační strukturu proto, aby nějaká byla, nemá smysl. V tuto chvíli si umíte sami doplnit alespoň jeden dobrý důvod, proč není rozumné strukturu opisovat odjinud.

### Vytváření organizační struktury komunitního plánování

Jednotlivé kroky vytváření organizační struktury nemají a ani nemohou mít zcela přesné časové hranice. V praxi dochází k jejich prolínání. Obdobně je možné pracovat s politickou legitimitou. V praxi se běžně setkáváme s tím, že politická legitimita je komunitnímu plánování vyjádřena již v okamžiku budování triády. Konkrétní postup bude vždy záležet na konkrétních podmínkách praxe. Rozhodně však nedoporučuji postup zcela otočit, tzn. proces zahájit tím, že vytvoříte organizační strukturu od zeleného stolu. V takovém případě budete velmi obtížně získávat další partnery a sestavovat reálný plán práce.

### 1. krok

#### Triáda

Základem organizační struktury komunitního plánování je triáda, kterou rozumíme trojici zástupců jednotlivých stran trianglu: uživatele, poskytovatele a zadavatele. Proces plánování může iniciovat kterákoli strana. Ať je již na začátku jedinec, dvojice či trojice lidí, první úkol, který je třeba splnit je sestavit triádu.

#### Proč musí být triáda na počátku?

Protože KPSS je postaveno na **spolupráci** tří stran. Jde o to všechny strany zapojit do práce - zajistit, aby se na vytváření výsledného dokumentu aktivně podílely. Jedině tak lze dosáhnout toho, že konečný dokument bude všemi stranami podporován.

Protože KPSS je postaveno na spolupráci **rovnocenných** partnerů a je nutné od počátku hledat způsoby jak vyváženého postavení všech stran dosáhnout.



Protože KPSS je postaveno na respektu k **různosti**, která přináší zcela neočekávané nové možnosti a zdroje.

Protože KPSS ctí princip **subsidiarity**, musí být budováno zezdola a stát se společným vlastnictvím komunity.

### **Princip triády – zapojení všech účastníků**

Zapojení všech zúčastněných stran je bezpodmínečně nutné, protože cílem plánování je vytvořit takový systém sociálních služeb, který odpovídá zjištěným potřebám komunity. Tyto potřeby proto musí být společně formulovány všemi, koho se sociální služby dotýkají. Je naprosto nepřijatelné potřeby kterékoliv strany bagatelizovat, nebo naopak vyžadovat jakýsi společenský „mandát“ k prezentaci potřeb. Každý, kdo je ochoten se do KPSS zapojit, tedy především nést svoji odpovědnost, má právo o svých potřebách a očekáváních hovořit. Zde máme na mysli především uživatele sociálních služeb a to zejména ty uživatele, které je obtížné oslovit a do procesu KPSS zapojit (viz Kapitola 5, 6).

Princip triády („trianglu“<sup>13</sup>) je nutné důsledně uplatňovat na všech úrovních i ve všech liniích procesu KPSS. Vyjadřujeme jej diagramem.



### **Účastníci komunitního plánování soc. služeb**

Uživatelé sociálních služeb

Zadavatelé sociálních služeb

Dosavadní zkušenosti potvrzují, že především v počátečních fázích plánování je velmi vhodné místní politiky (bez ohledu zda mají, či nemají odpovědnost za sociální politiku) pravidelně informovat o tom, jak proces plánování sociálních služeb postupuje.

Poskytovatelé sociálních služeb

Veřejnost

### **Vyjasnění rolí účastníků**

<sup>13</sup> „Triáda“, „trianglu“ pro potřeby této kapitoly znamená **rovné** postavení všech účastníků komunitního plánování, tedy: uživatelů, zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb

Sestavením triády nerozumíme jenom nalézt chybějící zástupce dalších stran. Sestavení triády znamená především odpovědět si na několik základních otázek, které vyjasní role účastníků a stanou se základem pro realizaci dalších kroků. KPSS je postaveno na různosti partnerů, jejich očekáváních a přáních. Sestavit triádu znamená tedy položit základ pro pochopení odlišnosti a zároveň pro nalézání toho, co máme společné. Bez pochopení odlišnosti rolí jednotlivých stran nelze proces plánování dále rozvíjet. Různost jednotlivých stran triády vám umožní snáze pochopit, pokud si každá strana samostatně odpoví na několik otázek. Hledání odpovědí se může stát vhodnou nabídkou pro získání dalších účastníků. Jde o tyto otázky:

- Kdo jsme a čím jsme jedineční?
- Co chceme a co očekáváme od KPSS?
- Čím můžeme KPSS přispět?

Je plně na Vás, jakým způsobem odpovědi budete hledat. Je zcela legitimní si nejprve ujasnit co obnáší proces KPSS. Ke splnění tohoto úkolu může každá strana vytvořit malou, ad hoc pracovní skupinu. Jakkoliv není nutné s hledáním odpovědí spěchat, je vhodné již v tomto případě si stanovit termín dokončení. Pokud se Vám podařilo vyjasnit si role v triádě, po rozšíření triády o další lidi jim předložte k připomínkám první materiál, který jste zpracovali. S novými lidmi můžete vést další vysvětlující nebo zpřesňující debaty a po dohodě tento text dále upravovat. Nad konečným zněním budete nejspíše hledat konsensus všech zúčastněných.

## 2. krok

### **Rozšíření triády – vznik řídicí skupiny**

Na počátku KPSS stojíte před otázkou vyhledání vhodných partnerů - odborných a lidských zdrojů. Dobrý a osvědčený způsob, jak zapojit další partnery je položit si jednoduchou otázku: „Kdo by mohl mít nějaký prospěch se zapojením do KPSS“.<sup>14</sup>

Pro rozšíření triády hledáme:

- poskytovatele,
- uživatele,
- zadavatele.

Proces KPSS vyžaduje kvalitní řízení, jinak hrozí, že se rozplyne v nejednotnosti a přinese zklamání. Proces KPSS musí řídit lidé, kteří se na něm podílejí. Hybná síla v KPSS jsou lidé, kteří se do plánování dobrovolně zapojili, kteří se mu věnují ve volném čase, kteří uvěřili, že napříště se již v sociálních službách nebude rozhodovat o nich bez nich. Tento zájem podílet se na správě věcí veřejných je to nejcennější, co máte k dispozici. Pokud přijdete o důvěru lidí, budete ji velice těžko získávat zpátky.

Od počátku procesu KPSS je nutné získávat politickou podporu. Proto také od počátku kontaktujte, informujte a zapojujte členy rady, zastupitele, úředníky (nejen sociálního odboru, ale zejm. ekonomického odboru i dalších) i členy sociální komise a rozpočtové komise (pokud je ve vaší obci / městě zřízena).

Velikost rozšířené triády je na Vašem uvážení a možnostech, respektujte však princip triády. Obvykle se za rozšířenou triádu považuje 9 lidí.

---

<sup>14</sup> Podrobněji je tato metoda zpracována v kapitole zapojování veřejnosti (viz kapitola MA 21).

Při získávání členů rozšířené triády mějte na zřeteli úkoly, které vás čekají. Hledejte tedy lidi, kteří budou schopni k plnění budoucích úkolů aktivně přispět.

Na tomto místě je nutné také zmínit zodpovědnost, kterou v souvislosti s hledáním dalších partnerů chápeme jako ochotu převzít svůj díl práv a povinností spojených s plánovacím procesem. Je jisté, že míra odpovědnosti nebude u všech stejná, ale bude odpovídat možnostem spolupráce každého účastníka.

Postupy hledání partnerů:

1. Přímé oslovování
2. Informační kampaň
3. Mapování dalších zdrojů
4. Databáze
5. Aktivní spolupráce

Podrobně je téma vyhledávání lidských a odborných zdrojů řešeno v Metodice 1.

Je velmi vhodné, aby členové rozšířené triády absolvovali některý ze vzdělávacích programů ke komunitnímu plánování sociálních služeb. Také je možné najít odborníka, který má praktické zkušenosti s realizací KPSS, který Vás bude procesem KPSS provázet. Osobně však doporučuji vzdělávací program, byť by se jej nezúčastnila celá rozšířená triáda.

### **Ustanovení řídicí skupiny**

Nebojte se vymezit řízení procesu jako úkol pro rozšířenou triádu, ve které budou zastoupeny všechny zúčastněné strany. Rozšířená triáda jako řídicí skupina je při řízení schopna zohlednit jak potřeby rozhodování v samosprávě, tak pracovní možnosti účastníků plánovacího procesu.

Rozhodně nedoporučujeme, abyste vedeni dobrým úmyslem zajistit procesu KPSS dostatečnou politickou legitimitu, vytvořili nejdříve „Řídicí skupinu“ složenou z řídicích a politických kádrů. Na této úrovni budete velmi obtížně naplňovat princip triády<sup>15</sup>. Tito lidé mají dost svých povinností a úkolů vyplývajících z jejich funkcí, a proto jsou jejich možnosti aktivně se podílet na činnosti často velmi omezené.

### **Koordinační struktura**

Koordinací rozumíme činnost, která do vzájemného souladu uvádí řešení jednotlivých úkolů KPSS, personální a časové možnosti členů týmu KPSS a procesrozhodování v samosprávě. Koordinace předpokládá dobrou znalost místních podmínek a zdrojů k řešení úkolů a dostatečný „nadhled“ nad dílčími úkoly. Koordinace vyžaduje mít přehled o naplánovaných úkolech a termínech splnění, o souvislostech mezi nimi (co na čem závisí, co je potřeba udělat dříve a co později) o míře rozpracovanosti úkolů.

Požadavkem na koordinaci aktivit je vhodné se zabývat od počátku. Je na vašem uvážení, zda tuto činnost bude vykonávat jedna konkrétní osoba (např. zaměstnanec obce, nebo organizace), nebo se bude jednat o jeden z úkolů triády. Je vhodné tento úkol jasně vymezit a za jeho plnění stanovit odpovědnost. S přibývajícím časem získáte více zkušeností, na jejichž základě se rozhodnete, zda vašim potřebám lépe vyhovuje zajišťovat koordinaci kolektivně, nebo ji svěřit jednotlivci.

## **3. krok**

### **Vytvoření plánu práce a doplnění organizační struktury**

---

<sup>15</sup> Zajistit rovnocenné postavení uživatelů na této úrovni bude nesmírně obtížné.

Prvními úkoly řídicí skupiny je:

- vyhodnocení stávajících podmínek pro KPSS,
- zpracování zadání KPSS,
- příprava prvního plánu prací KPSS
- navržení první organizační struktury.

Při hodnocení podmínek pro KPSS se soustředte na tyto klíčové otázky:

- Má proces KPSS v obci/měste dostatečnou politickou podporu?
- Jaké má obec/město zdroje pro realizaci KPSS (viz Kapitola 1)?
- Má obec/město dostatečné finanční zdroje na realizaci KPSS?
- Čím je obec/město vázáno při realizaci KPSS, zejm. v návaznosti na projekty?
- Jsou v obci/měste lidé se znalostí procesu KPSS?

Po vyhodnocení podmínek KPSS můžete definovat základní zadání komunitního plánu, tj.:

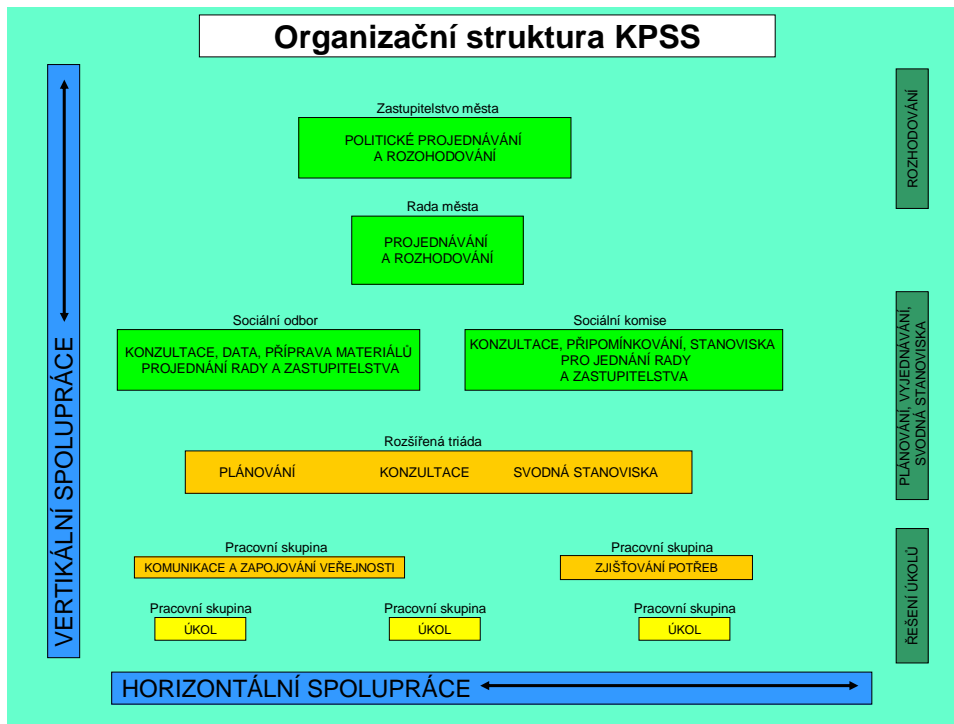
1. Délku období, kdy se bude KPSS zpracovávat.
2. Jaké zdroje je možné použít, s jakými finančními prostředky můžete disponovat.
3. Kdo se bude na zpracování KPSS podílet.
4. Do jaké úrovně podrobností se bude KPSS vytvářet.

Dále můžete stanovit plán prací na KPSS:

1. Určete „milníky“ – klíčové etapy, které musí být naplněny a termíny jejich plnění.
2. Definujte přesně, co očekáváte jako výstupy jednotlivých etap.
3. Zpracujte plán prací na KPSS – definujte jednotlivé úkoly.
4. Určete jakým způsobem budete informovat veřejnost a získávat zpětnou vazbu od občanů (viz kapitola 3) a zpracujte časovou osnovu využití informačních a komunikačních technik.

### **Schematická pomůcka**

Níže uvedený diagram je schematická pomůcka, na které budu vysvětlovat nejdůležitější charakteristiky organizační struktury. V žádném případě diagram neopisujte.



### Vertikální spolupráce

Práci pracovních skupin je potřeba jednotně naplánovat a zajistit, aby dílčí výstupy byly souhrnně zpracovány a aby po projednání v příslušných orgánech samosprávy získaly politickou legitimitu. Proto je nutné vytvořit vertikální vazby ve struktuře, které zajistí především řízení procesu KPSS, přenos informací z pracovních skupin do zastupitelstva a zajištění rozhodovacího procesu.

V této fázi můžete definovat zejména vertikální rozměr – tj. řízení a koordinování procesu.

### Vytváření organizační struktury ve vertikálním směru

Rámcově definujte

- o čem se bude mohou rozhodovat na úrovni pracovních skupin, za co ponese odpovědnost,
- kdo je koordinátorem procesu, kam sahají kompetence koordinátora, za co odpovídá a komu je podřízen,
- jaké jsou kompetence řídicí skupiny a komu je zodpovědná,
- jakým způsobem probíhá přenos informací z řídicí skupiny k zastupitelům obce/města a zpět.

Organizační strukturu bude nejspíš nutné konzultovat a vysvětlovat, a to zejména její vertikální rozměr. Pokud bude struktura opřena o reálný plán práce, bude se o její podobě lépe diskutovat. Organizační struktura bude smysluplná, pokud se stane nástrojem pro zapojení všech partnerů a splnění definovaných úkolů.

### Horizontální spolupráce

V horizontálním směru probíhá komunikace, dialog, aktivity na stejné úrovni a zajišťování vazeb mezi nimi. Jde zejména o spolupráci mezi pracovními skupinami.

V této fázi vytváření organizační struktury ještě nejste schopni pevně stanovit, kolik vznikne pracovních skupin a jaké bude jejich obsahové zaměření. To bude možné definitivně stanovit až na základě analytické fáze KPSS.

Organizační struktura je především nástrojem pro splnění stanovených cílů. Není statická, bude se v průběhu KPSS měnit podle obsahu jednotlivých fází KPSS a podle aktuálních úkolů, na základě kterých budou vznikat pracovní skupiny. Podle povahy úkolů budou některé pracovní skupiny časově omezeny, jiné nikoliv.

Pracovní skupiny vznikají nejčastěji podle cílových skupin uživatelů sociálních služeb. Pokud vytvoříte takové pracovní skupiny ještě před analytickou fází procesu KPSS a analýza Vám ukáže další potřebnou cílovou skupinu, měla by Vaše organizační struktura být tak pružná, aby bylo možné vytvořit další pracovní skupinu.

Potřeba vytvoření dalších pracovních skupin může vzniknout při zpracování SWOT analýzy.

Dalším podnětem pro vznik pracovní skupiny je výběr priorit, které se průřezově prolínají všemi cílovými skupinami uživatelů – např. kvalita služeb, systém financování apod.

#### **4. krok**

##### **Zpracování Základní listiny komunitního plánování**

Základní listina KPSS slouží k vymezení pravidel, kterými se KPSS ve vaší obci (městě, regionu) bude řídit. Jedná se o jeden z dokumentů, který proces KP usnadňuje. Za jeho zpracování je odpovědný především zadavatel, který nese hlavní odpovědnost za realizaci plánovacího procesu, nebo jím pověřený realizátor KPSS.

Tato pravidla nelze nikde opsat, musíte si je vytvořit sami, jako nástroj, který bude sloužit k provedení procesu plánování.

Základní pravidla zpracujte jako veřejný dokument, ke kterému se hlásí všichni účastníci KPSS, je vhodné ji předložit k odsouhlasení zastupitelstvu (nebo alespoň radě města). Základní listinu je vhodné zveřejnit v 1. Přípravné/hodnotící fázi. Text by měl být k dispozici v tištěné i elektronické podobě a měl by být k dispozici na distribučních místech.

##### **Základní listina bude obsahovat tyto části:**

###### **a) Principy a hodnoty komunitního plánování**

Hlavní principy, které musí být při plánování dodržovány, najdete v úvodní části kapitoly. Je potřeba zdůraznit, že je nutné dodržovat všechny principy KPSS.

Hodnoty, které pro Vás komunitní plánování představuje, vzniknou z diskuse řídicí skupiny.

###### **b) Popis vaší organizační struktury**

Popis obsahuje též vysvětlení a odůvodnění. Popište jednotlivé úrovně a jejich roli, co se od nich očekává, čím se budou zabývat. Nezapínejte do přílišných podrobností, (např. počet a název jednotlivých pracovních skupin). Ponechte si prostor pro operativní řešení, která zajistíte pokud uvedete zmocňovací kompetence (např. pracovní skupiny vznikají k řešení stanovených úkolů rozhodnutím rozšířené triády).

###### **c) Odpovědné osoby**

Vyjmenujte, kdo je za KPSS osobně odpovědný.

Uveďte jaké mají kompetence, kdo je navrhuje a jmenuje.

d) Jednací řády

Listina musí obsahovat mechanismus zpracování a schvalování jednacích řádů řídicí skupiny a pracovních skupin. Zpracované jednací řády nemusí být součástí ZL od počátku, je možné je doplnit později.

e) Rozhodování v jednotlivých úrovních.

Tato část popisuje, kdo rozhoduje a jakým způsobem. Zde je na Vašem rozhodnutí, čemu dáte přednost. Rozhodovat lze konsensuálně (rozhodnuto je tehdy, pokud všichni souhlasí), nebo hlasováním. Oba způsoby mají své výhody a nevýhody (dosáhnout konsensu je vždy časově náročnější, ale výsledek je akceptován všemi zúčastněnými). Můžete oba způsoby kombinovat, stanovit témata u kterých je nutné dosáhnout konsensu a témata, o kterých se rovnou hlasuje.

f) Provádění změn v Základní listině

Je jisté, že spolu s vývojem struktur bude nutné provádět také změny v Základní listině KPSS. Nezapomeňte proto zpracovat kapitolu, ve které upravíte, jak lze provádět změny.

## **5.krok**

### **Získání politické legitimacy**

Zpracovanou Základní listinu KPSS a plán prací na zpracování KPSS včetně rozpočtu předložte ke schválení zastupitelstvu nebo alespoň radě, aby materiály získaly politickou závaznost. V průběhu předchozích aktivit nezapomeňte pravidelně informovat politiky a zaměstnance samosprávy o postupu prací. Usnadníte si tak proces politického schvalování. Čím důkladněji budete politiky informovat, tím snadněji později získáte jejich podporu.

### **Alternativní postupy s ohledem na velikost sídla**

Postup vytváření organizačních struktur je poměrně volný a to proto, aby byl použitelný s ohledem na specifika vaší obce / města.

Triáda a její princip je však vždy nosnou částí každé organizační struktury. S ohledem na místní podmínky se bude měnit proces rozšiřování triády a vzniku řídicí skupiny. Zejména její velikost se bude lišit v závislosti na velikosti sídla, kde proces KPSS probíhá. Rovněž techniky získávání partnerů pro spolupráci použité v malých obcích se budou lišit od těch, které budou použity ve velkých městech.

Klíčovým bodem, který však musí vždy zůstat zachován, je získání politické legitimacy řídicí skupiny.

Samotná organizační struktura, její vertikální a horizontální rozměr, budou specifické pro každé místo, protože se odvíjí od místních podmínek pro KPSS, zadání KPSS a plánu prací na KPSS. Také dynamika organizační struktury bude poznamenána tím, jak probíhají jednotlivé fáze KPSS v konkrétním místě.

V každé obci/městě by proto měla být zpracována konkrétní Základní listina KPSS, která odráží místní podmínky a pravidla řízení procesu. V každé obci/městě by pak měla být Základní listina KPSS oficiálně schválena.

### **3. Kapitola informování a zapojování veřejnosti do procesu plánování sociálních služeb**

Mgr. Tereza Teuschelová, CpkP západní Čechy

#### **Cíl kapitoly**

Kapitola přináší způsoby a alternativy zapojování a informování uživatelů, poskytovatelů, zadavatelů sociálních služeb a veřejnosti a jejich rozvinutí, prohloubení a provázání tak, aby bylo možné začlenit do plánovacích procesů všechny aktivní zájemce, klíčové osoby a ostatní širokou veřejnost z místního společenství. Kapitola je zpracována pro všechny fáze plánovacího procesu, a to nejen jako popis jednotlivých metod, ale také jako návrh ucelené strategie informování a zapojování do plánovacích procesů.

#### **Odůvodnění kapitoly**

Kapitola je určena pro:

- zadavatele sociálních služeb,
- realizátory KPSS,
- koordinátory procesu KPSS (triáda, pověřený pracovník obce nebo externí zhotovitel),
- řídicí skupinu komunitního plánování zodpovědnou za jeho průběh,
- poskytovatele sociálních služeb,
- uživatele sociálních služeb,
- další osoby a organizace, které se zajímají o uvedenou problematiku.

#### **Zapojení veřejnosti – podstata komunitního plánování sociálních služeb**

Zapojení veřejnosti je nezbytnou podmínkou komunitního plánování sociálních služeb (dále KPSS). V době plánování a realizace KPSS probíhá zapojení veřejnosti stále.

Pokud nebudete zapojovat veřejnost, nerealizujete komunitní plánování sociálních služeb. V tom případě vytváříte expertní sociální strategii rozvoje sociálních služeb.

#### **Přínosy zapojení veřejnosti do komunitního plánování**

Důvodů pro zapojení veřejnosti je mnoho, ale pro KPSS jsou stěžejní následující přínosy:

- **pragmatické**
  - Získáte množství podkladních informací, námětů a připomínek, které lze bezprostředně využít pro zvýšení kvality dokumentů. Spolupráce účastníků v průběhu celého procesu KPSS, setkávání, diskuse a konzultace pomáhají nalézat nová, originální řešení.
  - Mezi občany se rovněž vždy nacházejí místní odborníci (každý expert někde bydlí), kteří obvykle zdarma poskytují kvalifikované odborné podněty. Z tohoto hlediska je zapojení místních obyvatel i finančně výhodné.
  - Spolupráce s občany je možností, jak propojovat jednotlivé sféry společnosti. V případě komunitního plánu sociálních služeb jde především o propojení oblasti sociální, zdravotní, volnočasové, environmentální a ekonomické.
  - Zapojením veřejnosti zmírníte případné oponenty. Odpůrci se tak stávají konstruktivními a to jim brání později dokument úplně zablokovat.



- Občané, kteří se účastní komunitního plánování, se pak aktivněji účastní i jeho realizace. V případě komunitního plánu sociálních služeb jde zejména o skupinu poskytovatelů sociálních služeb, které nejsou zřizovány obcí.
- **ekonomické**
  - Včasné a kvalitní zapojení veřejnosti do rozhodování v konečném důsledku zrychlí připravovaný plánovací proces a ušetří prostředky, které by obec musela později vynaložit na požadované změny.
  - Přínosem může i být i zjištění, že nesouhlas veřejnosti s plánovaným záměrem je příliš velký a jeho realizace by přinesla ekonomicky neúnosné náhrady.
- **sociálně-politické:**
  - Všechna rozhodnutí vedení obce jsou potenciálně konfliktní, a zárukou bezkonfliktnosti není ani pouhý soulad rozhodnutí s právními a technickými normami. Z tohoto důvodu je velkým přínosem zapojení veřejnosti omezení tzv. „NIMBY syndromu<sup>16</sup>“. Pokud se ve veřejnosti objevuje tzv. „NIMBY syndrom“, projevuje se to tím, že občané protestují a priori proti jakémukoli navrhovanému rozhodnutí a z iracionálních důvodů nejsou ochotni přijmout technické argumenty. V případě nezvládnutí situace může vzniknout i skupinová hysterie. „NIMBY“ tak může mít za následek odmítnutí záměru bez ohledu na jeho soulad s platnými předpisy a normami – bez ohledu na jeho správnost a prokazatelný přínos pro komunitu. Podrobné studium průvodních projevů a společenského pozadí „NIMBY syndromu“ přineslo jasný poznatek, že tento jev není vyvolán manipulací s občany, nýbrž jejich oprávněnou nedůvěrou v rozhodnutí, která nejsou dostatečným způsobem veřejně kontrolována. Zapojení veřejnosti a transparentní proces zajišťují veřejnou kontrolu a tím omezují „NIMBY syndrom“.
  - Včasným a kvalitním zapojením veřejnosti získáte přirozenou cestou podporu mezi občany i zastupiteli pro svá rozhodnutí.
  - Pokud budete plánovat potencionálně konfliktní záměry, díky zapojení veřejnosti bude přijetí konsensu pravděpodobnější. Na druhou stranu přínosem je i zjištění, že veřejnost s plánovaným záměrem nesouhlasí (viz ekonomické důvody).
  - Získáte příznivý ohlas ze strany občanů, kteří oceňují otevřenost, iniciativu a transparentnost při přípravě klíčového dokumentu sociální politiky obce. Zvýšíte tak důvěru ve vedení obce u občanů, protože jste jim umožnili formulovat a sdělit své potřeby v sociální oblasti.

### **Postup zapojení veřejnosti do KPSS**

#### **Základní povinnost:**

Pro zapojení veřejnosti zpracujte program zapojení veřejnosti, který bude smysluplně navazovat na proces KPSS. Program zapojení veřejnosti musí respektovat následující:

- být od začátku zpracování výslovně stanoven a znám všem spolupracovníkům v procesu KPSS i neorganizované veřejnosti,
- být pravidelně vyhodnocován a podle potřeby upravován v konzultaci se spolupracovníky a se zadavatelem. .

---

<sup>16</sup> NIMBY je zkratkou angl. výrazu „Not In My Back Yard“, česky „ne na mém dvorku“.

Program zapojení veřejnosti musí zahrnovat všechny důležité části, zejména:

- časový plán v souladu s procesem KPSS a
- finanční plán.

Program zapojení veřejnosti musí brát v potaz i další důležité otázky, jako je složení pracovních skupin, tématické rozdělení pracovních skupin a specifikace pravomocí a zodpovědností. Pokud se tedy v KPSS např. tématicky zaměříte na seniory, bude Program zapojení veřejností s tímto počítat. Setkávání pracovních skupin se bude konat na místě a v čase pro tuto skupinu obvyklém, např. v Klubu důchodců.

O všech úpravách Programu zapojení veřejnosti musí být účastníci i neorganizovaná veřejnost ihned informováni.

### **Základní principy zapojení veřejnosti**

Při zapojení veřejnosti se držte následujících pravidel:

- Veřejnost vždy seznámte s tím, co je cílem každé z aktivit (je tedy vždy v přiměřené míře definováno, k čemu směřuje práce v pracovních skupinách, co je cílem veřejného projednání, čeho chce dosáhnout anketa atd.),
- Předem stanovte, jak se naloží s výstupy účasti veřejnosti,
- Zapojení veřejnosti organizujte ve všech fázích KPSS.

### **Odpovědnost za zapojení veřejnosti v procesu KPSS**

Na základě zkušeností doporučujeme, aby ten, kdo organizuje práce na KPSS byl zároveň i zodpovědný za proces zapojení veřejnosti, jako koordinátor komplexního procesu KPSS.

Toto doporučení je třeba brát v úvahu:

- již při definování zadání KPSS – součástí zadání musí být i zpracování Programu zapojení veřejnosti,
- při plánování času, který bude pro KPSS potřeba,
- nebo při výběru externího koordinátora KPSS (pokud je proces KPSS koordinován externím zhotovitelem) – výběr by měl probíhat mj. s ohledem na nabídku Programu zapojení veřejnosti v procesu KPSS,
- plánování jednotlivých fází zpracování, tak aby bylo dost času na informování pro informování občanů, konzultace s občany a připomínkování pracovních verzí KPSS.

### **5 stupňů účasti veřejnosti**

Účast veřejnosti je možné rozdělit do 5 stupňů:

1. přístup veřejnosti k informacím,
2. aktivní informování,
3. konzultace s občany (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, zjištění postoje veřejnosti k dokumentu),
4. spoluúčast veřejnosti na plánování,
5. vyhodnocení procesu KPSS z hlediska zapojení veřejnosti.

Jednotlivé části se vzájemně doplňují a vytvářejí provázaný systém. Zapojení veřejnosti do KPSS musí obsahovat všechny tyto části. Nezapomínejte pro realizaci jedné části na ostatní.

#### **1. Přístup veřejnosti k informacím**

### Informace poskytují:

- Triáda, řídicí skupina a další pověření pracovníci např. z obce, koordinátor KPSS, nebo najatá konzultační agentura, případně i vedoucí pracovních skupin,
- Zadavatel nebo jím pověřený realizátor KPSS.

### Základní pravidla:

1. Všechny materiály, které zpracujete v rámci KPSS, jsou veřejně přístupné. Na vyžádání (a to i bez udání důvodu) je každému poskytněte, a to ve formě požadované žadatelem. Pokud je k tomu důvod, poskytněte je i v jiné formě. Pokud jako dotázaný orgán nemáte požadovanou informaci k dispozici, jste povinni na tuto skutečnost žadatele upozornit s tím, že jej odkážete na orgán, který podle vašeho názoru může požadovanou informaci poskytnout.
2. Uchovávejte všechny relevantní dokumenty nejméně po dobu platnosti komunitního plánu. Jednat se bude především o pracovní verze dokumentů, zápisy z jednání a došlé připomínky veřejnosti, zápisy z jednání pracovních skupin, verze komunitního plánu, zápisy z jednání s veřejností, materiály připravené pro potřeby veřejnosti atd. V současné době je samozřejmostí, aby všechny tyto materiály byly volně přístupné na Internetu.

## 2. Aktivní informování

### Základní pravidla:

1. Informujte **aktivně** o průběhu komunitního plánování. Nečekejte tedy, že cílové skupiny veřejnosti se budou zcela samostatně a bez náležitých podnětů zajímat o postup KPSS. Zajištění aktivního informování a následně tedy i účasti veřejnosti je odpovědností zadavatele, resp. realizátora KPSS. Pokud nemá veřejnost dostatečné informace, případně se neúčastní jednotlivých akcí KPSS, nehleďte důvod tohoto stavu v nezájmu a pasivitě veřejnosti, ale v nekvalitním provedení informační kampaně.

*„Veřejnost je možné oslovit nejen prostřednictvím různých dotazníků či anket, ale nejpřírodnější je uspořádání různých společných akcí a setkání. Může se jednat například o pouliční prezentace, kde vzniká příležitost ke spontánnějšímu představení služeb jednotlivých poskytovatelů, ale i procesu plánování jako takového. Hned na místě můžeme rovněž sbírat připomínky lidí, dotazovat se jich, iniciovat jejich projev grafickou formou nebo je inspirovat k vyjádření na "nástěnce názorů" apod. Velmi úspěšná bývají setkání spojená s barvitějším programem (představení zdravotnických pomůcek, vystoupení dětského sboru atd.). Plánování sociálních služeb se tak lidem podvědomě spojuje se zajímavým zážitkem a není pouhým slovem na papíře. Značný efekt mnohdy přináší zvláštní veřejná setkání pořádaná výhradně k sociální problematice. V tomto případě nelze očekávat velký zájem ze strany veřejnosti, nicméně ti lidé, kteří mají k tématu co říci, jistě rádi využijí nabízené příležitosti a právě z jejich řad se mohou "rekrutovat" další aktivní spolupracovníci.“<sup>17</sup>*

2. V klíčových fázích KPSS připravujte a rozšiřujte informace, které maximálně podporují účast veřejnosti. Informace poskytované veřejnosti odpovídají svou délkou, obsahem i formou účelu zapojení veřejnosti. Dbejte na to, aby veřejnost získávala komplexní, vyvážené a pravdivé informace o problematice KPSS. V menších komunitách je možné efektivně využít pro informovanost o komunitním plánování vlivu tzv. „názorových vůdců“ – lékaři, duchovní, učitelé, známé osobnosti apod.

<sup>17</sup> Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, MPSV 2004, www.mpsv.cz

3. Dbejte na to, aby všechny výstupy informování byly maximálně přístupné uživatelům sociálních služeb.

4. Informace poskytněte v dostatečném předstihu před klíčovou akcí v KPSS (veřejné projednání, konference, zahájení práce v pracovních skupinách). Poslední verze všech materiálů dávejte k dispozici na Internet, zároveň i na jiné dostatečně propagované místo.

Tato kapitola navrhuje realizovat aktivní informování takto:

- Na začátku KPSS je vhodné informovat veřejnost o sociální problematice, nabídce sociálních služeb v dotčeném území. Zároveň informujte veřejnost i o alternativních druzích sociálních služeb, které ještě v regionu nemusí být zastoupeny.
- Seznamujte veřejnost s relevantními informacemi v počátečním stádiu rozhodování, kdy jsou všechny možnosti otevřeny a účast veřejnosti může být účinná. Pozvěte veřejnost k účasti minimálně v těchto fázích zpracování KPSS:
  1. na počátku k oznámení záměru zpracovávat KPSS
  2. při zpracování analytické části
  3. při zpracování strategické části.
- Veřejnost informujte minimálně o následujících skutečnostech:
  1. o plánu práce,
  2. o možných rozhodnutích v průběhu KPSS (např. zastavení procesu KPSS vč. odůvodnění tohoto kroku, změna dodavatele některých služeb, změna kontaktního místa, zajištění speciálního vzdělávání pro účastníky KPSS apod.)
  3. o orgánech /organizaci/, která je odpovědná za podávání informací,
  4. o orgánech /organizaci/, která shromažďuje připomínky veřejnosti,
  5. o tom, jaké informace jsou v současnosti dostupné,
  6. o termínu a místě konání veřejného projednání.

V průběhu zpracování KPSS zveřejňujte také všechny relevantní dokumenty. To znamená:

- pracovní verze KPSS,
- zápisy ze všech jednání (Řídící skupina KPSS, usnesení rady a zastupitelstva obce, která se týkají KPSS, externího vyhodnocení KPSS apod.)

## **Metody informování**

Používejte:

- oslovování poskytovatelů sociálních služeb prostřednictvím přímých dopisů,
- regionální média k informování širší veřejnosti (KPSS je pro regionální média velmi zajímavým tématem, proto je možné se domluvit i na pravidelném „sloupečku“ o KPSS v regionální tisku, popřípadě televizi. Informujte nejen o postupu KPSS, ale postupně představujte i jednotlivé poskytovatele sociálních služeb),
- spolupráci s obcemi v dotčeném regionu (pokud se bude jednat o KPSS organizované na širším územním celku – např. obec s rozšířenou působností – využívejte informační systémy jednotlivých obcí, jakou jsou obecní noviny, obecní rozhlas, schůzky mikroregionu a další informování v místě obvyklá),
- informační střediska obcí, zřídte případně stanovte kontaktní místo pro KPSS. Zde budou k dispozici všechny informace ve fyzické podobě,
- letáky, plakáty,
- elektronickou komunikaci.

### **Elektronická komunikace**

Vytvořte www stránky určené pouze pro potřeby KPSS. Tyto www stránky budou poskytovat aktuální informace o KPSS. Je nezbytné, aby www stránky mohly navštěvovat uživatelé sociálních služeb. Dbejte proto na to, aby www stránky byly maximálně přehledné, přístupné a dostatečně propagované. Přístupnost www stránek je možné zvýšit i tím, že umožníte zájemcům používat www stránky v Informačním středisku obce nebo na kontaktním místě KPSS.

Vhodné je, aby byly webové stránky přístupné pro uživatele se zbytky zraku a nevidomé“, tzv. www stránky „blind friendly“.

V současné době se při projednávání strategických dokumentů klade důraz na elektronickou komunikaci. V případě KPSS je elektronická komunikace nezbytným nástrojem, nelze ji však považovat za jedinou možnou. Pouze menšina obyvatel má prozatím volný přístup k Internetu. V klíčových fázích KPSS používejte proto i tradiční metody informování.

### **Další metody informování**

Podle finančních a časových možností a také na základě zvážení místních specifik využijte i dalších metod aktivního informování:

- V průběhu KPSS můžete vydávat občasník zaměřený na průběh KPSS. Tento občasník může být využíván pro informování veřejnosti i po skončení KPSS v rámci následné zvýšené kvality informování veřejnosti o sociální problematice v dotčeném regionu. Případně může být integrita zachována tím, že po skončení KPSS bude součástí obecních novin pravidelný prostor, který bude věnován sociální problematice.
- K informování veřejnosti využijte telefonické informování, případně i osobní návštěvy uživatelů.
- Zjistěte si akce, které se v regionu pravidelně v sociální oblasti realizují a tyto akce využijte k informování o KPSS. Může se jednat o pravidelné konference NNO, pravidelná setkání organizací sdružující uživatele, případně tzv. „trhy neziskových organizací“.
- Informujte o KPSS prostřednictvím již existujících a využívaných novin zaměřených na sociální oblast, popřípadě www stránek zabývajících se sociální problematikou. Domluvte se s poskytovateli, kteří se účastní KPSS a umístěte na jejich www stránkách odkaz na oficiální www stránky KPSS.

## **3. Konzultace s občany**

### **Základní pravidla:**

- Zajistěte, aby cílové skupiny veřejnosti mohly sdělit své stanovisko formou připomínek k předkládaným materiálům.
- Toto stanovisko musí být řídicí skupinou vzato v úvahu.

Konzultace jsou způsob, jak komunikovat s občany a organizacemi, kteří se přímo neúčastní na procesu plánování (k přímé účasti na plánování viz kapitola 4 „Spoluúčast veřejnosti na KPSS“).

Konzultace spočívají především v trvalém dialogu s veřejností a s občanskými organizacemi. Při konzultacích se zároveň využívají adekvátní způsoby informování (viz kapitola 1 „Přístup veřejnosti k informacím“ a kapitola 2 „Aktivní informování“) a přiměřené techniky pro sběr názorů veřejnosti. Realizátor KPSS je odpovědný za výběr adekvátních technik. Nejspíše

bude nutné vyžádat si k výběru a realizaci technik pomoc odborníků. Mechanismus sběru, zveřejnění a zapracování názorů a připomínek je třeba veřejnosti včas oznámit obvyklými způsoby (Internet, informační středisko, média, úvodní seminář a veřejné diskuse).

### **Iniciovaná konzultace - veřejná projednání a veřejná diskuse**

Iniciované konzultace mají probíhat v době, kdy jsou ještě všechny možnosti otevřeny, ale jsou již k dispozici všechny podkladové informace. Za naprosto minimální je třeba považovat iniciování konzultací při:

- zpracování analytické části dokumentu,
- zpracování celkového návrhu strategického dokumentu (včetně finančního a implementačního plánu)

Podrobně se upořádání Iniciovaných konzultací věnuje Krok 4 a Krok 5 v Postupu zapojení veřejnosti krok za krokem (viz níže).

### **Průběžné konzultace**

Konzultace se dále odehrávají průběžně v době zpracování KPSS, a to minimálně prostřednictvím:

- Internetu,
- kontaktního místa, které je zřízeno pro připomínkování KPSS.

Občané zde získají všechny relevantní informace a zároveň mohou připomínkovat pracovní verze dokumentu po celou dobu jeho zpracování. Jsou zde zveřejněny termíny dokončení jednotlivých fází zpracování, tak aby byl veřejnosti poskytnut dostatečný čas pro připomínkování pracovních verzí KPSS.

Zveřejněte všechny připomínky, případně i varianty KPSS nebo částí KPSS. Jako místa zveřejnění slouží v minimální variantě informační středisko a Internet (na Internetu postačí zveřejnění souhrnu připomínek, v informačním středisku jsou k dispozici připomínky v plném znění). Na obou místech by měla být dána možnost reagovat na již podané připomínky. Lze doporučit i těsnou spolupráci s médii. Internet je dostupný zejména skupině poskytovatelů a úředníků, v současné době existuje řada uživatelů, kteří z finančních, sociálních nebo jiných důvodů nemají příležitost dokumenty na internetu číst. Proto je třeba s internetem počítat jako s informačním médiem zejména pro poskytovatele a veřejnost, která má internet k dispozici.

Osoba odpovědná za zapojování veřejnosti se má s každou připomínkou (případně i s variantou, kterou veřejnost zpracuje) vyrovnat. Připomínky veřejnosti by měly být podrobeny obsahové analýze<sup>18</sup> a potom zapracovány. Pokud některé připomínky odpovědná osoba nezpracuje do návrhu KPSS, je třeba, aby zdůvodnila své rozhodnutí. Všechny připomínky pak předá řídicí skupině. Řídicí skupina je po schválení předává zadavateli společně s integrovaným návrhem KPSS.

Integrovaná podoba KPSS zahrnuje i nepřijaté připomínky od veřejnosti a na vhodných místech dokumentu na ně odkazuje. Je vhodné přiložit i stručný souhrn všech připomínek, který jednoduchým způsobem umožňuje dohledání celého obsahu připomínky

---

<sup>18</sup> Obsahová analýza je technika, která umožňuje analyzovat připomínky ve vzájemné souvislosti. Všechny připomínky jsou rozděleny na jednotlivá tvrzení, která jsou očíslována a rozčleněna podle témat. Takto se může např. ukázat, že některé připomínky veřejnosti jsou obsahově protichůdné. Obsahová analýza by měla být opět zveřejněna, aby měli jednotliví lidé informace i o názorech ostatních skupin. Slouží to k podpoře věcného dialogu mezi jednotlivými názory veřejnosti a poskytuje to další přidanou hodnotu procesu KPSS.

Teprve takto zpracovaný dokument poskytne zadavateli skutečně komplexní informaci jako podklad pro jeho rozhodnutí o přijetí KPSS.

#### 4. Spoluúčast veřejnosti při plánování

**Základní pravidlo:** Pracovní skupiny jsou klíčovým nástrojem zajištění spoluúčasti veřejnosti při KPSS.

Osoba odpovědná za zapojení veřejnosti je povinna udělat vše pro to, aby se pracovních skupin účastnili zadavatelé, poskytovatelé a uživatelé soc. služeb, a případně i další zájemci z neorganizované veřejnosti.

Doporučujeme pracovní skupiny ustanovit na úvodním semináři, kde je představen záměr zpracovávat KPSS a zároveň je nabídnuta zájemcům spolupráce na zpracování KPSS prostřednictvím pracovních skupin. Pro uspořádání úvodního semináře je nutné pečlivě identifikovat a pozvat zainteresované skupiny.

#### 5. Vyhodnocení procesu z hlediska zapojení veřejnosti

**Základní pravidlo:** Po ukončení prací vyhodnoťte KPSS z hlediska účasti veřejnosti. Toto vyhodnocení zveřejněte. Cílem vyhodnocení je zjistit, zda jste provedli závazné metodické požadavky uvedené v tomto textu. Zároveň zjistíte, zda byla účast veřejnosti efektivní, tedy zda měla vliv na rozhodnutí.

#### Postup zapojení veřejnosti krok za krokem

Při zapojení veřejnosti do KPSS dodržujte následující postup:

1. úvodní seminář
2. vytvoření pracovních skupin
3. vytvoření informačních nástrojů a počátek konzultací s veřejností
4. iniciovaná konzultace s veřejností k projednání analytické části dokumentu
5. veřejná diskuse k projednání návrhu strategické a implementační části
6. vyhodnocení procesu z hlediska účasti veřejnosti.

#### KROK 1

##### Úvodní seminář

Na úvodním semináři procesu KPSS poskytněte následující informace, které se týkají zapojení veřejnosti do KPSS:

- účel zpracovávaného KPSS
- časový harmonogram zpracování
- Program informování veřejnosti (viz kapitola 1 Přístup veřejnosti k informacím a kapitola 2 Aktivní informování)
- Program zapojení veřejnosti do KPSS (viz kapitola 3 Konzultace s občany a kapitola 4 Spoluúčast veřejnosti na plánování)
- způsob vyhodnocení zapojení veřejnosti.

Na úvodní seminář pozvěte všechny identifikované zainteresované skupiny KPSS (zadavatelé, poskytovatelé a uživatelé soc. služeb).

Úvodní seminář můžete dále využít k:

- získání informací k analytické části KPSS
- vzdělávání o KPSS
- vytvoření pracovních skupin
- představení jednotlivých poskytovatelů.

Pokud nebudete pořádat úvodní seminář, rozhodně poskytněte výše zmíněné úvodní informace o KPSS prostřednictvím Internetu, médií a informačních dopisů. Zároveň je zveřejněte na kontaktním místě KPSS. Tím splníte minimální standard pro úvodní informování veřejnosti o zahájení procesu KPSS.

## KROK 2

### Vytvoření pracovních skupin

K účasti v pracovních skupinách vyzvěte zadavatele a všechny zástupce uživatelů a poskytovatelů soc. služeb z daného regionu. Tématické zaměření pracovních skupin je stanoveno na základě zadání zadavatele. Zároveň by mělo vycházet i z výstupů analytické části, tedy ze zjištěných potřeb regionu.

Pro práci v pracovních skupinách platí následující pravidla:

- prac. skupiny jsou otevřené všem zájemcům,
- všichni mají stejný přístup k informacím jako realizátor KPSS (resp. na vyžádání se informace každému poskytnou)
- na začátku je vytvořen plán práce pracovní skupiny vč. časového harmonogramu a jednacího řádu
- jednání pracovní skupiny se koná na přístupném místě a ve vhodném čase (např. pokud jsou všichni účastníci pracovních skupin zaměstnaní, nebude se pracovní skupina konat dopoledne v pracovní době, nejlépe také s bezbariérovým přístupem pro případ zájmu ze strany osob se sníženou pohyblivostí),
- každá pracovní skupina je vedena zkušeným facilitátorem<sup>19</sup>. Tím je zajištěno, aby:
  1. jednání neprobíhala pod nátlakem,
  2. jednání neprobíhala neorganizovaně a bez jakýkoliv výstupů,
  3. jednání probíhala podle stanoveného plánu práce a časového harmonogramu,
  4. všem účastníkům byl zajištěn stejný přístup k jednání (se zvláštním důrazem na uživatele).
  5. v případě, kdy zájem o účast v některé pracovní skupině je výrazně vyšší než v jiných pracovních skupinách, uzpůsobí zkušený facilitátor jednání této skupiny zvýšenému počtu účastníků<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Facilitátor je neutrální osoba, která je odpovědná za proces, nikoli za obsah a výsledek porady. Co facilitátor dělá a co nedělá:

- navrhuje postup diskuse (podle aktuální situace volí metody jednání)
- neúčastní se obsahové stránky diskuse
- nehodnotí nápady členů skupiny
- zajišťuje, aby všichni hovořili ve stejnou chvíli o jednom tématu
- zajišťuje, aby všichni používali ve stejnou chvíli stejnou metodu diskuse
- zajišťuje, aby měl každý šanci vyslovit svůj názor
- podněcuje aktivitu účastníků
- soustředí energii skupiny na projednávané téma
- chrání účastníky před vzájemným se napadáním

(<http://www.agora-praha.cz/facilitace.htm>)



- z jednání každé pracovní skupiny je pořizován zápis,
- pracovní verze KPSS jednotlivých pracovních skupin jsou zveřejněny na Internetu.

### **KROK 3**

#### **Vytvoření informačních nástrojů a počátek konzultací s veřejností**

Abyste veřejnost informovali a komunikovali s ní alespoň minimálním způsobem, vytvořte:

- **Internetovou stránku** o KPSS, která bude obsahovat:
  - všechny informace vztahující se k procesu i obsahu plánování,
  - pevný časový harmonogram zpracování strategického dokumentu,
  - popis a účel dokumentu ve zjednodušené formě,
  - všechny pracovní verze dokumentu,
  - souhrn všech došlých připomínek veřejnosti,
  - možnost připomínkování dokumentu.
- **Kontaktní místo pro KPSS**  
Vytvořte místo, které bude propagováno a používáno jako informační místo KPSS. Kontaktní místo bude:
  - obsahovat informace obdobné jako u internetové stránky,
  - sloužit jako místo k připomínkování dosud zpracovaných dokumentů, včetně možnosti nahlédnout do plného znění všech podaných připomínek,
  - ve stanovených hodinách je přítomen kvalifikovaný pracovník, který je schopen podávat informace o KPSS.
- Zřídít v malých městech kontaktní místo určené jen pro KPSS je finančně náročné (pokud nebude provozováno zadavatelem). V těchto případech je ke zvážení využít místa, která jsou v obci k informování obvykle využívána např. Informační středisko apod. U KPSS lze i využít ochoty místních poskytovatelů, jejichž prostory mohou být využity k informování o KPSS.

#### **Informační kampaň prostřednictvím médií**

Pro média připravte podklady pro publikování (např. tiskové zprávy). Je vhodné pověřit jednu osobu z řídicí skupiny ke komunikaci s médií. Úkolem mediální kampaně je oslovit širokou veřejnost. Při neatraktivním zveřejnění vzniká riziko, že se aktivně bude podílet jen skupina veřejnosti, která je již zvyklá své potřeby předkládat a preferovat.

### **KROK 4**

#### **Iniciovaná konzultace s veřejností k projednání analytické části dokumentu**

K projednání analytické části dokumentu je potřeba, aby proběhla iniciovaná konzultace se zainteresovanou veřejností.

Iniciovaná konzultace může mít podobu: veřejného projednání, případně projednání v jednotlivých pracovních skupinách.

Výstupy z konzultace:

- použijte k další práci,
- všechny zveřejněte,
- podrobně je obsahové analýze,

---

<sup>20</sup> K řešení této situace může využít následující metody: rozdělení pracovní skupiny na více podskupin s následným představením závěrů a hledání společného stanoviska. Jednání se může účastnit další facilitátor, je využíváno písemného zaznamenání nápadů apod.

- předejte řídicí skupině.

## **KROK 5**

### **Veřejná diskuse k projednání návrhu strategické a implementační části.**

Během zpracování KPSS je nutno uspořádat alespoň jednu veřejnou diskusi za přítomnosti zadavatele a realizátora KPSS k projednání celkového návrhu dokumentu KPSS. Během veřejné diskuse musí mít každý možnost se dle charakteru veřejné diskuse vyjádřit ústně nebo písemně k celkovému návrhu.

Informace o místě a čase konání zveřejněte v dostatečném časovém předstihu. K informování použijte:

- Internet, kontaktní místo KPSS,
- regionální média,
- plakáty, pozvánky poštou vybraným cílovým skupinám.

Připomínky, které získáte z veřejné diskuse používejte následujícím způsobem:

- Všechny připomínky zveřejněte v kontaktním místě KPSS nebo na Internetu formou tzv. připomínkového listu (tj. soupis všech připomínek s uvedením jejich autora).
- U všech připomínek uveďte, kde a jak byly zapracovány. Zdůvodněte, pokud jste některé připomínky nezpracovali.
- Všechny připomínky předejte zpracovateli dokumentu komunitního plánu sociálních služeb formou připomínkového listu. V případě, že obdržíte variantní řešení návrhu komunitního plánu sociálních služeb, předejte mu i tento dokument.

Po veřejném projednání ponechte ještě předem určený čas na připomínkování dokumentu prostřednictvím stanovených nástrojů: Internetu (e-mailu), kontaktního místa KPSS, Informačního střediska obce a dalších.

## **4. Kapitola popisu aktuální sociální situace v obci/regionu, zejména situace v oblasti sociálních služeb**

Ludmila Kolářová, CpKP jižní Čechy  
Eva Macurová, CpKP střední Čechy  
Ladislav Marek, Městská část Praha 12

### **Cíl kapitoly**

Cílem je seznámit účastníky procesu KPSS s postupy vedoucími k získání popisu aktuální situace v regionu v sociální oblasti, s důrazem na mapování sociálních služeb.

### **Odůvodnění**

Zpracování kvalitní socio-demografické analýzy a popis sociální situace v obci (regionu) je jedním ze základních kamenů KPSS.

### **1. Struktura popisu aktuální sociální situace**

Popis aktuální sociální situace v obci (regionu) rozdělte pro přehlednost do několika částí. Dělení může vypadat například takto: základní popis a charakteristika území

- socio-demografická analýza
- popis aktuální sociální situace včetně analýzy potřeb uživatelů, na které by mohly odpovědět sociální služby
- analýza prioritních sociálních oblastí, kterým se KPSS věnuje
- analýza finančních toků.

Analýzy vznikají v procesu komunitního plánování postupně. Zatímco demografické údaje se shromažďují a zpracovávají na začátku procesu, tak údaje pro analýzy prioritních oblastí se doplňují v fázi plánování, po formulaci priorit.

### **2. Postupy popisu aktuální situace v obci/regionu**

#### **2.1. Základní popis a charakteristika území**

KPSS se zpracovává pro určité území, které je potřeba na začátku plánovacího procesu jasně vymezit.

Může jím být například:

- město (obec)
- městská část
- správní obvod obce s rozšířenou působností
- území zahrnující více obvodů obcí s rozšířenou působností (například území bývalého okresu)
- území spadající pod svazek obcí
- kraj.

Území definujte a stručně je popište - polohu, rozlohu, počet obyvatel, hustotu osídlení, obce. Dále můžete stručně charakterizovat hospodářský, sociální, kulturní a politický vývoj. Tyto informace je dobré doplnit mapami (znázornění polohy daného území na mapě České

republiky, konkrétní mapa popisovaného území apod.). Můžete popsat znaky, kterými je dané území specifické (krajina, obyvatelstvo, zdroje obživy, ekonomika) a kterými se například výrazně liší od jiných částí České republiky (vašeho kraje, města).

### **Způsob zjišťování dat:**

Využijte materiály, které jsou již zpracované. Najdete je v písemných publikacích na úřadech, v knihovnách, školách, v místních organizacích a na internetu.

### **Zpracování dat:**

Při použití již zpracovaných materiálů je nutno vždy počítat s relativní mírou výpovědní hodnoty, protože vznikaly na základě různých kapitol, často i bez nich. Vždy je lépe takto získané údaje ověřit z více zdrojů, v případě zásadních dat zpracovat průzkum vlastní.

### **Využití dat:**

Základní popis území a stručné informace o populaci jsou vhodným úvodem analýz. Základní popis informuje účastníky procesu KPSS o velikosti a o hranicích sledovaného území, sděluje základní údaje o populaci, naznačuje její specifické znaky (každá populace části územního celku se něčím liší od populace celého územního celku) a jejich příčiny.

### **Doporučení:**

Na začátku procesu KPSS přesně definujte území, ve kterém bude proces probíhat. Správným vymezením území se vyhnete následným diskusím o tom „co do komunity ještě patří a co už ne“ a případnému zdržování se s přepracováváním socio-demografické analýzy. Pokud použijete mapu, tak všem účastníkům procesu bude jasné, které obce nebo osady patří do regionu. Při zpracování KPSS ve velkých městech bude z mapy zřejmé, kde jsou hranice městské části.

## **2.2 Zpracování socio-demografické analýzy**

Při přípravě komunitního plánu sociálních služeb se vychází ze stávající situace. Tu charakterizuje socio-demografická analýza (v literatuře nazývaná též jako sociálně demografická analýza nebo komunitní analýza), kterou účastníci KPSS zpracovávají v analytické fázi plánovacího procesu.

Socio-demografická analýza obsahuje statistické údaje využitelné při KPSS. Jedná se o tzv. tvrdé údaje o populaci, vůči které se má sociální povinnost plnit. Součástí socio-demografické analýzy jsou většinou i sociologické (tzv. měkké) informace o očekáváních a postojích populace, kterými se zde z důvodu přehlednosti samostatně zabývá další část kapitoly (2.3. Popis aktuální sociální situace v obci/regionu).

Socio-demografická analýza může obsahovat tyto údaje (uvedené údaje jsou příkladem, vypracujte jen s těmi daty, které pro KPSS potřebujete):

- celkový počet obyvatel žijících na vymezeném území
- počet obyvatel jednotlivých obcí (částí regionu)
- centra dojížděky za prací, do škol a za službami
- struktura obyvatel podle pohlaví a věku

- specifika věkového složení - průměrný věk, zastoupení dětské složky, zastoupení obyvatel v seniorském věku, index mládí, porovnání údajů s republikovými údaji a s údaji z okolních obcí (regionů), vyhodnocení údajů („starý region“, „mladý region“ atd.)
- obyvatelstvo jednotlivých obcí regionu (počet, věkové složení, počet obyvatel podle pohlaví)
- prognóza věkového složení obyvatelstva
- rodinný stav obyvatelstva - svobodní (svobodné), ženatí (vdané), rozvedení (rozvedené), vdovci (vdovy), sňatečnost a rozvodovost
- složení obyvatelstva podle národnosti a státního občanství
- pohyb obyvatelstva za poslední sledované období – narození, zemřelí, přirozený přírůstek (úbytek), přistěhovalí, vystěhovalí, migrační saldo, celkový přírůstek (úbytek), porovnání údajů s republikovým průměrem a s okolními obcemi (regiony)
- vývoj počtu obyvatel (například za posledních 50 let)
- migrace uvnitř sledovaného území, migrace přes hranice území
- prognóza přírůstku (úbytku) obyvatelstva
- vzdělanost obyvatelstva – dosažený stupeň vzdělání obyvatel (základní, střední odborné, úplné střední, vysokoškolské), index vzdělání, porovnání údajů s republikovými údaji a s údaji z okolních obcí (regionů)
- ekonomická aktivita obyvatel – ekonomicky aktivní obyvatelstvo (zaměstnaní, nezaměstnaní, pracující důchodci, lidé na rodičovské dovolené), ekonomicky neaktivní obyvatelstvo (nepracující důchodci, studenti, žáci a učni), vyjíždějící za prací (v rámci regionu, mimo region), ekonomická aktivita v jednotlivých obcích regionu, procento ekonomicky aktivních ve srovnání s republikovými údaji a s údaji z okolních obcí nebo regionů
- nabídka pracovních příležitostí, průměrné mzdy
- prognóza vývoje trhu práce
- nezaměstnanost – nezaměstnaní podle věku, vzdělání, pohlaví, nezaměstnaní se změněnou pracovní schopností, délka nezaměstnanosti, porovnání údajů s republikovými údaji a s údaji z okolních obcí (regionů)
- aktivní politika zaměstnanosti
- vybavenost obce (obcí v regionu) – školy, zdravotnická zařízení, kulturní zařízení, služby atd.
- dopravní obslužnost
- kriminalita (trestná činnost, přestupky)
- sociálně patologické jevy.

### **Způsob zjišťování dat:**

Data, která budete potřebovat pro váš KPSS, můžete získat například na těchto místech:

- Český statistický úřad - přímé informace a publikace (především Sčítání lidu, domů a bytů, statistické ročenky, bulletin apod.)
- Česká správa sociálního zabezpečení
- Policie České republiky
- městská policie
- městské a obecní úřady, krajské úřady
- úřad práce
- ministerstva – především Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, Ministerstvo vnitra - přímé informace a publikace

- místní instituce a organizace
- internet apod.

### **Zpracování dat:**

Vytvoření socio-demografické analýzy znamená především sběr, třídění a zpracování statistických údajů. Vyhledávejte údaje aktuální a vybírejte z nich ty, které jsou pro vaše KPSS potřebné. Účelem socio-demografické analýzy není zpracování „tlustého“ dokumentu, který skončí někde v „šuplíku“. V případě, že má socio-demografická analýza sloužit i pro jiné účely než KPSS, je vhodné současně vytvořit stručný výtah analýzy s nejdůležitějšími informacemi pro KPSS. Ne každý účastník KPSS má kapacitu přečíst celý dokument. Informace řaďte tak, aby jejich posloupnost „měla logiku“. Neuvádějte vše v prostém textu, čísla zapracujte do tabulek a použijte také grafy a mapy, aby byla analýza přehledná a zajímavá.

U všech údajů uvádějte zdroj, ze kterého byly získané a datum, ke kterému jsou uvedená data platná (počítejte s tím, že většina údajů uvedených v socio-demografické analýze se v čase mění).

Data uvádějte v hodnotách, které jsou svým tvarem a definicí srovnatelná s celostátními (krajskými) údaji.

Údaje vaší obce (regionu) porovnejte s dostupnými daty vyšších územních celků (stát, kraj). Srovnáním dat zjistíte, čím se populace v obci (regionu) výrazně liší od celostátního (krajského) průměru a na co možná bude potřeba reagovat sociálními službami.

### **Využití dat:**

Data a výstupy ze srovnání místních dat s daty vyšších územních celků využijete při další práci na KPSS například jako:

- podklad pro SWOT analýzu
- podklad pro výběr prioritních oblastí KPSS
- podklad pro výběr opatření, pro návrh aktivit
- podklad pro zpracování dotazníků pro poskytovatele a uživatele sociálních služeb (vyhodnocením vyplněných dotazníků získáte další údaje, kterými socio-demografickou analýzu můžete doplnit)
- součást dokumentu komunitního plánu (dokumentem se rozumí výsledný materiál, který se na konci etapy KPSS předkládá zastupitelstvům obcí atd). Je dobré, když dokument obsahuje nejen výstupy ze strategické fáze KPSS, ale i analýzy, které byly podkladem pro formulaci priorit, pro výběr opatření a pro návrh aktivit

Socio-demografická analýza podrobně rozpracovává některé údaje uvedené v kapitole 2.1. (Základní popis a charakteristika území) a doplňuje je o další. Obsahuje obecné informace o území a jeho obyvatelstvu, které je možné využít pro KPSS. Je podkladem pro práci všech účastníků procesu a je součástí dokumentu komunitního plánu. Dobře zpracovaná analýza může být následně využita i pro jiné účely než je KPSS (podklad pro další strategické plány, studie obce/regionu atd).

### **Doporučení :**

Zpracování socio-demografické analýzy má dvě základní části:

- sběr dat
- a jejich zpracování.

Sběru dat věnujte dostatek času. Jsou to informace, které jsou již vytvořené a jsou někde napsané. Vaším úkolem je jejich vyhledání, získání, úprava a kompletace. Je třeba upozornit, že tyto dvě části od sebe nelze úplně oddělit. Může se vám stát, že při zpracovávání dokumentu po ukončení sběru dat přijdete na to, že vám některé statistické údaje chybí a je nezbytné je doplnit.

Zjistěte, zda demografii obce (regionu) nezpracoval již někdo před vámi – například jako součást strategického plánu, ekonomické nebo sociální studie apod. Tento materiál by bylo možné (se souhlasem autora) využít, data v něm aktualizovat a doplnit o další. Požádejte úřady v obci (regionu) o dodání podkladů, které mají k dispozici a zjistěte, které publikace vydané Českým statistickým úřadem se týkají území, pro které analýzu zpracováváte a která data může úřad dodat aktuálně.

Postup sběru statistických údajů si podrobně naplánujte, abyste efektivně využili svůj čas. Je vhodné nejprve začít úvodním setkáním na městském úřadě s cílem získat již zpracované studie a dokumenty za dané území (plány rozvoje apod.). Poté doporučujeme postupovat od získávání snadno dostupných kvalitně zpracovaných dat (Český statistický úřad, Úřad práce, Česká správa sociálního zabezpečení apod.). Na závěr se pak vrátit na městský úřad a na příslušných odborech získat informace, které nelze získat jiným způsobem.

Zjistěte, zda byly pro obec (region) zpracované prognózy (např. přírůstek a úbytek obyvatelstva, jeho věková složení) nebo zda je možné je zpracovat.

Typy údajů v socio-demografické analýze se budou lišit podle toho, zda je vytvořená pro menší obec, pro městskou část nebo větší region (některé statistické údaje jsou zpracované jen za větší územní celky).

### **2.3. Popis aktuální sociální situace v obci /regionu**

Zatímco zpracování socio-demografické analýzy znamenalo sběr, třídění, úpravu a vyhodnocování již vytvořených dat, tak popis aktuální sociální situace v obci (regionu) představuje především vytváření a interpretaci nových údajů. Pohled na aktuální sociální situaci se může u různých skupin obyvatel lišit – představitelé obce (regionu) a příslušné úřady mají zpravidla o sociální situaci dobrý přehled, široká veřejnost ji ale může vnímat trochu jiným způsobem. Z jiného úhlu ji také mohou vidět poskytovatelé sociálních služeb a tento pohled nemusí zcela korespondovat s potřebami lidí, kteří sociální služby využívají.

Pro potřeby KPSS zpracujte údaje o sociálních službách a potřebách lidí a formulujte vnímání sociální situace z pohledu různých skupin obyvatel obce (regionu).

#### **Přehled sociálních služeb v obci (regionu )**

Vytvořte databázi poskytovatelů sociálních služeb. *„Ačkoli se může zmapování stávajících poskytovatelů zdát jako relativně jednoduchý úkol, v praxi to může být mnohdy deletrvající proces. Po oslovení poskytovatelů, o nichž již víme, přicházíme díky jejich informacím na další poskytovatele.“* Můžeme rovněž přímo oslovit i starosty menších obcí nebo pracovníky úřadů větších měst.

Jako podklady využijte např.:

- publikace poskytovatelů (např. výroční zprávy), internet
- informace od starostů v případě menších obcí a od pracovníků úřadů v případě větších měst
- katalogy poskytovatelů služeb zpracované krajským úřadem
- výstupy z písemných dotazníků
- výstupy z řízených rozhovorů.

U každého poskytovatele uveďte např.:

- adresu
- právní formu
- telefon, fax, e-mail, www
- zřizovatele
- druhy poskytovaných služeb (např. kontaktní centrum, pečovatelská služba) v členění podle pojmosloví MPSV
- druh klientů (např. uživatelé drog, senioři, zdravotně postižení)
- kapacitu zařízení
- počet klientů (ubytování, docházející, navštěvování, čekatelé).

Dále je možné uvést např. cenu služeb, čekací dobu na umístění do zařízení, rozsah služby (zda je určena pouze pro obyvatele dané obce, nebo pro celý region apod.)

Při mapování poskytovatelů je dobré vytvořit i databázi služeb, které jsou umístěny mimo obec (region), ale obyvatelům obce (regionu) jsou dostupné.

### **Sociální situace z pohledu poskytovatelů sociálních služeb**

Při řízených rozhovorech s poskytovateli služeb zmapujte i jejich názory na celkovou sociální situaci v obci (regionu). Pro výzkum mezi poskytovateli služeb můžete obecně využít zásady kapitoly č. 5. Předmětem výzkumu může být také analýza finančních toků.

Poskytovatelé služeb jsou k sociální situaci v obci vnímavější než většina ostatní populace a mohou tedy poskytnout mimo jiné důležité informace o potřebách občanů a zdrojích jejich uspokojování. Tyto informace můžete využít jako náměty pro výzkum potřeb uživatelů služeb, v žádném případě by však neměly sloužit namísto zjišťování potřeb přímo od uživatelů.

### **Sociální situace z pohledu široké veřejnosti**

Uspořádejte anketu pro širokou veřejnost a zjistěte názory co největšího počtu obyvatel obce (regionu). Anketu spojte s informační kampaní a dejte všem občanům možnost zapojit se do ní. Vyhodnocením ankety získáte údaje, které ukazují na vnímání sociální situace širokou veřejností. Názor široké veřejnosti může například ukázat na absenci některé služby nebo poskytnout jiné zajímavé informace.

Pro zjišťování názoru široké veřejnosti můžete využít kapitolu vedení výzkumu uvedenou v Metodice 5.

### **Sociální situace z pohledu uživatelů sociálních služeb**



Způsob zjišťování potřeb uživatelů služeb je řešen podrobně v Metodice č. 5 a 6.

## **Zpracování dat**

Vytvořte přehlednou databázi poskytovatelů služeb. Výstupy z dotazníkových akcí zpracujte stručnou formou (zkrácený výtah) a také podrobně analyzujte, jak sociální situaci v obci (regionu) hodnotí různé věkové skupiny, jaký má na hodnocení vliv místo bydliště respondenta atd. Čísla zapracujte do přehledných tabulek a vytvořte grafy.

*„Vytvoření nebo aktualizace stávajícího adresáře poskytovatelů je velmi významným krokem v procesu plánování, u kterého lze zaznamenat okamžitý praktický přínos pro všechny strany a reakci okolí na vykonanou práci. Součástí komunitního plánování je také průběžné zveřejňování dílčích výstupů a právě informační materiál o poskytovaných službách je dobrou příležitostí již na počátku procesu přinést důkaz o tom, že tato činnost bude mít hmatatelné výsledky a praktický přínos pro všechny strany.“*

## **Využití dat:**

Přehled poskytovatelů sociálních služeb je podkladem pro strategickou fázi plánování a může být součástí dokumentu KPSS. Poskytněte ho i široké veřejnosti – zveřejněte ho na internetových stránkách obce (regionu) a vydejte tištěný katalog o sociálních službách.

Podrobné výstupy z dotazníkových akcí využijte v pracovních skupinách, se stručnými výstupy seznámte veřejnost (prostřednictvím médií) a zapracujte je do dokumentu komunitního plánu.

## **2.4. Příklady podrobných analýz prioritních sociálních oblastí**

Po definování priorit zřejmě bude potřeba doplnit údaje o cílových skupinách, kterým se váš KPSS věnuje (například senioři, lidé se zdravotním postižením, osoby v přechodné krizi, osoby ohrožené závislostmi, dlouhodobě nezaměstnaní, děti a mládež, rodiny atd.). Pokud data rozdělíte do samotných částí podle jednotlivých cílových skupin, tak budou přehledná a bude se s nimi dobře pracovat.

Následující část kapitoly uvádí příklady cílových skupin a údaje, které je o nich možné zjistit. Pozor – účelem práce není mechanické a bezmyšlenkovité shromažďování údajů, vyhledávejte jen ty informace, které jsou pro vaše plánování užitečné a které využijete při výběru opatření a při navrhování jednotlivých aktivit.

### **Analýza oblasti „senioři“**

O cílové skupině jsou dostupné například tyto údaje:

- podrobná věková struktura obyvatel v seniorském věku ,
- rozložení seniorské populace v obci (podle částí obce) nebo v regionu (podle jednotlivých obcí),
- porovnání procenta seniorské populace nad 65 let (nad 80 let) s republikovým průměrem,
- prognóza vývoje seniorské populace v následujících letech,
- počet důchodců (příjemců starobních důchodů) a průměrná výše starobních důchodů,

- vyplácené dávky pro staré osoby, těžce zdravotně postižené občany – opakující se příspěvek podmíněný sociální potřebností,
- zařízení v obci (regionu), která poskytují sociální služby seniorům, druhy služeb a počet klientů, kteří jednotlivé služby využívají,
- srovnání kapacity zařízení pro seniory s doporučenými normativy<sup>21</sup>,
- potřeby a přání seniorů (viz anketa pro širokou veřejnost a zjišťování potřeb uživatelů),
- výsledky auditů kvality poskytovatelů soc. služeb.

### **Analýza oblasti „ lidé se zdravotním postižením“**

Statistiky vypovídající o počtu osob se zdravotním postižením a o výskytu jednotlivých druhů postižení v obcích (regionech) nejsou zatím dostupné. Lze pracovat jen s pravděpodobnými počty jednotlivých druhů zdravotních postižení, které se získají výpočtem z orientačního výskytu jednotlivých druhů zdravotního postižení<sup>22</sup> a počtu obyvatel obce (regionu). Tyto údaje je možné použít pouze jako orientační údaj o tom, kolik lidí se zdravotním postižením v regionu asi žije.

O cílové skupině jsou dostupné například tyto údaje:

- počet držitelů mimořádných výhod (I.stupeň, II.stupeň, III.stupeň),
- vyplácené opakující se peněžité dávky podmíněné zdravotním stavem (pomůcky, byt, garáž, krmivo pro psy),
- vyplácené jednorázové peněžité dávky podmíněné zdravotním stavem (nákup, oprava a úprava motorového vozidla),
- vyplácené jednorázové peněžité dávky podmíněné zdravotním stavem (provoz motorového vozidla, byt, individuální doprava, pomůcky),
- počet invalidních občanů, počet částečně invalidních občanů,
- počet členů svazů zdravotně postižených, počet návštěvníků center pro zdravotně postižené,
- počet nezaměstnaných občanů se zdravotním postižením (diferenciace podle vzdělání, bydliště, věku atd.),
- zařízení v obci (regionu), která poskytují sociální služby zdravotně postiženým občanům, druhy služeb a počet klientů, kteří jednotlivé služby využívají,
- spokojenost uživatelů se službami (viz audity kvality),
- počet čekatelů na umístění v ústavech sociální péče,
- popis architektonických bariér v obci,
- dopravní situace v obci (regionu) – možnosti cestování pro zdravotně postižené občany (bezbariérové dopravní prostředky atd.),
- výstupy z řízených rozhovorů s praktickými a dětskými lékaři v obci (regionu) – kvalifikované odhady počtu zdravotně postižených osob a výskytu jednotlivých druhů zdravotních postižení v obci (regionu),
- připomínky praktických a dětských lékařů k plánování sociálních služeb (na základě znalostí potřeb pacientů),
- výstupy ze zjišťování potřeb lidí se zdravotním postižením .

### **Analýza oblasti „Ostatní osoby ohrožené sociálním vyloučením“:**

<sup>21</sup> Obce, města, regiony a sociální služby (doc.ing. Ladislav Průša, CSc., SOCIOKLUB, Praha 1997)

<sup>22</sup> Obce, města, regiony a sociální služby (doc.ing. Ladislav Průša, CSc., SOCIOKLUB, Praha 1997)

O cílové skupině jsou dostupné například tyto údaje:

- vyplacené jednorázové peněžité příspěvky a věcná pomoc – podmíněné sociální potřebnosti,
- počet příslušníků marginálních skupin evidovaných odbory sociálních věcí,
- pravděpodobný počet bezdomovců,
- počet osob propuštěných z výkonu trestu, počet osob ve výkonu trestu,
- drogové závislosti - počet osob navštěvujících krizová centra, počet osob evidovaných streetworkerem, počet vyměňovaných jehel, počet trestných činů spáchaných v souvislosti s drogami,
- jiné než drogové závislosti, počet ohrožených osob,
- zařízení poskytující sociální služby osobám ohroženým závislostmi (druhy služeb, kapacita, počet neuspokojených žadatelů),
- osoby dlouhodobě nezaměstnané – rozdělení podle věku, bydliště, pohlaví, vzdělání, délky nezaměstnanosti,
- výstupy zjišťování potřeb cílové skupiny (viz anketa pro širokou veřejnost a zjišťování potřeb uživatelů).

### **Analýza oblasti „Děti a rodiny“:**

O cílové skupině jsou dostupné například tyto údaje:

- počet rodin s dětmi, úplné a neúplné rodiny,
- ekonomicky aktivní (neaktivní) ženy podle věku nejmladšího dítěte, počtu dětí, věkových skupin,
- počet dětí z obce (regionu) umístěných v ústavní výchově (dětské domovy, kojenecké ústavy, výchovné ústavy, diagnostické ústavy), předpokládaná doby výstupu a návratu do obce,
- děti (skupiny sourozenců) evidované orgány péče o děti,
- umístování dětí a mladistvých do náhradní výchovy,
- klienti kurátora pro mládež,
- trestná činnost nezletilých,
- případy řešené kurátorem pro mládež (přestupky, výchovné problémy mladistvých, dohledy, návrhy na předběžná opatření, návrhy na ústavní výchovu),
- rodinné zázemí klientů kurátora pro mládež,
- pěstounská péče (počet rodin, přírůstek a úbytek dětí),
- žadatelé o náhradní rodinnou péči,
- úhrada výživného rodičů na děti,
- dávky státní sociální péče pro rodiny s nezaopatřenými dětmi,
- příspěvky na výživu dítěte, další dávky sociální péče,
- týrané a zneužívané děti (evidované odbory sociálních věcí)
- evidence trestního řízení zahájeného na podnět oddělení péče o rodinu a děti (tělesné a psychické týrání, sexuální zneužívání),
- vybavenost obce (regionu) službami pro rodiče s dětmi (jesle, mateřská centra, kluby maminek, služby pro rodiče s dětmi v tíživých životních situacích, ubytovny pro rodiny s dětmi, domy napůl cesty, kluby mládeže, nízkoprahová centra),
- nabídka volnočasových aktivit pro děti a mládež v obci (regionu),
- výstupy zjišťování potřeb cílové skupiny (viz anketa pro širokou veřejnost a zjišťování potřeb uživatelů).

**Zdroje dat :**

- Český statistický úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, ministerstva (publikace, internet, přímé informace),
- městské a obecní úřady, krajské úřady, úřady práce, místní instituce a organizace, svazy, centra,
- poskytovatelé služeb, lékaři,
- policie, probační a mediační služba,
- dotazníky pro širokou veřejnost a uživatele služeb.

### **Zpracování dat:**

Data, která jsou užitečná pro váš KPSS a která jste získali upravte a zpracujte přehledně podle jednotlivých oblastí (cílových skupin). Výše uvedené příklady analýz pro jednotlivé cílové skupiny představují jen některé vybrané cílové skupiny. Zpracujte proto analýzy pro ty skupiny, kterým se vy sami ve vašem městě nebo regionu věnujete.

### **Využití dat :**

Jako podklady pro výběr opatření a pro návrhy aktivit, Stručné výtahy z analýz mohou být součástí dokumentu komunitního plánu.

### **Doporučení :**

V každé oblasti hledejte další druhy informací, které vám mohou posloužit jako podklad pro vytvoření efektivní sítě sociálních služeb ve vaší obci (regionu).

## **3. Postupy zohledňující velikost a charakter území**

Při popisu aktuální sociální situace v obci (regionu) je nutné brát v úvahu velikost území, za které ji zpracováváme.

Specifické je například zpracování socio-demografické analýzy ve velkých městech. Proto je zde nutná koordinace mezi magistrátem a úřady jednotlivých městských částí. Některá data jsou zpracována pouze za celé území, jiná za jednotlivé městské části. Při získávání dat z jednotlivých institucí (např. Česká správa sociálního zabezpečení, Úřad práce, Policie České republiky, městská policie, ministerstva apod.) berete v úvahu území, za které data zpracovávají. Dbejte na to především při získávání dat u velkých měst, která jsou dále členěna na městské části (např. změny v územním členění hlavního města Prahy – území Prahy 10 v některých pojetích zahrnuje i Prahu 15 a Prahu 22). U menších obcí může být naopak problémem to, že údaje jsou zpracovány pouze za okresy.

Z toho vyplývá, že typy údajů v socio-demografické analýze se mohou lišit podle toho, zda je vytvořená pro menší obec, pro městskou část nebo větší region (některé statistické údaje jsou zpracované jen za větší územní celky).

Při zpracování dat pro aktuální přehled o sociální situaci ve velkém městě (od 70.000 obyvatel) nebo v regionu můžete využít speciální databáze (programy), které umožní pravidelnou aktualizaci a třídění získaných dat z více hledisek. Vytvoření nebo zakoupení takové databáze je poměrně náročné a malým obcím se nevyplatí.

V případě popisu aktuální sociální situace v obci (regionu) a analýz prioritních sociálních oblastí ve větších městech je potřeba brát v úvahu území, pro které jednotliví poskytovatelé své služby poskytují. Důvodem mohou být služby poskytované specifickým cílovým skupinám, které není efektivní poskytovat ve všech městských částech. I v tomto případě je ve velkých městech nutná koordinace mezi magistrátem a úřady jednotlivých městských částí. S ohledem na velikost území musíme přizpůsobit i způsob získávání dat. V menších obcích můžeme přímo oslovit starostu, ve velkých městech se budeme obracet na relevantní pracovníky úřadu. Podklady pro socio-demografickou analýzu je vhodné získávat nejen z úřadů, ale i od poskytovatelů a optimálně i šetřením v terénu. Ve velkých městech bude náročnější způsob získání přehledu poskytovatelů i uživatelů sociálních služeb (např. počtu zdravotně postižených osob). V menších městech je možné využít specifických metod, např. kontaktování praktických lékařů, kteří mají dobrý přehled o zdravotně postižených v dané obci. Ve velkých městech budou hlavním zdrojem informací spíše sociální odbory úřadu města, úřady práce, Česká správa sociálního zabezpečení a další relevantní instituce. V menších městech a obcích je možné spoléhat na vysokou informovanost příslušných pracovníků úřadu a dalších zapojených aktérů do KPSS o poskytovatelích a uživateli sociálních služeb. V menších obcích bude více fungovat zprostředkování kontaktů na poskytovatele sociálních služeb od jiných poskytovatelů než ve velkých městech. Při zpracování dat na určitém území je také dobré vycházet ze statistických a strategických dokumentů kraje, pokud jsou vypracovány – programů rozvoje kraje, strategických plánů kraje, sociálně-demografické analýzy apod.

#### **4. Časový harmonogram práce, návrh rozdělení činností**

##### **Zpracování socio-demografické analýzy**

Socio-demografickou analýzu zpracujte na začátku procesu KPSS, tato činnost může probíhat současně s proškolením členů pracovních skupin.

Jako zpracovatel ji zpracovává pověřený pracovník obce, členové triády, řídicího výboru nebo pracovních skupin (pokud jsou v této oblasti zkušení, mají dostatek znalostí, nebo jsou dostatečně proškoleni) nebo externí zhotovitel (viz Kapitola 9), a to spolupráci s ostatními účastníky procesu KPSS. Materiál se následně připomínkuje v řídicí skupině a v pracovních skupinách.

##### **Popis aktuální sociální situace v obci /regionu**

Popis aktuální sociální situace v obci (regionu) obvykle následuje po zpracování socio-demografické analýzy. Dotazníkové akce uskutečňte v době, kdy jsou již aktivní pracovní skupiny.

Na popisu aktuální sociální situace spolupracují všichni účastníci procesu.

##### **Podrobné analýzy prioritních sociálních oblastí**

Speciální analýzy pro jednotlivé cílové skupiny vytvářejte průběžně. Data se vám nepodaří získat najednou, v procesu plánování budete objevovat stále nová. Analýzy by měly být dokončeny před výběrem opatření a navrhováním aktivit.

Údaje sbírají a dodávají všichni přímí účastníci procesu, zpracovatel je třídí a sestavuje do přehledného materiálu (texty, tabulky, grafy). Členové pracovních skupin připomínkují.

## **5. Analýza finančních toků v sociálních službách**

Vhodnou součástí popisu sociální situace v obci (regionu) je také rozbor finančních toků procházejících sociálními službami. Uveďte výdaje z obecních rozpočtů, které směřují do sociálních služeb v regionu.

Zjistěte možné finanční zdroje pro sociální služby - vyjděte např. z přehledu, který vydává rada vlády pro nestátní neziskové organizace ("informace o poskytování dotací nestátním neziskovým organizacím v roce ..") - tento přehled je pak možné doplnit o další regionální zdroje, prostředky z EU a zdroje, které jsou určeny jiným poskytovatelům než neziskovým organizacím.

Po navázání dobré spolupráce s poskytovateli služeb zkuste požádat o přehled finančních toků v jejich organizacích (zdroje příjmů, výdaje, náklady na jednotlivé služby, náklady na jednoho klienta atd.). Podpořte komunikaci o efektivním využívání finančních zdrojů (může k němu vést např. spolupráce obcí a neziskových organizací).

Údaje o finančních tocích slouží např. jako jeden z podkladů pro hodnocení efektivity sociálních služeb.

## 5. Kapitola zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb včetně kapitoly uživatelských výzkumů (zkoumání vedená uživateli)

Mgr. Miloš Havlík, Fokus Vysočina

### Cíl kapitoly

Cílem kapitoly není naučit triády provádět sociologické ani jiné výzkumy, ale jejím smyslem je podat základní informace a poskytnout systematicky uspořádaný nástroj k složitému procesu, jako je shromažďování dat, jejich zpracování a interpretace (vysvětlení). Kapitola vám umožní komunikovat s odborníky v dané oblasti při zadávání úkolů specialistům. Dále vám pomůže nahlédnout do procesu sběru dat v rámci KPSS. Získáte představu o tom, co můžete od sběru dat očekávat a k čemu ho můžete využít. Kapitola se výhradně zaměřuje na zjišťování potřeb uživatelů a ne veřejnosti.

### Odůvodnění – pro koho je určena tato kapitola

Zjišťování potřeb uživatelů služeb je obvykle nejslabším článkem analytické části komunitních plánů sociálních služeb v ČR. Paradoxně právě zjištěné potřeby uživatelů by měly být osou komunitního plánu. Důvodem je to, že techniky zjišťování potřeb uživatelů potřebují dostatečný znalostní základ z oblasti sociologie a kulturní antropologie. Koordinátoři KPSS, triáda, nebo řídicí skupina však obvykle nejsou zároveň odborníky právě v této oblasti, takže jednak neumějí tento průzkum kvalitně navrhnout, realizovat a zpracovat, ale v podstatě ani zadat. Při zjišťování potřeb je nezbytná spolupráce s odborníky. Triády mohou využít studentů oborů sociologie, sociální práce, kulturní antropologie apod. Je nezbytné, aby sběr dat vedl odborník, který šetření zaštití a připraví vzdělání tazatelů (zmiňovaných studentů). Důležitá je spolupráce s poskytovateli služeb (jen těžko uspějí např. mezi uživateli návykových látek či osobami ohroženými prostitucí atd. tazatelé, kteří se v terénu neorientují).

Přitom je žádoucí, aby se na realizaci zjišťování potřeb uživatelů podílela triáda v co největší míře. Zadání zkoumání potřeb uživatelů služeb pouze expertům může vést k tomu, že jako výstup výzkumu získáte údaje, které nedostatečně mapují to, co potřebujete vědět. Při šetření potřeb pouze expertním přístupem se z něho vytrácí místní jedinečnost. Pokud chcete zadat výzkum expertům, podílejte se na přípravě.

Při zjišťování potřeb uživatelů musí zadavatel vytvořit podmínky k dodržení zákona č. 101/2000 Sb. - Zákon o ochraně osobních údajů.

### Alternativní postupy zohledňující velikost a charakter území

Kapitola má obecnou závaznost a proto jí lze použít pro sběr dat, jak v malé obci, tak v obci velké nebo pro celý region či kraj. Při určování velikosti výběrového souboru vám do jisté míry může posloužit následující schéma:

na lokalitách	do 100 osob zkoumat	80% z celkového počtu,
	do 1 000 osob	40%,
	do 10 000 osob	7,5%,
	do 100 000 osob	1,5%,
	do 1 000 000 osob	0,25% z celkového počtu.

## 1. Zjišťování potřeb uživatelů projektovým způsobem

a) Příprava řešení - vymezení předmětu šetření a vypracování metodické koncepce:

Již při zahájení prací si stanovte cíl nebo několik cílů, hlavní úkoly, které mají být splněny, dále zpracujte plán postupu prací. Volba vhodných metod musí být spjata s cílem a předmětem práce.

### Stanovení a formulace cílů a vymezení hlavních úkolů

Zjišťování potřeb uživatelů bez předem stanoveného cíle, nebo využívání metod z jiných měst může vést k tomu, že vynaložené prostředky na výzkum vydaté zbytečně, protože se nedozvíte to, co potřebujete.

Cíl šetření by měla definovat pověřená skupina (triáda, pracovní skupiny + další spolupracovníci podle pověření z organizační struktury). Přesně vymezí, co chce a konzultuje svůj názor s odborníky (sociolog apod.). Samostatná práce expertů není v rámci KPSS vhodná, získáte pouze expertní pohled, který nebude zohledňovat místní jedinečnost a možnosti. Expertu je nezbytné využít při přípravě dotazníku, řízeného rozhovoru apod. k výpočetnímu zpracování a při samotném výpočetním třídění dat.

b) Při stanovování a formulaci cílů odpovídejte na otázku: „CO?“. Podstatou odpovědi je co nejpresnější informace o tématu a jeho rozpracování z následujících hledisek:

- stanovení a formulace cíle, případně cílů
- vymezení hlavních úkolů, které mají být k dosažení cíle (cílů) splněny; toto vymezení rozpracovává v podstatě celou práci do postupných pracovních kroků.

Ilustrační příklad cíle: Cílem výzkumu je zjistit do jaké míry stávající sociální služby pokrývají potřeby uživatelů sociálních služeb v našem městě.

### c) Stanovení místa, prostoru

Následuje soubor odpovědí na otázku „KDE?“

Odpověď na tuto otázku formulujte ze dvou základních hledisek:

- místo, prostor, ve kterém má být dotyčný problém (úkol) řešen
- místo, prostor, na který se výsledky řešeného problému (úkolů) mají vztahovat.

### d) Zpracování časového harmonogramu

V dalším je na řadě odpověď na otázku „KDY?“

V tomto kroku si ujasněte a zpracujte časový harmonogram, který rámcově stanoví, v jakých časových termínech mají být splněny jednotlivé úkoly, které vyplynuly z odpovědi na otázku: „CO?“

V této souvislosti je nutné upozornit na to, aby termíny, které si pro splnění zadání stanovíte, byly na jedné straně v souladu s požadavky, které vyplynuly ze zadání (termíny), ale na druhé straně poskytovaly dostatečný časový prostor pro řešení jednotlivých úkolů včetně určité rezervy pro nepředvídané okolnosti.

### e) Systém přístupu k řešení zadání

V návaznosti na to následuje odpověď na otázku „JAK?“

Postupujte od obecného ke konkrétnímu:

- upřesněte si základní teoretická východiska a formulované hypotézy
- navrhnete vhodnou kapitolu práce, navrhnete jednotlivé metody, které se jeví jako optimální



- stanovte základní logický postup prací a způsob zpracování informací
- stanovte druh a způsob výstupu (závěrečná zpráva, projekt, komunitní plán atd.),
- vše se sestavte v ucelený systém vhodných nástrojů k řešení zadání.

Výsledným efektem odpovědi na otázku "JAK?" je tedy nejen systém přístupu k řešení zadání, ale i určitá stručná osnova, spíše obsah výstupu.

#### f) Zpracování rámcové rozvahy využití pracovních kapacit

Po vyjasnění odpovědi na výše uvedenou otázku následuje soubor odpovědí na otázku „KDO?“

Smyslem odpovědí na tuto otázku je získat představu a pokud možno i přehled o následujících okruzích problémů:

- rozsah potřebného počtu řešitelů (triáda, rozšířená triáda, pracovní skupiny ...)
- rozsah žádoucí spolupráce s jinými týmy či pracovišti
- druh spolupráce s jinými týmy či pracovišti (získání informací, konzultace, kooperace, subdodávky, oponentury.
- rámcové rozplánování disponibilních pracovníků na jednotlivé úkoly (pokud je to zapotřebí).

#### g) Rozsah potřebných finančních prostředků

A konečně odpověď na otázku: „ZA KOLIK?“

Odpovědi na tuto otázku je rozsah potřebných finančních prostředků, které řešení zadání vyžaduje a současně i jejich rámcové členění (platy, subdodávky, materiál, výpočetní technika apod.). Tím dostanete určitý finanční rozpočet řešení zadání.

## **2. Metody**

Metodami výzkumu rozumějte konkrétní postupy, způsoby shromažďování a vyhodnocování empirických dat (informace, které zjistíme dotazníkem, rozhovorem, studiem písemných dokumentů aj.).

Jaké potřeby a přání uživatelé sociálních služeb mají, můžeme zjistit nepřímo studiem písemných pramenů, nebo přímo od uživatelů (rozhovory, dotazníky).

Na potřeby uživatelů se musíte vždy ptát uživatelů. Není možné získávat názory na potřeby uživatelů pouze od poskytovatelů sociálních služeb. Poskytovatelé mají odlišný pohled a mají v procesu KPSS zcela odlišné zájmy.

V kontextu KPSS doporučujeme následující techniky:

### **2.1 Studium písemných pramenů (práce s dokumenty)**

Sběr informací byl již z jiných důvodů proveden dříve a při vlastním výzkumu se jedná vlastně už jen o sekundární zpracování tohoto materiálu. K těmto pramenům se obračete tehdy, nemůžete-li získat podklady k výzkumu z přímého pozorování, ať pro časovou nebo místní odlehlost událostí, resp. z jiných důvodů (např. výzkum nemocných apod.). Výjimkou jsou statistické materiály, používané před výzkumem k propočtu velikosti a složení průzkumného souboru.

V podstatě se setkáváme s dokumenty:

- dokumenty, které vznikly se záměrem shromáždit určité údaje (jsou to např. úřední statistické dokumenty, úřední výkazy, soudní akta atd.)
- osobní dokumenty (deníky, dopisy, paměti apod.), které vznikly převážně z iniciativy svého autora a v nichž zpravidla vypovídá o svých zážitcích, názorech, postojích apod.
- jiná hmotně fixovaná sdělení, jejichž úkolem nebylo ani tak zachování, jako spíše hromadné předávání určitých informací (patří sem např. novinové a časopisecké články, video záznamy atd.)
- dokumentace statistického charakteru.

Ve výchozím materiálu - tedy v dokumentech, je již předem limitováno, kolik informací máte k dispozici, jak jsou tyto informace pravdivé (odpovídají skutečnosti) a spolehlivé. Je dáno i to, jaký druh informace vám dokumenty mohou poskytnout. Informace obsažené v dokumentech se obvykle jen zčásti shodují s představou informací, jaké by jste pro účely vašeho výzkumu potřebovali.

Výběr dokumentů je samozřejmě dán jednak potřebami výzkumu, jednak existencí, resp. přístupností dokumentu. Při rozhodování o tom, zda je možno určitého dokumentu použít zvažujte také kvalitu informace.

Pokud jde o kritické hodnocení dokumentů, mějte zde na mysli především to, že u většiny dokumentů je nutno počítat s tím, že obsažené informace jsou určitým způsobem zkrácené.

## 2.2 Rozhovor

Rozhovor jako technika je v podstatě nepřirozená forma kontaktu dvou osob, resp. dotazovatele a skupiny dotazovaných. Do kontaktu zde přicházejí dvě navzájem cizí osoby a navazují styk, v němž nemají obě strany rovnocennou úlohu. Jde v podstatě o kontakt jednostranný, z vůle a na přání jedné strany, který druhá strana ovšem trpí a s nímž souhlasí. Dotazovatel zaručuje osobní utajení sdělených skutečností, nehodnotí je, užívá je pouze jako prostředku výzkumu.

### 2.2.1 Typy rozhovoru

Při rozlišování rozhovoru je nejdůležitějším kritériem formální stránka rozhovoru. Rozlišení se opírá o přísnost postupu a způsob kladení otázek:

- standardizovaný (formalizovaný, kategorizovaný) rozhovor,
- nestandardizovaný (volný) rozhovor.

Rozdíl mezi těmito dvěma typy rozhovoru je především ve stupni systemizace rozhovoru a ve stupni sjednocení otázek.

#### a) Standardizovaný rozhovor

Standardizovaný má přísný řád. Při takovém rozhovoru výzkumník postupuje přesně podle textu formuláře rozhovoru a s osobami, které byly předem vybrány podle určitých a pevně stanovených kritérií. Výzkumník nejen nesmí změnit ani jedno slovo v textu otázek obsažených v rozhovoru a natištěných ve formuláři, ale navíc musí přesně podle předtištěného textu postupovat při navazování rozhovoru, při přechodu od jednoho problému k jinému. Rovněž závěrečné zdvořilostní formulky jsou přesně stanoveny a výzkumník jich musí při každém rozhovoru použít. Jejich účelem je v maximální míře vyloučit všechny odchylky od standardu, poskytnout všem zkoumaným osobám v co největší míře stejné podmínky při

výzkumné situaci.

Výzkumník čte respondentovi (dotazovanému) otázky i možné varianty odpovědí podle pořadí a zaznamenává, podtrhuje ty odpovědi, pro které se respondent rozhodl. Výhodou standardizovaného rozhovoru je, že získané odpovědi se dají dobře statisticky zpracovat, kvantifikovat (vyčíslit). Nevýhodou je značná pracnost a nákladnost.

#### b) Nestandardizovaný rozhovor

Nestandardizovaný rozhovor obvykle zjednodušuje formální stránku, ale může zjednodušit i celé téma rozhovoru a tím i výzkumu. I nestandardizovaný rozhovor musí být předem dobře promyšlen a připraven. Tazateli je určen přesný cíl, je formulováno, co se má rozhovorem dovědět. Okruh informací, které mají být zjištěny, bývá většinou definován výčtem otázek, jejichž konečná formulace je však ponechána tazateli. Sled otázek, jejich formulace, vkládání dalších témat apod. je operativně přizpůsobováno zvláštním měnícím se podmínkám každého jednotlivého rozhovoru.

Při nestandardizovaných rozhovorech se může stát, že výzkumník v průběhu rozhovoru vědomě upouští od tématu, na kterém mu záleží, a to tehdy, když respondent začne hovořit o jiném, pro výzkum však rovněž důležitém problému, když o tomto problému hovoří ochotně, hodně a s přehledem.

Úkolem nestandardizovaného rozhovoru tedy je získat prohlubující kvalitativní materiál, který umožní proniknutí do motivů, okolností, příčin vzniku mínění, postojů atd.

#### 2.2.2 Podmínky správného uskutečňování rozhovoru

Neexistuje pravidlo, které by zaručovalo úspěch při rozhovoru. Jsou však určité zásady, které musí brát v úvahu každý výzkumník provádějící rozhovor. Jsou to zejména:

- teoretická příprava v oblasti zkoumání a znalost příslušného prostředí
- umění lehce navazovat styky, udržovat „spojení“ vzbuzením důvěry a sympatií u respondentů. Přitom mnoho záleží na vrozených vlohách, ale mnohdy ještě více na tom, do jaké míry výzkumník dokáže tyto schopnosti v sobě vypěstovat
- dodržování norem prostředí. Za dodržování normy prostředí se považuje vyhovění společenským požadavkům prostředí a sociální úrovni dotazovaných. Do této oblasti patří užívání spisovného nebo hovorového jazyka, určitých zvyklostí v chování apod.
- umění „poslouchat“. Mezi časté chyby tazatelů patří snaha být při rozhovoru aktivní, což se projevuje tím, že výzkumník klade zbytečné otázky, vrací se k bezvýznamným podrobnostem, doplňuje výpověď respondenta vlastními názory apod. Stejnou chybou je, jestliže tazatel dává při rozhovoru najevo svůj nezájem nebo dokonce nudu
- vedení záznamu. Podmínkou úspěšného řízeného rozhovoru je přesné a pravdivé reprodukování odpovědi dotazovaného zvláště tam, kde je nutné uvést i emocionální vztahy a další podrobnosti, které mohou pomoci při hodnocení hloubky (intenzity) postojů a názoru.

#### 2.2.3 Problematika tazatele

Na rozdíl od dotazníku, který je eventuálně přístupný i dodatečné kontrole, v rozhovoru tak většinou není. Chyby dotazovatele lze většinou jen těžko odhalit. Největší důraz je potřeba položit na přípravu, resp. proškolení tazatelů. Snahou je dosáhnout stavu, kdy je možno spolehnout se na to, že tazatel je nezúčastněný, neutrální, „cizí“.

#### 2.2.4 Zdroje chyb pramenící v tazateli

- Největším nebezpečím je, aby tazatel neprováděl fiktivní rozhovory. Kontrola je velmi obtížná. Provádí se např. tím, že vedoucí výzkumu provede dodatečný dotaz u vybraných respondentů (např. písemně), kontrolu průběhu rozhovorů může provést tak, že předem informuje dotazovaného, pak k němu pošle tazatele a nakonec zkoumá výpovědi obou těchto lidí o průběhu rozhovoru (samozřejmě nezávisle na sobě).
- Značným zdrojem chyb je přílišné sebevědomí tazatele. Někdy zase tazatel nedovede dosti úspěšně potlačit vlastní názory, vplétá je do rozhovoru nebo je imputuje dotazovanému.
- Nežádoucí je rovněž sugestivní kladení otázek.
- Na kvalitu rozhovoru může mít vliv i stáří tazatele, jeho pohlaví, dialekt, velký sociální rozdíl mezi tazatelem a dotazovaným.
- Rozhovoru ve velké většině případů vadí přítomnost třetích osob, a to i v rodině.

#### 2.2.5 Příprava a proškolení

Příprava a proškolení tazatelů je nutné. Provádí se instruktážemi, ústními nebo písemnými, a praktickými zkouškami. Školení se také provádí na některých předem informovaných osobách, které mají dělat zaškolovaným tazatelům potíže. Školení lze též provádět předváděním příkladů tlumočených záznamem. Rozhovory se nahrají a pak se na nich demonstrují chyby.

#### Poznámky k problematice dotazovaného (respondenta)

Při výzkumu je důležité získat u dotazovaného kladný vztah k rozhovoru. Dotazovaný někdy spolupracuje, je-li s ním hovořeno jako se zástupcem skupiny nebo třídy, z níž pochází, ale zklame, je-li tázán jako jednotlivec. Dotazování někdy mluví jako k publiku a exaltovaně, jindy mají sklon k poučování a chovají se nepřírozně.

Při školení je potřeba tazatele na tuto skutečnost upozornit.

### 2.3 Dotazník

Je relativně málo nákladný. Vyžaduje poměrně málo času jak v provádění, tak i při zpracování výsledků. Je málo náročný na počet pracovníků. Není příliš náročný na přípravu pracovníků, kteří s ním pak pracují v terénu (na rozdíl od rozhovoru). Dává dotazovaným větší možnost (delší čas) rozmyslet si odpověď, než je tomu u rozhovoru. Umožňuje získat údaje od osob, které jsou od nás prostorově vzdáleny.

Pokud jde o požadavky, které jsou na dotazník kladeny, má tato technika plnit tyto základní úkoly:

- dotazník má obsahovat všechny podstatné problémy, na které výzkum hledá odpověď na které nemůže odpověď získat jiným způsobem
- otázky mají být formulovány tak, aby bylo možno na ně získat vyčerpávající odpovědi
- dotazník má být konstruován tak a otázky v něm postaveny takovým způsobem, aby neodradil a neznechutil respondenta, ale naopak ho nabádal k odpovědím
- otázky v dotazníku mají být zformulovány zcela srozumitelným způsobem
- otázky mají být zformulovány tak, aby odpovědi na ně byly zcela jednoznačné
- v dotazníku mají být otázky, na které je možno upřímně odpovídat
- formulace otázek má být taková, aby respondent na ně mohl odpovídat bez nadměrné myšlenkové námahy
- dotazník nemá respondenta příliš namáhat, nemá tedy být příliš obsažný a dlouhý

### 2.3.1 Zásady konstrukce dotazníku

#### *Vytýčení problému*

Správné vytýčení problému přispěje ke kvalitnímu výsledku výzkumu. Problém, který chcete dotazníkem zkoumat, musíte rozložit na jednotlivé otázky. Tyto konkrétní otázky v dotazníku musí používat jednoznačných termínů a musí být důležité pro zodpovězení vytýčeného problému.

#### *Znalost prostředí a problému*

V době, kdy začnete sestavovat dotazníku, už musíte mít podrobné znalosti o sledovaném problému (např. kdo jsou uživatelé sociálních služeb apod.) a současně i o prostředí, v němž se uskuteční výzkum. Dále je nutné si uvědomit, že dotazníkem nemůžete zjistit všechno a že dotazník nemůže být libovolně obsáhlý. Je třeba v něm nechat místo jen pro takové problémy, které nemůžete řešit jiným způsobem (tj. studiem článků, analýzou dokumentů, nestandardizovanými rozhovory apod.). Dotazník musí být co nejvýstižnější a co nejkratší, bezprostředně zaměřený na podstatu sledovaného problému.

#### *Účelnost otázek*

V dotazníku mají být jen otázky bezprostředně spojené s hlavním tématem výzkumu, otázky úvodní, pomocné a filtrační. Rozhodně není v dotazníku místa pro otázky „pro každý případ“, jejichž zařazení bývá časté a souvisí se špatnou zásadou „když už děláme výzkumu, ať to stojí za to!“. Je nutné mít neustále na zřeteli, že každá otázka musí vyplýnout z určité hypotézy a musí sloužit splnění hlavního cíle výzkumu.

#### *Počáteční etapy konstruování dotazníku*

Celá procedura přípravy dotazníku si vyžaduje přípravné práce v podobě formulování problému, studia odborné literatury a seznámení se samotným problémem a prostředím, v němž bude studován. Ukazuje se vhodné formulovat na základě hypotéz tzv. elementární jevy, tj. pojmy, vyjadřující určitý problém (např. spokojenost s dostupností sociálních služeb) a indikátory (např. věk).

V další etapě formulujte jednotlivé otázky. Odpovědi na tyto otázky se mají soustředit především k hlavnímu problému. V této etapě je třeba rozhodnout i o účelnosti a nutnosti otázek. V této fázi přípravy dotazníku konzultujte s odborníky sociologie, s odborníky z oblasti, ve které se výzkum uskuteční a také s kolegy, přáteli, s lidmi, kteří vám k danému problému mohou poskytnout jakékoli informace.

Po nutných konzultacích teprve můžete přistoupit k vlastnímu formulování problémů ve formě otázek a pak přistoupit k orientačnímu předvýzkumu.

Předvýzkum je provádějte na malém vzorku cílové populace. Cílem tu je testovat srozumitelnost a jednoznačnost otázek.

### 2.3.2 Stavba dotazníku jako celku

Dotazník je nutno posuzovat jako vědomou a logickou kompozici problémů, ve které:

- a) každá otázka musí mít vztah k hlavnímu problému,
- b) otázky musí být sestaveny tak, aby tvořily uzavřený celek.

Zkušenosti, které byly při konstruování dotazníku získány, upozorňují na několik zásad, které je třeba respektovat:

- Na začátek dotazníku umístěte otázky, které vzbudí zájem respondenta o další otázky a o

celý výzkum. Je rozhodně nesprávné klást v úvodu otázky, které se týkají personálních údajů a sociografického charakteru respondenta.

- Začněte jednoduchými otázkami, které od respondenta nevyžadují velké myšlenkové námahy (tzv. úvodní otázky). Pak přejděte k otázkám složitějším, prohlubujícím, na které musí respondent odpovídat teprve po zralé úvaze. Počítejte s tzv. momentem únavy, který vzniká obvykle mezi 15. - 25. minutou vyplňování dotazníku. V této části dotazníku, kde připadá v úvahu moment únavy, je umístěte opět jednodušší otázky.
- Jestliže si obsah výzkumu žádá, abyste respondentům položili otázky osobního charakteru, otázky choulostivé, musíte jejich zařazení připravit neutrálními otázkami, které umístíte před ně. Protože moment únavy není v tomto případě důležitý, je možno tyto otázky zařadit na konec dotazníku. Respondent si už po zodpovězení většiny otázek zvykl odpovídat a navíc případná neochota zodpovědět choulostivou otázku už nemůže mít vliv na zodpovězení většiny otázek a na celkový charakter předcházejících odpovědí.
- Respondentům neklad'te otázky, na které se jim těžko odpovídá a kde nemají možnost svou odpověď vysvětlit. Tak např. položíte-li otázku, zda je respondent vyučen v oboru, v němž pracuje, pak po negativní odpovědi je třeba zařadit otázku „proč“, aby respondent mohl vysvětlit své důvody. Jde o udržení dobré nálady, která má být průvodním jevem výzkumu. Musíte totiž respondentovi poskytnout možnost a příležitost ke zmírnění nepříznivého dojmu, který by v daném případě negativní odpověď bez dalšího vysvětlení mohla vyvolat.
- Přechod od jedné skupiny otázek ke druhé má být logický, aby respondent nebyl dezorientován.

#### Typy otázek a jejich použití

Velmi pestrý okruh problémů je spojen s otázkou, který typ otázek použít. Je tomu tak proto, že otázky v dotazníku jsou v průběhu výzkumu neměnné, jsou jednou provždy dány. Záleží proto nejen na jejich formulaci, ale také na tom, jaký typ otázky zvolíte. V podstatě si můžete vybrat ze dvou základních typů otázek:

- tzv. otevřených (volných, neřízených, nestandardizovaných)
- a zavřených (standardizovaných, řízených, připravených, s nucenou volbou).

#### *Otevřené otázky*

Otevřené, (volné) otázky jsou takové, na které dotazovaný zcela volně odpovídá. Taková otázka dává dotazovanému možnost, aby se vyjádřil vlastními slovy k problému, na něž je dotazován. Volná otázka, pokud byla správně, nesuggestivně formulována, usměrňuje dotazovaného velmi nepatrně, vlastně jen tím, že určuje předmět, o kterém má být jednáno. Otázky tohoto typu počítají s tím, že budou pro dotazovaného podnětem, který ho přinutí k zamyšlení a k tomu, že do dotazníku uvede to, co bude považovat za nejvýznamnější. V těchto mezích je projev dotazovaného úplně volný a je omezen jen časem, který chce vypracování odpovědi věnovat a místem, které je v dotazníku pro odpověď vymezeno. Zde právě nezkušení autoři výzkumů velmi často chybují, protože podceňují vliv grafické úpravy dotazníku. Často je ponecháváno pro odpovědi velmi málo místa, které je často ještě zmenšováno neúčelnými tečkovanými řádky.

Hlavní nevýhodou volných otázek je právě jejich „volnost“, protože ta způsobuje obtíže při zpracovávání. Po shromáždění odpovědí je totiž nutno vypracovat dodatečnou kategorizaci, což je velmi náročná činnost. Jejím cílem je vytvoření určitého, pokud možno ne příliš velkého množství možných odpovědí na danou otázku, odpovědí, které se při předvýzkumu nejčastěji vyskytovaly.

Příklad:

Co jste v nabídce služeb domova důchodců postrádal(a)?

---



---



---



---

#### *Zavřené otázky*

Zavřené otázky jsou takové, které dotazovanému dávají k dispozici určitý výčet odpovědí. Zavřené otázky tak podstatně omezují počet kvalit, které může mít odpověď dotazovaného. To po technické stránce velmi zjednodušuje akt vyplnění dotazníků na pouhé zaškrtnutí nejvhodnější z předtištěných odpovědí a zejména je tu pak zjednodušeno zpracování vyplněných dotazníků.

Použití uzavřených otázek může vyvolat zkreslení spočívající v tom, že tázaný je znepokojován skutečností, že předepsané odpovědi nevyjadřují vždy uspokojivě jeho vlastní názor. U dotazovaných tak může vzniknout určité nepřátelství vůči dotazníku a z toho vyplývající neochota odpovídat na jeho otázky.

Za určitých okolností může ovšem použití uzavřených otázek přesnost odpovědí zvýšit. Je např. zřejmé, že položíme-li třeba otázku „Které sociální služby alespoň občas využíváte?“ jako otázku volnou, otevřenou - dotazovaný zapomene s velkou pravděpodobností některou ze služeb uvést, a to daleko spíše než v případě, kdy použijeme otázky uzavřené. V tom případě totiž z uvedeného seznamu sociálních služeb dotázaný zaškrtně spolehlivě všechny, které občas užívá. Může ovšem nastat i zkreslení v opačném smyslu. Dotazovaný totiž může zvolit některou z alternativ i tehdy, když není o předmětu vůbec informován, zvláště v případě, že chce zakrýt svou nedostatečnou informovanost nebo nevědomost. Musíte proto uvažovat velmi pečlivě o tom, pro jaká zjištění můžete alternativních, uzavřených otázek použít.

Protože prakticky je jen těžko možné zajistit úplný návrh alternativ odpovědí, je velmi vhodné uvádět jako jednu z možností alternativu „jiná odpověď“, kterou dotázaný vyjádří vlastními slovy v případě, že mu nevyhovuje žádná z odpovědí připravených a před tištěných. Taková otázka pak představuje určitý přechodný typ mezi otázkami otevřenými a zavřenými. Pracnější vyhodnocování těchto otázek je vyváženo zvýšenou přesností a validitou získaných odpovědí. V žádném případě by také neměla mezi výčtem odpovědí chybět alternativa typu „nevím“, „nepřemýšlel jsem o tom“, „nemohu se rozhodnout“ apod.

Příklad:

Pokud byste se rozhodli své postižené dítě (děti) vychovávat v rodině, jakým způsobem byste mu zabezpečili potřebnou péči?

1. O dítě (děti) by pečovala sama matka nebo někdo jiný z rodiny
2. Dítěti (dětem)byste zajistili pobyt v zařízení s denní péčí o tyto děti
3. Pro dítě (děti) byste zajistili osobního asistenta a podle potřeby i další sociální služby
4. Jiný způsob, napište.....

5. Nevím

6. Neuvažujeme o poskytování péče dítěti (dětem) v rodině

Z nejobvyklejších typů uzavřených otázek můžete použít:

Dichotomické neboli kategorické otázky, na něž je možno dát jen dvě vzájemně se vylučující odpovědi: ano - ne.

Např.: „Užíváte nějakou sociální službu?“

#### *Polytomické otázky*

Polytomické, výběrové otázky (s možností výběru jedné alternativy). Jsou to vlastně vícealternativní otázky, kde se uvádí několik možných odpovědí, z nichž si dotázané osoby mají vybrat tu nejvhodnější. Polytomické otázky bývají dotazovanými přijímány daleko příznivěji, a to právě pro větší možnost volby. Je proto důležitým požadavkem, aby alternativy odpovědí byly vyčerpávající, avšak ne příliš početné. Velký počet variant je totiž nevýhodný pro statistické zpracování.

Příklad:

Kdo Vašemu postiženému dítěti (dětem) zajišťuje potřebnou péči?

Pořadí narození dítěte	1.	2.	3.	4.	5.
a) ústav sociální péče s celoročním pobytem	1	1	1	1	1
b) stacionář nebo ústav s týdenním pobytem, rodina o víkendech	2	2	2	2	2
c) rodina, s denním pobytem ve školském zařízení nebo stacionáři více než 4 hodiny denně	3	3	3	3	3
d) rodina, s denním pobytem ve školském zařízení nebo stacionáři do 4 hodin denně	4	4	4	4	4
e) pouze rodina s pomocí asistentké nebo pečovatelské služby	5	5	5	5	5
f) pouze rodina bez jakékoli institucionální pomoci	6	6	6	6	6

*Polytomické, výčtové otázky* (otázky s možností výběru několika variant). Počet odpovědí je v dotazníku určen instrukcí: podtrhněte (zakroužkujte) dvě (tři) z uvedených odpovědí, s nimiž se ztotožňujete!

Výhodou je, že tyto otázky umožňují volnější výběr a hlavně kombinaci několika možností, což je v praxi běžné. Odpovědi jsou přitom lépe zpracovatelné než otázky úplně volné. Nevýhodou je, že pro zpracování těchto otázek při vyhodnocování dotazníku je nutno promyslet další operace.

Příklad:

Jak moc by dále uvedené skutečnosti ovlivnily Vaše rozhodování při volbě způsobu zabezpečení potřebné péče?



	vůbec ne	částečně	rozhodně ano
a) obava, že rodina potřebnou péči o Vás nezvládne odborně	1	2	3
b) obava, že rodina potřebnou péči o Vás nezvládne psychicky	1	2	3
c) obava, že rodina potřebnou péči o Vás nezvládne fyzicky	1	2	3
d) obava, že člen rodiny, který by o Vás pečoval, by nemohl pracovat	1	2	3
e) ohled na ostatní členy rodiny	1	2	3
f) skutečnost, že péče o Vaši osobu by byla příliš náročná	1	2	3
g) v okolí Vašeho bydliště žádná instituce neposkytuje služby, které byste potřeboval(a) zajistit	1	2	3
h) myslíte si, že by Vám bylo lépe a lepší péče než v rodině by Vám mohla být zabezpečena prostřednictvím některého z ústavů sociální péče	1	2	3
ch) jste osamělý(á), máte obavu, že pouze s pomocí pro Vás potřebných služeb, byste pobyt ve vlastní domácnosti nezvládl(a)	1	2	3

*Polytomické, stupnicové otázky* (otázky, kde respondent uvádí pořadí variant).

Např. „Představte si, že jste se ocitl(a) v situaci, kdy už nestačíte všechno zvládat vlastními silami. Koho by jste se požádal(a) o pomoc?“

Seřaďte podle důležitosti!

Dotazovaný má za úkol seřadit jmenované předměty do stupnice buď všechny, nebo jen několik z jmenovaných (např. tři). Můžete tak zjistit nejen to, jaké varianty dotazovaný vybírá, ale i pořadí těchto variant. Otázky tohoto druhu však rovněž způsobují určité potíže při statistickém zpracování.

Příklad:

Kdyby jste měl/a vy sám/sama problém s drogou, koho by jste vyhledal/a, aby pomohl, dal radu, ap.? Seřaďte podle důležitosti!

	U každého zakroužkujte pořadí důležitosti.						
1. rodiče	1	2	3	4	5	6	7
2. kamarády, vrstevníky, spolužáky	1	2	3	4	5	6	7
3. psychologa/psychiatra	1	2	3	4	5	6	7
4. duchovního/kněže	1	2	3	4	5	6	7
5. někoho z učitelů	1	2	3	4	5	6	7
6. K-centrum	1	2	3	4	5	6	7
7. někoho jiného _____	1	2	3	4	5	6	7

*Filtrační otázky*

Dalším typem otázek jsou otázky filtrační. Používají se v případech, kdy jde o výzkum problémů, které se z různých důvodů netýkají celého zkoumaného souboru. Filtrační otázka

eliminuje osoby, které ke zkoumaným problémům nemají co říci. Vlastní (základní) otázka je pak určena jen těm, kteří se kvalifikovali odpovědí na otázku filtrační. Tento systém kladení otázek je užitečný z toho důvodu, že zjednodušuje dotazník a vyřazuje z výzkumu nezainteresované osoby.

Tak např.: „Znáte zákon č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů?“ (otázka filtrační)  
 „Jestliže ano, jak hodnotíte změny, které tento zákon přináší v otázce sběru a zpracování osobních údajů?“ (otázka základní)

#### *Nepřímé otázky*

Nepřímé (tzv. projektivní) otázky jsou hojně používány při výzkumu choulostivých, intimních nebo tzv. ožehavých problémů, o nichž se lidé ze zásady neradi vyjadřují. Při použití projektivních otázek se neptáme přímo po názoru dotazovaného, ale po názoru celé skupiny, ke které dotazovaný přísluší, nebo se ptáme po názoru „lidí vůbec“. Přitom předpokládáte, že dotazovaná osoba se s touto skupinou ztotožní a do její imaginární odpovědi promítne svůj názor. Tak např. otázku „Co soudíte o vaší sociální pracovníci?“ můžeme vhodně nahradit otázkou „Co si lidé myslí o vaší sociální pracovníci?“.

#### *Kontrolní otázky*

Kontrolní otázky se kladou tam, kde lze z různých důvodů předpokládat nepřesnost nebo nesprávnost odpovědí. Ověřují věrohodnost odpovědi dotazovaného. Umísťují se buď těsně za hlavní otázku (ověřovanou) nebo naopak úmyslně ve větší vzdálenosti od ní. Např.: „Sledujete pravidelně změny trendů v oblasti sociální práce?“ Kontrolní otázky: „Čtete pravidelně časopis Sociální politika?“ a „Kterou knihu o sociální práci od českého autora jste přečetl posledně?“

### **3. Zpracování výsledků výzkumu**

Záleží na složitosti šetření. Pokud se jedná o jednoduchou anketu s malým počtem otázek, malým počtem respondentů aj., tak můžete použít ruční zpracování. Pokud ovšem půjde o rozsáhlejší šetření s větším počtem respondentů, doporučujeme spojit se s odborníkem.

#### **3.1 Kódování**

Pro zpracování většího množství dat se používá počítačů. Tento postup je ekonomický a všestranně výhodný. Předpokládá vhodné upravení záznamových listů pro přepis do příslušného počítačového programu. Volí se zpravidla číselný kód, kterým jsou údaje v záznamovém listě označeny v předtištěných okénkách. Na konec otázky zapíše číslo odpovědi, kterou respondent (v případě rozhovoru tazatel) zatrhne.

Příklad:

Představte si, že jste se ocitl (a) v situaci, kdy už nestačíte všechno zvládat vlastními silami. Od koho byste očekával (a), že Vám pomůže nejvíce:

	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4
A. S péčí o domácnost	1	2	3	4
B. S péčí o Vaši osobu	1	2	3	4
C. S péčí o člověka, který je Vám blízký	1	2	3	4

D. S hledáním práce	1	2	3	4
E. S péčí o Vaše zdraví a duševní pohodu	1	2	3	4
F. Se získáním přístupu k informacím	1	2	3	4

Konkrétní řešení záleží na programu zpracování dat. Způsob kódování dat závisí na modifikaci programu počítače a na charakteru výzkumného problému. Kódovací instrukce jsou proto upravovány podle konkrétní situace.

V jednotlivých úpravách programů jsou však značné odlišnosti, které počítají s větším počtem tříd. Jsou uzpůsobeny i pro zpracování více variantních otázek (např. pro typ otázek – vyberte z uvedených možností tři).

### 3.2 Třídění dat

Při zpracování hromadných empirických dat je prvním krokem kritika úplnosti materiálů, posouzení hodnověrnosti a spolehlivosti prvotních informací. Poté nastupuje fáze uspořádání dat, která se provádí pomocí jejich třídění. Jde o klasifikaci dat a jejich uspořádání do určitých skupin – tříd, které je předpokladem pro měření souvislostí mezi těmito třídami dat. Možnosti třídění dat spočívají v objektivnosti podobností a opakovatelnosti sociálních jevů. Podobnost je posuzována na základě jejich vlastností a řídí se logickými principy.

Jevy (objekty), které spolu srovnáváte, posuzujete jen z hlediska určitých vlastností, např. můžete vytvořit skupinu (třidu, kategorii) lidí podle pohlaví, postojů k duševně nemocným, bezdomovcům, uživatelům nealkoholových drog apod.

Výsledkem třídění jsou četnosti objektů jevů v příslušných třídách. Z hlediska počtu použitých vlastností znaků při třídění objektů rozlišujeme stupně třídění. Třídění prvního stupně je začleňování objektů podle jedné klasifikační vlastnosti. Rozčleníte-li četnosti těchto tříd podle další vlastnosti, získáme třídění druhého stupně. Kontingenční tabulka je uspořádaný výsledek třídění podle dvou (případně i více) znaků.

### 4. Závěrečná zpráva o výzkumu

Konečným efektem práce výzkumného týmu je pečlivě vypracovaná závěrečná zpráva o výzkumu. Možná struktura závěrečné zprávy:

#### Shrnutí výsledků

Zde jde o to, aby bylo hned v úvodu co nejstručněji vyjádřeno, co výzkum přinesl. Vychází se ze zkušeností, že shrnutí je jedinou částí zprávy, kterou většina čtenářů skutečně čte. Navíc tato zkušenost platí zejména o pracovnících na rozhodujících místech, tedy o těch lidech, pro něž vlastně výzkum byl pořizován a kteří na základě jeho výsledků mají rozhodnout o potřebných opatřeních. Proto věnujte maximální pozornost stylizaci i výrazové přesnosti shrnutí. Můžete tuto část závěrečné zprávy rozdělit do dvou oddílů. V prvním shrnutí popište populárnější formou, ve druhém pak formou odbornou. V obou oddílech se držte popisu analýz a interpretace faktů.

#### Předpokládané využití výsledků úkolu a návrh dalšího postupu

V případě průzkumného úkolu se podává návrh praktických opatření na podkladě získaných výsledků (např. chybějící asistenční služba, časová nedostupnost služby apod.), v případě závěrečné zprávy v rámci výzkumného úkolu se např. uvede instituce (organizace), která by na základě zjištěných skutečností měla sestavit návrhy konkrétních opatření.

V návrhu dalšího postupu je obvykle navržena oponentura (v případě KPSS např. řídicí skupina, rada města, zastupitelstvo apod.), forma publikace výsledků výzkumu apod.

#### Ve zprávě se uvede v původní formě text zadání

Zároveň se připojí zdůvodnění případných změn během řešení úkolu.

#### Podrobný rozbor problému

Jde vlastně o jádro zprávy, kde jsou obsaženy všechny důležité závěry z výzkumu. Podle potřeby se v této části uvádějí i tabulky, grafy a statistické charakteristiky – vždy s příslušnou interpretací. Takový materiál (např. tabulky absolutních a relativních četností), z něhož ani řešitelé úkolu nedovedli vyvodit žádné závěry se ke zprávě nepřikládá.

#### Popis průběhu výzkumného úkolu

Zde se uvádí, jak výzkumný úkol probíhal, jakými stadii prošel a odkazuje se na odpovídající části v jiných bodech závěrečné zprávy.

#### Podrobné metodické zhodnocení

Hodnotí se použité techniky, uvádějí se okolnosti, které mohly ovlivnit validitu výsledků, uvádějí se zkušenosti, které by mohly být důležité pro jiné výzkumné týmy, zabývající se podobnou tematikou.

### **5. Slovníček základních pojmů**

#### Metoda

Metoda je tvořena systémem pravidel a principů, které určují třídy možných systémů operací, vedoucích od určitých výchozích podmínek k dosažení stanoveného cíle. V podstatě je metoda prostředkem člověka k dosažení stanovených cílů. Výběr vhodné metody umožňuje vypracovat plán práce, založený na pravidlech dané metody a stanovující systém operací (pracovních kroků), které mají být k dosažení cíle uskutečněny.

#### Hypotéza

Hypotéza je zdůvodněný předpoklad o dosud neznámé skutečnosti. Má mít takové vlastnosti, které umožňují objasnění určitých faktů. Vychází ze skutečnosti, že každá výzkumná činnost se ve své podstatě musí opírat o dosud dosažené výsledky a rozvíjet. Z logického hlediska je hypotéza obsažena v premisách úsudku, jehož závěrem je tvrzení o faktu, které musíme vysvětlit a doložit. Je nutné zdůraznit, že i nulová informace má svou hodnotu a i zamítnutí vámi formulované hypotézy má svou objektivní cenu.

#### Výzkum

Je to obecnější způsob zkoumání s vyšším stupněm abstrakce a s vědeckými cíli. Zkoumají se širší souvislosti sledovaných jevů a hledají se příčinné závislosti, které je možno zobecnit a vystihnout do určitých zákonitostí. Ty pak ukazují na proměny šetřeného jevu od jeho vzniku k současnosti a na jeho možný a pravděpodobný vývoj v budoucnosti. Cílem výzkumu jsou tedy teoretické i praktické výsledky.

#### Průzkum

Je zaměřen na vyřešení aktuálního úkolu s bezprostřední aplikací získaných poznatků pro praxi nebo k ověřování předběžných hypotéz. Je tedy operativní neboli aplikovaný. Většinou jde o průzkum tzv. utilitární, konkrétně zaměřený na bezprostřední úkol.

## 6. Šetření vedená uživateli služeb

Uživatelé služeb jsou po proškolení vhodnými pracovníky pro výzkum. Jejich výhodou je to, že dokážou navázat užší kontakt s mnoha lidmi ze stejné sociální skupiny.

Uživatele služeb zapojíte již do přípravy výzkumu v rámci jednání triády, a nebo můžete přizvat další uživatele jako experty na konzultaci při přípravě výzkumu.

Spolupráci s uživateli rozhodně navažte při předvýzkumu. Upozorňujeme však na to, že pokud se konkrétní uživatelé budou podílet na tvorbě otázek, nelze s nimi dále spolupracovat, protože otázkám budou rozumět a nezjistí, jestli respondenti některým otázkám nerozumí nebo je chápou jinak, jsou již poučení. Pro předvýzkum musíme vždy použít respondenty, kteří se na výzkumu nepodílí.

Je pravděpodobné, že uživatelé, kteří jsou již zapojení do KPSS ve fázi zjišťování potřeb, budou spolupracovat i nadále. To je velmi důležité, protože otázka zapojení uživatelů do procesu KPSS je nejslabším místem současných komunitních plánů. Proto jednejte se spolupracujícími uživateli služeb vždy tak, aby byli ochotni spolupracovat i nadále.

Rizikem při zapojení uživatelů, kteří se podílejí na zjišťování potřeb ~~výzkumy~~ ve vlastní cílové skupině, může být to, že mohou vést respondenty ke správným odpovědím, podsouvat vlastní názory aj., s cílem dosažení silnějšího hlasu, který přinutí „ty nahore“, změnit stávající stav.

Vaší výhodou je, pokud se již ve vaší obci/městě schází skupina aktivních uživatelů služeb, např. aktivní kluby důchodců, sdružení zdravotně postižených, nebo maminky z mateřského centra. Pokud ve vašem městě uživatelská skupina lidí s mentálním postižením, nebo lidí s psychickým onemocněním, neobávejte se s nimi spojit.

Můžete také iniciovat vznik uživatelské skupiny, avšak musíte počítat s tím, že počáteční období, po které se skupina teprve učí společně domlouvat a jednat, může být poměrně dlouhé. Všechny uživatelské skupiny také potřebují pro své organizování alespoň zpočátku kvalitní podporu (konzultanta, facilitátora - neutrální osoba, která je odpovědná za proces, nikoli za obsah a výsledek) a organizační zázemí.

Postup při zajištění výzkumu uživateli:

1. Nalezení (nebo iniciování) uživatelské skupiny a seznámení se s lidmi
2. Příprava průzkumu podle schopností členů skupiny
3. Vysvětlení záměru průzkumu a proškolení skupiny
4. Získávání dat
5. Zpracování dat
6. Seznámení skupiny s výsledky
7. Dojednání další spolupráce

### Literatura

- Bauman, Z.: Myslet sociologicky, Netradiční uvedení do sociologie. Slon, Praha 1996.  
Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum, Praha 1993.  
Kardiak, M., Milly, S.: Sociologický výzkum. Bratislava 1971.  
Petrušek, M.: Teorie a metoda v moderní sociologii. Karolinum, Praha 1993.  
Schneider, M., Koudelka, F.: Úvod do základů sociologických výzkumů. Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, Olomouc 1993.

Silverman, David (2005): Ako robiť kvalitatívny výskum. Ikar. ISBN: 8055109044

## 6. Kapitola zapojování uživatelů se zvláštními potřebami do plánování sociálních služeb

Jan Šesták, Domov Svaté Anežky Týn nad Vltavou

Tomáš Hirt, Západočeská univerzita Plzeň

### Cíl kapitoly

Cílem kapitoly zapojování uživatelů se zvláštními potřebami je

- vymezení okruhu uživatelů sociálních služeb se zvláštními potřebami
- rozčlenění tohoto okruhu uživatelů do dílčích kategorií z hlediska charakteru jejich znevýhodnění, resp. z hlediska charakteru jejich potřeb
- uvedení specifických prostředků, metod a postupů vhodných pro zapojení vymezených kategorií uživatelů se zvláštními potřebami do procesu KPSS.

### Odůvodnění kapitoly

Zapojování uživatelů se zvláštními potřebami předpokládá nutnost znát základní charakteristiku a limity „zvláštních potřeb“ oslovených uživatelů a využít specifické prostředky při komunikaci, předávání informací, umožnění spoluúčasti na plánování, realizaci plánů a jejich hodnocení v rámci procesu KPSS.

Následující kapitola je obecně platná a využitelná bez ohledu na **velikost sídla nebo území**, ve kterém je proces KPSS uskutečňován.

**Uživatelem** se přitom rozumí osoba, které jsou poskytovány sociální služby z důvodu její nepříznivé sociální situace, a která má být zapojována do procesu KPSS.

**Uživatelem se zvláštními potřebami** se přitom rozumí osoba, pro jejíž zapojení do procesu KPSS je třeba využít specifické prostředky při komunikaci, předávání informací, umožnění spoluúčasti na plánování, realizaci plánů a jejich hodnocení. Pro účely této kapitoly rozdělujeme okruh uživatelů se zvláštními potřebami do dvou oblastí:

#### 1. Lidé se zdravotním postižením

Mezi uživatele se zdravotním postižením patří tyto okruhy osob:

- lidé s mentálním postižením (lehké, středně těžké, těžké, hluboké),
- lidé se smyslovým postižením (vady a poruchy řeči, sluchové postižení, zrakové postižení),
- lidé s tělesným postižením (postižení horních končetin, dolních končetin, páteře, omezené lokomoce),
- lidé s kombinovaným postižením (nejčastěji mentální postižení kombinované s tělesným nebo smyslovým postižením, případně s přidruženým duševním onemocněním),
- lidé s duševním onemocněním (schizofrenie, psychózy, neurózy, poruchy osobnosti apod.),

- dlouhodobě (trvale) nemocní (postižení respirační, kardiovaskulární, zažívací, kostní a svalové, kožní, alergické, karcinogenní, imunogenní, centrální nebo periferní nervové soustavy, získané poruchy pohybového a nosného aparátu),

## **2. Lidé ze specifického socio-kulturního prostředí, event. lidé se specifickým znevýhodněním**

Za uživatele ze specifického socio-kulturního prostředí (event. uživatele se specifickým typem znevýhodnění) považujeme tyto kategorie osob:<sup>23</sup>

- obyvatelé sociálně vyloučených enkláv
- imigranti (cizinci s trvalým pobytem v ČR, azylanti, reemigranti, účastníci projektu „legální migrace“ MPSV ČR, občané ČR pocházející z jiného státu, resp. z jiného jazykového a kulturního prostředí),
- osoby diskriminované na základě barvy pleti, náboženského vyznání, sexuální orientace apod.,
- osoby deklarující menšinovou národnostní příslušnost, resp. lidé participující v rámci zájmových hnutí usilujících o uchování a rozvoj různých národnostních či tzv. etnických tradic,
- osoby závislé na návykových látkách
- osoby, které opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, nebo zařízení pro výkon trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby,
- osoby, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení,
- osoby, které se nacházejí v krizové situaci (např. oběti násilí, osoby ohrožené prostitucí atd.).

## **Úvodní analýza prostředí a území**

Pro zvolení vhodných postupů, metod a prostředků zapojení uživatelů se zvláštními potřebami do procesu KPSS je velmi důležitá přípravná fáze spočívající v analýze území.

Kvalitně provedená analýza území a prostředí, ve kterém realizujete KPSS, by měla ukázat:

- které kategorie uživatelů se zvláštními potřebami lze na daném území identifikovat,
- v jakém (alespoň přibližném, či statisticky uváděném) počtu,
- jaké kolektivní aktivity vyvíjejí lidé spadající do některé z výše uvedených kategorií uživatelů,
- jaké sociální služby jsou jim poskytovány,
- a jaké tzv. integrační aktivity jsou pro ně nebo s nimi realizovány.

## **Klíčoví spolupracovníci**

Pro další zapojení je dobré znát zástupce, mluvčího nebo jinou autoritu daného okruhu osob nebo jeho části. Může jít o přirozeného vůdce okruhu lidí v podobné životní situaci, aktivnějšího člověka v rámci skupiny osob se stejným nebo obdobným postižením, nebo o spolek, občanské sdružení a jejich oficiální představitele.

---

<sup>23</sup> Při identifikaci těchto kategorií je potřeba mít na zřeteli, že se zpravidla nejedná o homogenní a uzavřené společenské jednotky či skupiny, ale o vnitřně různorodé soubory jednotlivců či rodin, jejichž potřeby a životní preference nemusí být jednotné. Výraz kategorie zde používáme právě proto, že uvedené okruhy osob pracovním vymezením zvenčí pro účely KPSS, a tedy je nechápeme jako vnitřně soudržné celky (skupiny). Navržené kategorie se rovněž mohou navzájem překrývat a záleží na týmu připravujícím konkrétní komunitní plán, se kterými z nich se rozhodne pracovat.



Je ovšem potřeba mít na zřeteli, že ne každý, kdo se prezentuje jako zástupce určité skupiny či kategorie lidí, nebo působí tímto dojmem, je ze strany dotyčných uživatelů respektován. V této souvislosti je rovněž důležité položit si otázku, zda takový reprezentant skutečně jedná v zájmu dané kategorie uživatelů, čili zda nehájí nějaký partikulární zájem. Navzdory uvedené výhradě je pro zdárný průběh KPSS kontakt s těmito fyzickými i právníckými osobami nezbytný, neboť kontaktní osoby, autority, či občanská sdružení se vám v budoucnu mohou stát klíčovým spolupracovníkem a prostředníkem pro zapojení uživatelů do procesu KPSS.

Výsledek prvního kontaktu a dohodnuté postupy si pečlivě poznamenejte. Nezapomeňte na případné sjednané pokračování kontaktu. Pokud je to možné, požádejte o formální potvrzení příslibu.

### **Kde tyto klíčové spolupracovníky hledat?**

**V případě lidí se zdravotním postižením** lze obvykle na daném území kontaktovat například:

- sdružení zdravotně postižených,
- sdružení pro pomoc mentálně postiženým,
- organizace sdružující osoby s danou diagnózou (např. klub bechtěreviků),
- státní, krajské, městské nebo nestátní a charitativní církevní organizace poskytující sociální služby lidem se zdravotním postižením (např. Tyfloservis, Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých, svaz paraplegiků, sportovní kluby lidí se zdravotním postižením, dětská centra, centra pracovní rehabilitace atd.),
- odbor sociálních věcí městského nebo obecního úřadu,
- obyvatele domů s pečovatelskou službou,
- obyvatele chráněného bydlení,
- speciální školy,
- dobrovolnická centra,
- Ústavy sociální péče a event. další podle typologie služeb MPSV ČR.

**V případě lidí z odlišného socio-kulturního prostředí** je obvyklé na daném území kontaktovat například:

- koordinátora krajského, městského nebo obecního úřadu, který má na starosti záležitosti týkající se menšin, cizinců či specificky záležitosti „romské komunity“,
- členy příslušných odborných komisí působících při krajských, městských nebo obecních úřadech,
- odbor sociálních věcí městského nebo obecního úřadu,
- kurátor pro mládež a dospělé městského úřadu, event. městských částí (obvodů),
- nevládní neziskové organizace směřující svoji činnost k výše uvedeným kategoriím uživatelů,
- krajanská sdružení imigrantů,
- zájmová sdružení romských aktivistů (tzv. romská občanská sdružení),
- organizace zabývající se problematikou lidských práv,
- organizace sdružující občany s odlišnou sexuální orientací,
- charitativní zařízení církví a náboženských společností (např. farní, diecézní či městské charity, diakonie ČCE),

- poradny pro uprchlíky a imigranty, organizace poskytující podporu cizincům při jejich integraci do české společnosti,
- humanitární organizace,
- K-centra,
- občanské poradny,
- krajský protidrogový koordinátor,
- azylové domy, domy „na půl cesty“ apod,
- dobrovolnická centra,
- event. další podle typologie služeb MPSV ČR.

Pro vyhledávání kontaktů využívejte všech dostupných informačních zdrojů. Mezi ně patří telefonní seznam, internet, adresáře, výroční zprávy, informace sociálních odborů městských a obecních úřadů, osobní kontakty atd.

### **Přehled kontaktů**

Sestavte si přehled zjištěných údajů, dat a kontaktů. Ten vám poslouží pro stanovení další strategie oslovení a kontaktování uživatelů se zvláštními potřebami v rámci procesu KPSS. Stanovte si způsob a časový harmonogram kontaktování jednotlivých osob.

### **Kontaktování uživatelů se zvláštními potřebami**

První kontakt s uživateli se zvláštními potřebami je velmi důležitý. Většina oslovených osob nikdy neslyšela o KPSS a nemůžeme chtít, aby ihned pochopila naše nadšení pro naplánované aktivity a jejich důležitost. Stejně tak není dobré tyto osoby zahltit množstvím informací, letáků, brožurek a průvodců, ani množstvím našich vizí. Jednoznačně doporučujeme nepřehánět a nepředjímat případný kladný výsledek KPSS a jeho výhodnost pro kontaktované osoby. Zcela postačí krátká informace o základních principech KPSS a žádost o spolupráci s důrazem kladeným na důležitou roli kontaktovaného člověka v samotném procesu a rovné postavení všech účastníků procesu. Vítaným výsledkem prvního kontaktu je předběžný příslib zájmu o KPSS a účasti na dalších aktivitách.

Při kontaktování uživatelů se zvláštními potřebami doporučujeme využít osobní návštěvy a přímého kontaktu. Je to časově i organizačně náročnější, ale oslovené osobě tím dáte najevo svůj skutečný zájem o její spolupráci a budete s ní jednat v jí známém prostředí. Pokuste se tuto schůzku domluvit předem. Pokud se jedná o osoby, které znáte a máte s nimi zkušenost z předchozí spolupráce, lze využít i telefonický nebo emailový kontakt.

Při zpracování získaných informací a dat vždy vyznačte v písemných materiálech způsob, jakým byly tyto informace získány (například: podněty z literární soutěže dětí s postižením). Pokuste se v rámci pracovní skupiny zjištěné informace zobecnit do jasně formulovaných potřeb.

### **Lidé s postižením**

**Lidé s lehkým mentálním postižením** mají obvykle nezvyklé, odlišné a občas dětské projevy a způsoby komunikace. Přesto by však, jde-li o dospělé osoby, měli být plnoprávními účastníky KPSS. Je možné je oslovit a kontaktovat a počítat s jejich zapojením do dalších činností. Pro tyto potřeby je dobré mít v pracovním týmu KPSS člověka se zkušeností v kontaktu s lidmi s mentálním postižením (pracovník centra pro poskytování sociálních služeb lidem s mentálním postižením, rodinný příslušník člověka s mentálním postižením)

Obdobné zásady prvního kontaktu platí i u osob s **duševním onemocněním**. U těchto lidí platí dvojnásobně pravidlo nezahlcovat informacemi a žádostmi, nelekat je odpovědností, starostmi a nutnými sociálními kontakty (účasti na setkáních). Při prvním kontaktu doporučujeme dohodnout rozumnou míru účasti osob s duševním onemocněním na dalších aktivitách v rámci KPSS. Doporučujeme vzít v úvahu časté obavy duševně nemocných z jakékoliv změny jejich životního rytmu a zapojovat do plánování sociálních služeb i rodinné příslušníky na kterých leží obvykle největší část péče o duševně nemocné.

**U osob se středně těžkým, případně těžkým mentálním postižením nebo kombinovaným postižením** jsou klíčovým spolupracovníkem především rodinní příslušníci, osobní asistenti, či pracovníci organizací, kteří těmto lidem poskytují sociální služby. Aniž bychom z procesu vylučovali samotné osoby s postižením, lze říci, že právě výše uvedení ví nejlépe, jakým směrem by se měly sociální služby rozvíjet. Paradoxně platí, že více než lidé s vyšší mírou mentálního postižení, jsou uživateli v tomto případě osoby pečující o ně.

Lidé s „jen“ **tělesným postižením** se většinou chovají v podobných činnostech velmi aktivně a často se stávají platnými členy pracovního týmu. Pokud u nich vycítíte zájem o spolupráci, pokuste se je získat a podělit se o úkoly v rámci KPSS. Mějte však přitom na paměti jejich fyzické možnosti a dostupnost (vzdálenost, bariéry, finanční náročnost).

Při prvním kontaktu s **lidmi s vadou zraku** (slabozrací) si dohodněte vhodný způsob předávání informací (obousměrný). Mějte připraveny písemné materiály v elektronické podobě (disketa, CD-Rom) nebo v listinné s větší velikostí písma (písmo Arial, nebo jakékoliv bezpatkové písmo minimálně velikost 16). Slabozrací lidé často využívají příruční lupy, televizní lupy nebo speciální uživatelský software do počítače, který materiály v elektronické podobě zvětšuje do požadovaného rozměru.

**Lidé nevidomí** mohou sami bez pomoci číst pouze s využitím speciálních kompenzačních pomůcek (speciální úprava PC a software, tisk v Braillově písmu). Při prvním kontaktu proto dohodněte vhodný způsob předávání informací (obousměrný). Pokud budete žádat účast nevidomého člověka při dalších aktivitách, nezapomeňte se zeptat na nutnost zajištění doprovodu této osobě.

Pro kontakt s **lidmi s vadou řeči nebo sluchu** je vhodné využít člověka se znalostí odezírání a znakové řeči. Při prvním kontaktu dohodněte vhodný způsob předávání informací (obousměrný). Pokud budete žádat účast tohoto člověka při dalších aktivitách, nezapomeňte se zeptat na nutnost zajištění tlumočnicka do znakové řeči. Znalost znakové řeči je mimochodem dobrým projektovým záměrem do KPSS. Město, městský úřad, by měli mít alespoň jednoho úředníka, který ovládá tento způsob komunikace.

### **Komunikaci se sociálně vyloučenou populací**

O lidech, které považujeme za Romy, běžně smýšlíme jako o jednotné komunitě, jejíž členové jsou obdařeni specifickou „mentalitou“ vyplývající z jejich „romství“. Vedeni touto představou můžeme nabýt nesprávného dojmu, že tito lidé mají všichni stejné potřeby, zájmy či životní strategie. Pro úspěšné plánování sociálních služeb je však nezbytné v rámci této populace pečlivě rozlišovat. Jednání lidí, které na základě vnějších znaků považujeme za „Romy“, se neodvíjí paušálně od jejich „vrozeného romství“, ale spíše od podmínek, ve kterých žijí. A různé podmínky utváří různé způsoby života. Proto při úvahách o potřebách „Romů“ doporučujeme zohledňovat především jejich sociální situovanost (resp. různost

životních podmínek, ve kterých se vyskytují) a nenechávat se svést na falešnou stopu, že lidé, kteří stejně vypadají, musí mít i stejné potřeby, zájmy a hodnotové orientace. Podstatné rovněž je, že ne všichni, které zvenčí rozpoznáváme jako „Romy“, chtějí být do této kategorie zařazováni, a tedy chtějí pěstovat národnostně orientované aktivity nebo konat ve prospěch „své komunity“. Při aktivitách spjatých s KPSS, jejichž cílovou skupinou mají být „Romové“, je důležité jednak neházet tyto lidi do příslovečného jednoho pytle a jednak je třeba mít na zřeteli, že v otevřené společnosti by lidé sami měli mít možnost zvolit si, do jaké skupiny chtějí či nechťejí patřit.

Potenciální uživatelé sociálních služeb budou nejspíše sídlit v tzv. **sociálně vyloučených lokalitách**<sup>24</sup> a od toho se budou odvíjet i jejich potřeby, životní strategie a způsoby komunikace. Obyvatelé těchto lokalit jsou zpravidla rozděleni podle rodinné či rodové příslušnosti, přičemž mezi různými příbuzenskými formacemi panují spíše konfliktní vztahy. Při kontaktu a komunikaci se sociálně vyloučenou populací je proto nanejvýš nevhodné vycházet z běžně rozšířené představy, že se jedná o „komunity“, které mají svého zástupce či „předáka“, jehož prostřednictvím je možné se s „komunitou“ domluvit. Toky informací, zdrojů a vzájemné solidarity se odehrávají takřka výhradně na příbuzenském principu, což znamená, že mezi různými rodinami obvykle nedochází ke kontaktu, třebaže obývají stejnou lokalitu. Z tohoto důvodu doporučujeme pokud možno nevyužívat (samozvaných) prostředníků a komunikovat s uživateli přímo skrze osobní kontakt a průběžně se ubezpečovat, zda komunikace probíhá rovnoměrně se všemi rodinami. V opačném případě, tedy pokud vznikne dojem, že proces KPSS je spojen výhradně s jednou rodinou, může dojít k tomu, že členové ostatních rodin budou vnímat aktivity uskutečňované v souvislosti s KPSS jako nepříznivé. Za vhodné rovněž považujeme konzultovat problematiku vnitřního členění konkrétní lokality s terénním sociálním pracovníkem, pokud zde působí. Riziko ovšem představuje situace, kdy je dotyčný pracovník příbuzensky spjat s některým z místních rodů. Další faktory, které mohou ovlivňovat komunikaci s obyvateli sociálně vyloučených enkláv, vyplývají jednak z jejich podřadného sociálního postavení (tzn. z přizpůsobení se životu v chudobě a vyloučení) a jednak ze skutečnosti, že tito lidé v drtivé většině pocházejí z prostředí romských osad na Slovensku. U sociálně vyloučených klientů se můžeme setkat s nedostatečnými komunikačními a sociálními dovednostmi, nízkou vzdělaností, ale i s tím, že mnozí z těchto lidí hovoří češtinou (či slovenštinou) jako druhým jazykem, a tudíž ji zcela neovládají. Z uvedených důvodů doporučujeme velmi trpělivé jednání a shovívavé ověřování, zda uživatelé předávaným informacím správně porozuměli.

### **Komunikace s lidmi diskriminovanými na základě jejich fyzického vzhledu**

Lidé, kteří odpovídají běžně sdílené představě „Roma“ však nežijí jenom v sociálně vyloučených enklávách, ale i v rámci standardní sídelní zástavby způsobem obvyklým pro úroveň střední třídy. Potíže těchto lidí tak budou vyplývat především ze skutečnosti, že mohou být diskriminováni na základě svého fyzického vzhledu. Oproti sociálně vyloučeným uživatelům tedy nebudou vykazovat výše popsané handicap vyplývající z adaptace na život v chudobě a vyloučení, ale „pouze“ potřeby vyplývající z předsudečného jednání okolní společnosti. Jejich komunikační strategie budou nejspíše odpovídat běžným zvyklostem, a proto při jednání s těmito lidmi není potřeba volit nějaké specifické techniky.

Do skupiny osob diskriminovaných na základě jejich fyzického vzhledu však s využitím výše popsané logiky patří také příslušníci jiných národností (Vietnamci, Číňané, Mongolové apod.). Vnější fyzický vzhled je často závažnou překážkou při zapojování dalších uživatelů (například bezdomovci, alkoholici a toxikomani).

<sup>24</sup> Termín obvykle označující část města, čtvrť dům nebo několik domů, kde žije větší počet domácností (rodin a jednotlivců) s nejnižšími příjmy, pokud žijí odděleně jakoby mimo normální život obce

### **Etno-emancipační hnutí nereflektuje sociální potřeby**

Někteří z této kategorie osob se ke svému „romství“ aktivně hlásí a angažují se v rámci současného etno-emancipačního hnutí, jehož cílem je jednak ustavení „romské komunity“ jako svébytné politické jednotky se zvláštními institucemi a právy (na státní i lokální úrovni) a jednak propagace a rozvoj romských tradic. Potřeby těchto aktivistů jsou spíše kulturního a národnostního rázu, avšak nutno říci, že mnozí z těch, kteří jsou rovněž považováni za „Romy“ (ať už sociálně vyloučení či tzv. integrovaní), tyto jejich snahy a potřeby nesdílí. Z aktivistického okruhu osob se pravděpodobně budou rekrutovat (domnělí) „mluvčí“ celé lokální „romské komunity“, přičemž se při uplatňování svých zájmů mohou zaštitovat právě bezvýhodnou situací sociálně vyloučených.

Zde je nezbytné pečlivě rozlišovat mezi potřebami chudých lidí v segregovaných lokalitách, jejichž problémy budou vyplývat spíše z neuspokojivého bydlení, nezaměstnanosti či nedostatečného vzdělávacího servisu pro jejich děti, a potřebami aktivistů, které budou pravděpodobně převážně politického či zájmového charakteru. Žádnou z uvedených potřeb nepovažujeme za nelegitimní, pouze se domníváme, že při vytváření KPSS je nezbytné rozlišovat, o čí potřeby a zájmy se jedná. Národnostní rétorika totiž potíže spjaté s nezaměstnaností a podřadným bydlením spíše neřeší. A naopak potřebu pěstovat aktivity zaměřené na tradici, folklór či národnostní záležitosti zpravidla neuspokojí terénní sociální práce.

### **Komunikace s cizinci (imigranty)**

Nedílnou součástí života mnoha českých obcí a měst tvoří lidé paušálně označovaní jako cizinci či imigranti, kteří jsou v mnoha případech odběrateli specifických sociálních služeb.

Z procesu KPSS by neměli být vyloučeni zejména ti z nich, kteří se rozhodli v ČR dlouhodobě usídlit. To se týká zejména:

- cizinců s trvalým pobytem v ČR,
- azylantů,
- reemigrantů,
- účastníků projektu „legální migrace“ MPSV ČR,
- ale i někdejších cizinců, kteří v ČR již získali občanství.

Kontakt s těmito lidmi lze navázat například skrze nevládní neziskové organizace, jejichž činnost je zaměřena na podporu cizinců při integraci do české společnosti.

O pobytu cizinců v určité lokalitě jsou informovány i Úřady práce a sociální odbory obecních a městských úřadů, s jejichž pracovníky cizinci komunikují ohledně řešení své sociální situace a zaměstnání.

Také je možné obrátit se na tzv. krajanské organizace, kolem kterých se imigranti zpravidla sdružují. Činnost jednotlivých organizací je většinou směřována k osobám pocházejícím z určitého státu či regionu, resp. k lidem z určitého jazykového prostředí. V Česku tak působí kupříkladu Svaz Vietnamců v ČR, Fórum Ukrajinců ČR, ale i sdružení imigrantů z kavkazského regionu, z islámských států, apod. S podobnými organizacemi se lze setkat i na lokální úrovni. Často též vydávají vlastní periodika (tištěná i elektronická), která jsou obvykle imigranty vyhledávána a čtena, a proto rovněž mohou představovat jeden z kanálů komunikace v souvislosti s KPSS.

Většina cizinců je zvyklých aktivně získávat a vyhledávat si informace, které si navzájem předávají v rámci krajanských komunikačních sítí. S výše uvedenými kategoriemi dlouhodobě usídlených cizinců se lze zpravidla dorozumět česky, nicméně při přípravě KPSS doporučujeme počítat i s prostředky na zaplacení překladatele či tlumočnicka.

Někteří z imigrantů ve svém životě uplatňují rozličné kulturní praktiky, které v českém prostředí nemusí být obvyklé. To se může týkat například neverbální komunikace, náboženských zvyklostí, struktury společenských vztahů, postavení ženy, stravních návyků, odívání, zdvořilostních rituálů a dalších kulturně specifických způsobů jednání. Tyto kulturní faktory mohou ve větší či menší míře hrát roli při jednání s imigranty, avšak na druhou stranu doporučujeme neposuzovat jednotlivé cizince šablonovitě z hlediska jejich tzv. etnické příslušnosti. Různí lidé, třebaže bychom je na základě vnějších znaků, projevů či místa původu zařadili do jedné skupiny, mohou ve svém životě uplatňovat různé životní strategie a hodnotové orientace. Proto doporučujeme ke každému uživateli z řad cizinců přistupovat individuálně a nikoli na základě schematických představ či stereotypů.

### **Kontakt s lidmi v nepříznivých sociálních podmínkách**

Při kontaktu s osobami

- ze sociálně znevýhodňujícího prostředí,
- které opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, nebo zařízení pro výkon trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby,
- které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení,
- které se nacházejí v krizové situaci (např. oběti násilí, osoby ohrožené prostitucí atd.).
- závislími na návykových látkách,

doporučujeme požádat o spolupráci a zprostředkování kontaktu:

- příslušného kurátora pro děti a mládež,
- koordinátora péče o osoby tzv. společensky nepřizpůsobivé/sociálního kurátora,
- nebo terénního sociálního pracovníka (obvykle pracovníci městského úřadu nebo nestátní neziskové organizace).

Tito pracovníci znají podrobně situaci v terénu, dokáží odhadnout možnosti reálného zapojení těchto osob do KPSS a případná rizika, která z kontaktu a zapojení vyplývají. Kurátor nebo terénní sociální pracovník by měli být členy organizačního nebo pracovního týmu KPSS.

### **Předávání informací uživatelům se zvláštními potřebami**

Průběžné vzájemné a obousměrné předávání informací s uživateli se zvláštními potřebami je základním předpokladem pro kvalitní průběh KPSS. Naplňujete tak obecný rámec kapitoly KPSS „Vše je veřejné“. Informace se budou týkat průběhu KPSS, připravovaných akcí a aktivit, zápisů z jednání pracovních skupin, řídicího týmu, veřejných zasedání, prezentace průběžných výsledků, pozvánek na zasedání a jednání, organizačních témata atd. **Pokud je to možné, informace předávejte vždy způsobem, který jste si sjednali při prvním kontaktu. Berte ohled na technické zázemí osoby (počítač, software) a její zdravotní omezení.**

**Předávání informací může probíhat:**

- osobně (ústní podání nebo písemné materiály)

Ústní podání při osobním kontaktu doplněné o předání písemných materiálů nebo jejich elektronické verze je neefektivnějším způsobem komunikace a předávání informací. Je využitelný pro všechny uživatele se zvláštními potřebami. Jeho nevýhodou je časová a organizační náročnost. Písemné materiály by měly být co nejpřehlednější, doplněné o obrázky či srozumitelná schémata, text by měl být jednoduchý, čtivý a jasný. Pro zrakově postižené či osoby, jejichž mateřštinou není čeština, je vhodné vytvořit překlad základních informativních materiálů do jim srozumitelného písemného záznamu (Braillovo písmo, cizí jazyk).

- telefonicky

Samozřejmě nelze využít u osob s vadou sluchu a řeči. Telefonický kontakt je vhodný především pro doplnění jiných metod předávání informací (poštou, elektronickou poštou, www stránky) nebo v případě nutnosti rychlé reakce. Lidé žijící v situaci sociálního vyloučení (v chudinských enklávách) často neuplatňují běžné způsoby konverzace při telefonním styku. Lidově bychom mohli říci, že „neumějí telefonovat“. Také je v tomto prostředí obvyklé, že SIM karty k mobilním telefonům jsou buď poměrně často střídány, a nebo putují po celé rodině, takže jedno telefonní číslo zpravidla není vázáno na jednu konkrétní osobu. Telefonický kontakt proto doporučujeme používat spíše k operativní praktické domluvě, než k předávání složitějších informací nebo k dlouhodobějším ujednáním.

- poštou

Tento způsob předávání informací není vhodný pro komunikaci s osobami obývajícími sociálně vyloučené enklávy, kde není neobvyklým jevem snížená gramotnost či negramotnost (to platí i v případě lidí, kteří absolvovali povinné školní vzdělávání). V každé rodině sice zpravidla bývá někdo, kdo písemné informace ostatním zprostředkovává, nicméně nelze se spolehnout na nezkrácené předání informace adresátům. Uvedený problém neřeší ani překlad písemného sdělení do romštiny, protože lidé, jejichž mateřštinou je romština, obvykle neznají písemnou formu tohoto jazyka, navíc často hovoří dialektem, který se od spisovné romštiny v mnoha ohledech odlišuje. Naopak při komunikaci s imigranty se vyplatí písemné materiály či poštovní korespondenci přeložit buď přímo do mateřského jazyka adresáta a nebo do třetího jazyka (např. angličtiny či ruštiny).

- elektronickou poštou

Elektronická pošta umožňuje hromadné rozesílání informací a rychlou reakci příjemce, kterou mohou číst i ostatní příjemci. Předpokladem je však pravidelné využívání emailové pošty a schránky. Nespoléhejte se na to, že pokud zprávu odešlete, příjemce ji automaticky přečte. Vyžádejte si potvrzení o přečtení zprávy příjemcem, případně jinou cestou (telefonicky) ověřte, že informaci obdržel.

- prostřednictvím centrální internetové adresy (www stránky)

Předpokladem pro využití tohoto způsobu informování je dostupnost internetu spolupracujícím osobám a pravidelná aktualizace těchto internetových stránek. Je vhodné vytvořit i verzi stránek uživatele se zbytky zraku a nevidomé, nebo pro uživatele s těžkým zrakovým postižením (při vytváření webu je žádoucí řídit se Standardy uživatelské přístupnosti).. Vždy však tento způsob kombinujte s doplňkovou metodou (telefonický, emailový nebo osobní kontakt). Osoby ze sociálně vyloučeného prostředí zpravidla nemají

přístup na internet, nejsou zvyklí jej využívat, což samozřejmě platí i o e-mailové komunikaci.

- prostřednictvím lokálních či zájmových tiskovin a periodik

Pro různé cílové skupiny uživatelů mohou být vydávány specifické časopisy, oběžníky či provozovány internetové stránky zaměřené na problematiku, která se určité kategorie uživatelů dotýká. Taková periodika často bývají publikována nevládními neziskovými organizacemi zaměřenými na poskytování určitých sociálních služeb, zájmovými sdruženími různých okruhů uživatelů (např. imigrantů, lidí s určitou diagnózou, apod.), ale i aktivními jednotlivci. Zpravidla se lze snadno domluvit s vydavatelem a formou inzerátu či článku informovat vybranou cílovou skupinu o tématech spjatých s KPSS. Tento způsob informování je sice jednosměrný (nelze jednoznačně ověřit, ke komu se daná informace dostala), nicméně v mnoha případech (např. u imigrantů) se takto zaměřená periodika těší důvěře mezi čtenáři, čehož lze při propagaci KPSS využít. Výhodou je také úzké zacílení těchto periodik, a tedy možnost oslovit právě cílovou skupinu, kterou potřebujeme. Tento způsob informování rovněž doporučujeme kombinovat s doplňkovou metodou (telefonický, emailový nebo osobní kontakt).

### **Alternativní možnosti zjišťování potřeb a názorů a přímého zapojení uživatelů se zvláštními potřebami**

U uživatelů se zvláštními potřebami nelze vždy úspěšně využít běžné metody zjišťování jejich potřeb a názorů (dotazník, anketa). Problémem se často stává pochopení otázek a našich požadavků, návratnost případných dotazníků, rozsáhlost odpovědí nebo doba, která je pro vyplnění našich dotazníků zapotřebí. Pokud přesto chcete využít anketu nebo dotazník, vypracujte jeho značně zjednodušenou verzi.

### **Přímý kontakt**

Jako nejvýhodnější metodu doporučujeme řízený rozhovor, s jednotlivcem nebo se skupinou, s předem připravenými otázkami, či tematickými okruhy. Stejnou váhu má i neformální rozhovor nebo beseda, či náhodné setkání, který však vyžaduje pozdější pečlivější a náročnější zpracování. Při realizaci těchto metod s lidmi s mentálním postižením, s duševním onemocněním využijte spolupráce člověka se zkušeností v komunikaci s těmito lidmi. Také u lidí, jejichž postižení je jen tělesné a nic nebrání použití klasických metod dotazníku nebo ankety, zjišťujte potřeby obdobným způsobem. Pravděpodobně se dozvíte více informací a uslyšíte také „něco mezi řádky“. Stejně tak uspokojíte důležitou lidskou potřebu, a to vypovídat se, popovídat si. Lidé s postižením k tomu mívají méně příležitostí. I u lidí se smyslovým postižením (lidé s postižením zraku, sluchu, řeči) využijte člověka se znalostí jejich způsobu komunikace (znaková řeč, braillovo písmo) nebo je požádejte o písemné vyjádření. Rozhovory, otázky i odpovědi si kvůli pozdějšímu zpracování zapisujte a nahrávejte na diktafon. Nahrávání však provádějte jen s předchozím souhlasem nahrávané osoby. Se získanými nahrávkami zacházejte jako s citlivými informacemi, které není možné šířit dále.

### **Alternativní zdroje informací**

Zdrojem pro získání využitelných názorů a potřeb osob se zvláštními potřebami může být i kreslený nebo písemný projev jaké výsledky literární a výtvarné akce na téma, které v rámci KPSS řešíte. Využijte i její soutěžní formu s možností ocenění nejlepších příspěvků. Tato metoda velmi dobře funguje především u dětí a mládeže, ale i u lidí s duševním onemocněním



nebo s postižením řeči. Výtvarné práce a písemné statě bývají cenným zdrojem informací. Nepřeceňujte je však. Interpretujte pouze zřejmé podněty a jasně čitelné potřeby a názory.

### **Zapojení uživatelů do řešení problému bariér**

Častým tématem KPSS se stává bariérovost města, úřadů, veřejných prostranství a dalších budov a míst. Ta ztěžuje život zejména lidem s tělesným a smyslovým postižením, nejvíce pak vozíčkářům, ale omezuje například i pohyb lidí s kočárky. V této oblasti je ideální příležitost pro přímé zapojení lidí s tělesným postižením do procesu KPSS a sběru informací a jejich potřeb. Vozíčkář s doprovodem může zmapovat bariéry ve městě včetně návrhů jejich řešení. Člověk s postižením zraku s doprovodem může udělat totéž, stejně jako maminka s kočárkem. Často se jedná o drobné bariéry (schod, obrubník, příliš příkrý nájezd, chybějící označení, chybějící klíč v plošině, špatně provedený přechod apod.), které jsou zdravým lidem neviditelné a odhalí je jen skutečná zkouška člověka s postižením. Tímto způsobem může vzniknout velmi podrobný a přesný soupis architektonických bariér, případně i mapa dostupnosti jednotlivých budov a lokalit ve městě.

### **Problematika komunikace a zjišťování potřeb v sociálně vyloučené populaci**

Prostředí sociálně vyloučených enkláv obvykle představuje poměrně složitý útvar sociálních vztahů, mezirodových rozepří a patogenních vlivů. Charakter tohoto prostředí přitom zpravidla neodpovídá běžným představám o tom, jak to v „romském ghettu“ funguje, v oběhu je mnoho mýtů a neadekvátních předsudků.

Obecně ovšem platí, že lidé, kteří v těchto lokalitách (často nedobrovolně) sídlí, se adaptovali na podmínky sociálního vyloučení, což se odráží i ve způsobech jejich jednání a pohledu na svět. Často se vyznačují nedůvěrou k jakýmkoli oficiálním institucím a k lidem „zvenčí“, neschopností odkládat požitky, nehospodárným zacházením se zdroji a finančními prostředky, obvykle příliš „nerozumí“ světu za hranicemi „své“ lokality. Jejich jednání je zpravidla složitě motivováno a odlišuje se od zvyklostí obvyklých například na úrovni střední třídy.

Odpovědi na otázky kladené v souvislosti s analýzou potřeb pro účely KPSS mohou mít jiný kontext, než tazatel očekává. Reakce sociálně vyloučených respondentů mohou kupříkladu vyplývat ze snahy „něco z toho mít“, z tendence vycházet vstříc tazatelům a „odkývat“ vše, na co se zeptají, a nebo z nějakého jiného zájmu či podnětu, který souvisí se specifickými podmínkami jejich života.

U lidí žijících v prostředí sociálního vyloučení není běžné, že by byli schopni uvědoměle formulovat své potřeby či popisovat své handicap. To, co při různých šetření vyjadřují v souvislosti s možností změny své stávající situace, jsou spíše jejich momentální touhy nebo pocity, které jsou srozumitelné výhradně v celkovém kontextu způsobů života těchto lidí a rodin. Pro poznání potřeb sociálně vyloučených uživatelů je tudíž nezbytné vycházet ze znalosti životních podmínek a struktury sociálních vztahů v konkrétní lokalitě. Takové poznání může zprostředkovat výzkum vedený z pozic kvalitativní sociologie či sociální antropologie založený na metodě zúčastněného pozorování. Proces zjišťování potřeb a názorů sociálně vyloučených uživatelů proto doporučujeme konzultovat s odborným výzkumným pracovištěm, které se na tuto problematiku specializuje.

### **Zjišťování potřeb cizinců (imigrantů)**

Při analýze potřeb a názorů imigrantů je potřeba vycházet z toho, že se jedná o velmi nestejnorodý okruh lidí. Informace získané od vybraného vzorku cizinců nelze věrohodně generalizovat ani na všechny imigranty z jednoho státu, natož na celou populaci imigrantů

sídlících v určité obci. Z toho důvodu doporučujeme respondenty šetření (uživatelé-cizince) volit s ohledem na:

1. jejich právní status (cizinci s trvalým pobytem, imigranti, kteří již získali občanství ČR, reemigranti, azylanti, apod.)
2. region jejich původu (mateřský jazyk)
3. délku pobytu v ČR
4. pohlaví (potřeby a názory žen se mohou odlišovat od potřeb a názorů mužů)
5. způsoby obživy (podnikatelé, zaměstnanci, nezaměstnaní)
6. sociální postavení v rámci života obce či města
7. další hlediska - adaptace na život v ČR, spokojenost s novým prostředím, ochota spolupracovat, podílet se aktivně na prosazování vlastních zájmů.

Techniky zjišťování mohou být podobné jako v případě ostatních kategorií uživatelů se specifickými potřebami (strukturované i nestrukturované rozhovory s jednotlivci či skupinami, dotazník, zúčastněné pozorování), jen je nezbytné zohledňovat možnost jazykové a kulturní bariéry. Dobře se na schůzku s těmito lidmi připravte – například se informujte o legislativě vymezující práva a povinnosti cizinců, o kulturních specifikách lidí z určitého regionu, o pravděpodobných důvodech jejich příchodu, apod. Vedle služeb překladatelů lze při přípravě analýzy potřeb imigrantů využít možnosti konzultace s odborníky, podobně jako v případě ostatních kategorií uživatelů.

### **Poznej sám sebe**

Pokud chcete, aby byl proces KPSS úplný a rovnocenný i ve vztahu k uživatelům se zvláštními potřebami, položte si otázku také v „obráceném gardu“. „Jaké potřeby mají lidé z většinové společnosti, lidé zdraví, bez zdravotního postižení nebo jiného znevýhodnění, aby mohli lépe rozumět, pomáhat, respektovat a poskytovat sociální služby lidem se zdravotním postižením nebo jiným znevýhodněním? Co brání nebo vadí mě osobně, většinové společnosti, v komunikaci a lepším porozumění lidem s postižením?“ Zdanlivé filozofování a slovíčkaření může přinést překvapivá zjištění a zajímavé výsledky. Velká část nedostatků nebo nenaplněných potřeb lidí s postižením může vycházet právě z předsudků, netolerance a nepochopení většinové společnosti. Tyto obrácené názory zjišťujte například formou anonymních anket, dotazníků, v rámci neformálních rozhovorů nebo besed. Seznamte s výsledky uživatele se zvláštními potřebami. Jde o užitečné vzájemné informování, které určitě vyvolá diskusi a je dobrým základem pro vzájemné poznání. A je také vítaným důkazem skutečné rovnocennosti všech lidí, obyvatel daného území, v rámci KPSS.

### **Účast uživatelů se zvláštními potřebami při setkáních, jednáních pracovních skupin a veřejném projednávání**

V rámci procesu KPSS budete uskutečňovat různá setkání, besedy, jednání pracovních skupin nebo veřejná projednávání. Těchto setkání se budou účastnit také uživatelé se zvláštními potřebami. Při přípravě těchto akcí pečlivě promyslete místo konání, čas a technické zabezpečení akce s ohledem na specifické potřeby uživatelů. Tyto osoby se musí bez větších problémů dostat do místa konání akce a plnohodnotně se účastnit jejího programu. Proto je nutné především:

- zajistit bezbariérový přístup k budově, ve které se akce koná (vyhrazené parkoviště, obrubník, nájezd, šířka vstupních dveří),
- zajistit bezbariérový pohyb po budově, ve které se akce koná (výtah, schodišťová plošina s funkčním ovládním, průjezdná šířka chodby, bezbariérové WC, označení a navigace, šířka dveří),

- zajistit upravené materiály pro potřeby slabozrakých, případně využít projekci na plátno (i pro potřeby osob s vadou sluchu),
- zajistit tlumočení do znakové řeči pro potřeby účastníků se smyslovým postižením,
- zajištění doprovodu (asistence) pro osoby nevidomé, s tělesným nebo mentálním postižením do místa konání akce, při ní a po jejím skončení,
- zajistit pomoc při vyplnění prezenční listiny nebo jiných materiálů,
- mít dostatek občerstvení (voda, čaj) kvůli případným zdravotním problémům,
- být ohleduplní co do délky trvání setkání, případně umožnit přestávku,
- zajištění tlumočnicka pro imigranty, kteří neovládají dobře český jazyk, případně zajištění ochoty účastníků KPSS domlouvat se netradičními způsoby (prostřednictvím vizualizace, světových jazyků, gestikulace, apod.),
- komunikovat jednoduše a srozumitelně (zejména s ohledem na uživatele ze sociálně vyloučených lokalit), případně těmto osobám zajistit doprovod, který jim bude vysvětlovat to, co by jim případně nemuselo být jasné,
- zajistit kvalitního moderátora obeznámeného s problematikou uživatelů se specifickými potřebami, který má praktickou zkušenost s komunikací s nimi.

Před zahájením jednání se zabývejte i rozsazením jednotlivých účastníků tak, aby nedošlo k rozdělení na osoby s postižením a bez postižení. Dejte příchozím lidem s postižením najevo zájem a potěšení, že přišli. Věnujte jim dostatek pozornosti. Stejně jako všichni ostatní účastníci, měli by mít i uživatelé se zvláštními potřebami pocit důležitosti a rovného postavení. Vyžadujte zpětnou vazbu, reakci osob se zvláštními potřebami. Měli byste si být jisti, že všichni pochopili obsah jednání a měli možnost se vyjádřit. Vedením jednání vytvořte dostatečný prostor pro vyjádření uživatelů se zvláštními potřebami. Ten by však neměl být na úkor ostatních účastníků jednání a obtěžující.

### **Další možnosti zapojení uživatelů se zvláštními potřebami do realizace plánů**

Pokud se vám podaří aktivně zapojit uživatele se zvláštními potřebami do procesu KPSS, jde o velmi cenný výsledek vaší práce. Bez uživatele není komunitní plánování. Jejich zapojení by však nemělo v určitý okamžik skončit bez vazby na budoucnost a realizaci dílčích plánů a opatření. Stejně jako všechny ostatní účastníky, i uživatele se zvláštními potřebami je nutné dále informovat o pokračování (nebo nepokračování) KPSS a jeho realizace. Pro další pokračování KPSS a aktualizace plánů je výhodné, pokud se podaří udržet nastartovaná partnerství a spolupráci. Ze samotné podstaty komunitního plánování vychází i princip spoluodpovědnosti. Pokud je to možné, zapojte pro uživatele se zvláštními potřebami do realizace vyjednaných opatření, dejte jim najevo, že jsou spoluodpovědní za jejich skutečné naplnění.

Existuje mnoho možností, jak umožnit další aktivní účast uživatelů se zvláštními potřebami na KPSS. Člověka s tělesným postižením lze například zaměstnat jako koordinátora, administrativního pracovníka, spolupracovníka stavebního odboru, pracovníka informačního centra, telefonistu, kontaktního pracovníka pro případné dobrovolnické aktivity apod. Lidé se zdravotním postižením se mohou podílet na další prezentaci KPSS v médiích, ve svých mateřských organizacích, mezi dalšími uživateli. Často mají dovednosti, které umožňují i podíl na vytváření, aktualizaci a údržbě internetových stránek, které se KPSS věnují. Stejně důležitá je i další osvěta v oblasti vztahů, poznávání a porozumění mezi zdravými lidmi a lidmi s postižením (lidmi z odlišného socio-kulturního prostředí). Podpořte „integrační“ akce, které toto sblížení umožňují. Může se jednat o akci pro děti i dospělé, kteří si zkoušejí život s bariérami a smyslovým postižením. Může se jednat o koncert romské hudební skupiny,

Výstavu výtvarných prací lidí s postižením, výstava fotografií z odlišného kulturního prostředí, populárně pojaté články v místním tisku a další podobné aktivity. Lze napomoci zorganizování „dnů otevřených dveří“ ve spolupracujících organizacích, které se věnují práci s lidmi se zvláštními potřebami.

## 7. Kapitola zpracování vize rozvoje sociálních služeb a akčního plánu

Pavla Oriniaková, KONÍK

### Odůvodnění

Ačkoli komunitní plánování sociálních služeb obsahuje svou podstatu, tedy „plánování“, už ve svém názvu, je právě plánování vnímáno účastníky procesu jako problematická etapa. Plánování s sebou nese nejen nutnost přinášet a prosazovat nové nápady a projekty, ale také dohodnout se na tom, co je možné a co chcete společně provést. Všechny tyto procesy s sebou přinášejí otázky po způsobu – metodě, která dokáže triádu dovést ke konsensu. Pokud triáda nemá vhodný nástroj pro plánování, může nastat nebezpečná situace, ve které se o budoucích plánech v sociální oblasti rozhoduje z pozice moci, na základě hlasování, beze snahy dojednat konsensus.

### Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je poskytnout triádě podrobný postup plánování, který umožňuje krok za krokem postupně dosahovat dohody na dalších detailech budoucí podoby sociálního systému v obci/měště.

Z praxe vyplývá, že předpokladem k provedení tohoto plánování v partnerství, které vede ke konsensu, je pevné přesvědčení o jeho užitečnosti alespoň u jednoho z (budoucí) triády. Ten pak svou aktivitou a iniciativou za dostatečné podpory (prostor, čas, finance a další podmínky) může „nakazit“ ostatní a vůbec umožnit rozjezd a fungování procesu komunitního plánování.

### SWOT analýza

Plánování vychází z výstupů analytické fáze. SWOT analýza shrnuje všechny dosažené poznatky z předchozí analytické části do stručného jednoduchého zápisu, kterému všichni rozumějí. SWOT analýza je proto nástroj vhodný jako první stupeň získávání konsensu o řešení problému, protože dovoluje společně odhalit podstatu problému a popsat jí tak, jak ji vnímají všichni účastníci.

### Kdo připravuje SWOT analýzu

SWOT analýzu může připravovat řídicí skupina, nebo pracovní skupiny, pokud jsou již vytvořeny. Protože SWOT analýza je podkladem pro další kroky komunitního plánování sociálních služeb, je vhodné, aby se na jejím zpracování podíleli ti, kteří s ní budou dále pracovat. Dále je třeba, aby se účastníci vytváření SWOT analýzy seznámili s výstupy analytické fáze, aby jejich názory vepsané do SWOT analýzy byly podloženy objektivními zjištěními. Konkrétní výstupy analytické fáze mohou dále sloužit jako argumentace při hledání konsensu nad zněním charakteristik SWOT analýzy. Diskusi ke SWOT analýze by měl vést zkušený facilitátor. SWOT analýzu zveřejněte, můžete ji také konzultovat s občany (viz Kapitola 3).

### Popis SWOT analýzy

SWOT je zkratka pro „Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“ (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení)<sup>25</sup>. SWOT analýza je souhrnným výstižným popisem situace v současné době. Popisuje skutečný stav, potřebné změny, případná rizika a nastiňuje kroky nezbytné pro přeměnu slabých stránek do silných a eliminaci rizik.

Popis současného stavu se skládá

a) z popisu vnitřního stavu systému sociálních služeb: popisujete silné a slabé stránky stávajícího stavu.

b) z popisu vnějších okolností, které v současné době stav sociálních služeb ovlivňují: popisujete příležitosti a ohrožení.

Analýza vnitřního stavu systému sociálních služeb	Silné stránky	Strengths	S
	Slabé stránky	Weaknesses	W
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	Opportunities	O
	Ohrožení	Threats	T

### Analýzu vnitřního stavu (silné a slabé stránky)

Při analýze vnitřního stavu systému sociálních služeb můžete využít pomocné otázky:

Pomocné otázky pro silné stránky:

- Na čem můžeme stavět?
- Na co můžeme být pyšní?
- S čím jsem nejvíc spokojený?
- V čem se daří spolupracovat?
- Co umíme sami a můžeme učit ostatní?

Pomocné otázky pro slabé stránky:

- Co je potřeba řešit?
- Na co se zapomíná?
- Co mi nevyhovuje?
- Co by se mělo zlepšit?

Stává se, že skupina, která připravuje SWOT analýzu, se zaměřuje pouze na některé aspekty systému sociálních služeb, nejčastěji na dostupnost nebo kvalitu jednotlivých služeb. Je však žádoucí popsat ve SWOT analýze systém soc. služeb z více hledisek. Můžete k tomu využít například tato 4 hlediska (převzatá z metody vyváženého úspěchu<sup>22</sup>):

- 1) společenská odpovědnost (komu jsme odpovědni, za co odpovídáme)
- 2) řízení zdrojů (jak využíváme prostředky, hospodárnost, efektivita, transparentnost)
- 3) pracovní kapacity (vzdělání a personální kapacita)
- 4) procesy a struktury (kvalita a efektivita služeb, partnerství)

V oblasti „Společenská odpovědnost“ můžete hodnotit např.: vztah poptávky a nabídky služeb v oblasti sociální integrace, popř. vzdělávání nebo zaměstnanosti, jaká je informovanost veřejnosti o sociálních službách, o standardech kvality soc. služeb.

V oblasti „Řízení zdrojů“ se zaměřte např. na to, jaká je vaše schopnost využívat granty a dotace MPSV, nadací, evropských fondů, na jaké úrovni je vzájemné sdílení zdrojů a know-how pro získávání zdrojů, jak se zapojují dárci a sponzoři. Dále ohodnoťte, jak spolupracuje sociální odbor a ostatní odbory úřadu města, jaká je situace v oblasti dotací města v sociální

<sup>25</sup> <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

oblasti. Zaměřte se i na to, jaká je efektivita využívaných prostředků, nebo transparentnost hospodaření.

V oblasti „Pracovní kapacity“ popište, zda je silnou nebo slabou stránkou např. vzdělání pracovníků poskytovatelů služeb, možnost profesního růstu a celoživotního vzdělávání pracovníků v soc. službách, personální kapacita poskytovatelů sociálních služeb, zapojení dobrovolníků do systému soc. služeb, informovanost pracovníků poskytovatelů o standardech kvality soc. služeb, úroveň vzdělávání poskytovatelů o standardech kvality soc. služeb, zapojení uživatelů do rozvoje soc. služeb.

V oblasti „Procesy a struktury“ přiřaďte ke slabým nebo silným stránkám kvalitu a efektivitu služeb, nebo se můžete věnovat hodnocení podrobněji, podle charakteristik, které vycházejí ze standardů kvality: zda je silnou nebo slabou stránkou individuální přístup k uživatelům služeb, ochrana práv uživatelů služeb, integrace do společnosti, možnost uživatelů stěžovat si na kvalitu služeb, možnost uživatelů ovlivnit kvalitu služeb, zapojení uživatelů do rozvoje soc. služeb, partnerství města a poskytovatelů služeb, apod.

### **Analýza vnějšího prostředí**

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které ovlivňuje váš systém soc. služeb. Hodnoťte příležitosti a hrozby, které přináší např.: sociální politika kraje, sociální politika státu, sociální politika EU, spolupráce s partnerskými městy, apod.

### **Další využití SWOT analýzy**

Protože SWOT analýza mapuje stávající stav, můžete ji využít jako dlouhodobé měřítko stavu systému sociálních služeb. Při hodnocení výsledků komunitního plánování (např. 1x ročně) projděte minulou SWOT analýzu a všimněte si, zda se vám podařilo odstranit některé slabé stránky, zda se objevily nové silné stránky, nebo zda jste využili dané příležitosti.

### **Plánování sociálních služeb**

Komunitní plánování sociálních služeb (dále KPSS) vychází z postupů strategického plánování. Proto také přejímá pojmy a strukturu strategického plánu. Strategické plánování se pro KPSS používá proto, že je to metoda, která umožňuje vytvářet strategie a rozdělit vytváření společného postupu do kroků. Tato metoda ve svém výsledku umožňuje vybrat projekty, které jsou klíčové pro naplnění společné představy, získat pro ně společnou transparentní podporu a rozdělit úkoly mezi zúčastněné.

Jde o metodu, jejímž výsledkem je poměrně konkrétní strategický plán, tedy přímo „*strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb*“. Tato strategie také definuje „*povinnosti zúčastněných subjektů*“ a „*způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb*“. Součástí je i „*způsob sledování a vyhodnocování plnění plánu*“. Tím prakticky naplňuje plán rozvoje sociálních služeb<sup>26</sup>, jehož obsahem (kromě popisu a analýz existujících zdrojů a potřeb, popsanych v předchozích Kapitolách) je:

- „*strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb*“
- *povinnosti zúčastněných subjektů*
- *způsob sledování a vyhodnocování plnění plánu*
- *a způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb*“.

<sup>26</sup>viz kapitola Základní vymezení pojmů, termín Komunitní plánování sociálních služeb.

Tato kapitola se věnuje popisu vytváření strategie a hodnocení plánu na úrovni priorit. NA tuto kapitolu navazuje Kapitola 8, která dále přináší podrobný popis monitoringu na úrovni aktivit.

Bohužel však existuje dostatek příkladů z praxe, že ve městě/obci řeknou, že strategický plán už mají, strategicky plánují už dávno a mnoho z nich nebude možná schopno odlišit strategické plánování od komunitního plánování sociálních služeb.

Zásadní rozdíl je v tom, že při komunitním plánování v žádném případě nemůžete použít ani expertní způsob zpracování, ani rozhodování bez účasti veřejnosti. Zejména v plánovací fázi musí být vždy zastoupena triáda a informována veřejnost. Tím je zaručeno, že výsledný plán bude zohledňovat zjištěnou stávající situaci v obci a přání a potřeby všech partnerů. V tom je specifikum komunitního plánování a o to je komunitní plánování těžší než příprava strategického plánu. Komunitní plánování je způsob strategického plánování, kdy je kladen maximální důraz na spolupráci triády a zapojení veřejnosti. K tomu slouží metoda popsaná dále a techniky zapojení veřejnosti popsané v Metodice 3.

S každým krokem plánu budete upřesňovat společný postup a budete se dostávat k dalším detailům. Rozdělení procesu plánování do kroků je vhodné také proto, abyste snáze dosáhli dohody. Kroky strategického plánování vám budou sloužit jako milníky společné dohody – na každém kroku se musíte vždy shodnout, abyste mohli postupovat společně dál.

Je nutno poznamenat, že neexistuje pouze jeden jediný způsob vytváření strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb, stejně jako se nedá definovat jediný správný postup strategického plánování. Předkládaný postup vychází ze zkušeností získaných v praxi. Sestává z těchto kroků:

1. Poslání
2. Vize
3. Priority
4. Akční plán realizace priorit
- 4.1 Opatření
- 4.2 Aktivity

Podrobný popis postupu v jednotlivých krocích je obsahem této kapitoly.

### **Proč potřebujete poslání a vizi v komunitním plánu**

Komunitní plán sociálních služeb je především závaznou dohodou („společenskou smlouvou“) mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli služeb o tom, jaký systém sociálních služeb ve vaší obci chcete mít, jak jej budete podporovat, které problémy systému sociálních služeb budou řešeny nejdříve a jakým způsobem.

Proto je důležité, abyste si vzájemně vyjasnili, jaká vůbec vaše společná představa je - proč jste se vlastně sešli a čeho chcete společně dosáhnout. Tuto společnou představu zapíšete jako jednoduché výstižné vyjádření v podobě poslání a vize.

Poslání a vize jsou praktická a viditelná vyjádření toho, čeho chcete společně dosáhnout. Jsou určena nejen účastníkům procesu KPSS, ale především veřejnosti.



V poslání popisujete, co je důvodem vaší společné práce, jaká je vaše role v systému sociálních služeb a jaké společné průsečíky vašich rolí.

Ve vizi popisujete společnou představu toho, jaká by měla být kvalita života občanů vaší, jaká jsou vaše přání a co chcete vidět v budoucnosti obce/města za 5 - 10 let.

### **Kdy vytvářet poslání a vizi**

#### **Na úvodních setkáních triády, popř. pak rozšířené triády, které jsou vedeny v rámci komunitního plánování sociálních služeb:**

- vzájemně se seznámíte
- každý z účastníků sdělí svůj názor na systém sociálních služeb
- každý z účastníků vymezí svoji pozici v systému sociálních služeb
- každý z účastníků zjistí, co ostatní očekávají ve výsledku od systému sociálních služeb
- dojde k vyjasnění rolí účastníků KPSS.

Vytváření poslání a vize logicky navazuje na společné diskuse triády a řídicího výboru o rolích účastníků, hodnotách a principech KPSS.

Stanovení poslání, vize a priorit můžete proto situovat na úvod procesu KPSS. V tom případě může řídicí skupina stanovit poslání, vizi a priority a začlenit je už do Základní listiny KPSS (Kapitola 2). Dále vám toto brzké definování poslání, vize a priorit následně umožní ostřeji zaměřit i obsah analýz. Nevýhodou je to, že se na stanovení těchto zásadních plánovacích kroků podílí jen úzká skupina osob.

Tato kapitola však popisuje stanovení poslání a vize může až po analytické fázi, kdy účastníci diskusí mohou také čerpat z poznatků analýz. Tento postup umožňuje zahájit fázi plánování až poté, co se všichni účastníci procesu seznámí s popisem celkové sociální situace v obci a s potřebami uživatelů. Navíc získají účastníci KPSS čas pro vzájemné diskuse, které probíhají během analytické fáze. Právě dostatek času na diskuse, které předcházejí stanovení poslání a vize se ukazuje jako hodnotný vklad pro fázi plánování. Je to zřejmě proto, že se v průběhu času naučí účastníci vzájemně si naslouchat, chápat vzájemně své role, získají vzájemnou důvěru a naučí se vést pozitivní diskusi.

### **Tvůrčí prostředí**

Vytváření poslání a vize je emocionální záležitost. Je potřeba, aby účastníci ztratili ostych, aby nabyli mezi sebou důvěry, aby byli schopni otevřeného pozitivního tvůrčího myšlení.

K tomu můžete napomoci například tím, že

- setkání budou probíhat v příjemném „neoficiálním“ prostředí
- facilitátor<sup>27</sup> setkání bude umět využívat vhodné metody pro sblížení a uvolnění účastníků

---

<sup>27</sup> Facilitátor je neutrální osoba, která je odpovědná za proces, nikoli za obsah a výsledek porady. Co facilitátor dělá a co nedělá:

- navrhuje postup diskuse (podle aktuální situace volí metody jednání)
- neúčastní se obsahové stránky diskuse
- nehodnotí nápady členů skupiny
- zajišťuje, aby všichni hovořili ve stejnou chvíli o jednom tématu
- zajišťuje, aby všichni používali ve stejnou chvíli stejnou metodu diskuse
- zajišťuje, aby měl každý šanci vyslovit svůj názor
- podněcuje aktivitu účastníků
- soustředí energii skupiny na projednávané téma
- chrání účastníky před vzájemným se napadáním

- poskytnete dostatek času pro setkání, může jich proběhnout více za sebou
- setkání může proběhnout jako dvoudenní workshop řídicí skupiny v jiném prostředí mimo město
- diskusi o společné budoucnosti může předcházet např. vernisáž prací dětí na toto téma.

## **Kroky plánovací fáze KPSS**

### **1. Poslání**

#### **Kdo vytvoří vaše poslání:**

Poslání definuje řídicí skupina spolu se zástupci pracovních skupin. Toto uspořádání předpokládá maximálně 15 osob. Může však také proběhnout společná diskuse řídicí skupiny i všech členů pracovních skupin v celkovém počtu např. až 50 a více osob – v tom případě je však nutné, aby v jednání byly využity speciální techniky řízení diskuse.

#### **Jak povedete diskusi o poslání**

1. Nechte diskusi řídit zkušeným facilitátorem. Zkušený facilitátor je pro jednání o vizi a poslání klíčovou osobou.
2. Každý účastník vysloví svůj názor, všechny názory jsou zapsány na tabuli. Pokud se účastní více lidí, můžete je rozdělit do skupin a každá skupina bude prezentovat svůj názor. Ptáme se na to:
  - proč existujeme,
  - proč připravujeme komunitní plán,
  - proč se ho účastníme, jaká jsou naše očekávání,
  - proč poskytujeme sociální služby,
  - co děláte, co byste chtěli dělat v sociálních službách,
  - jak by se měly poskytovat sociální služby.
3. Za pomoci facilitátora najdete společné průsečíky vašich rolí - popisují základní důvody vaší společné práce.
4. Diskutujte o těchto důvodech.
5. Poslání sepíšete tak, aby obsahovalo všechny základní důvody.

#### **Jak by mělo poslání znít?**

Poslání se obrací do budoucnosti – popište, jak bude vaše společná práce vypadat v budoucnu. Poslání vyslovujte směrem k občanům města jako vysvětlení a odůvodnění vaší společné práce.

Neopisujte poslání jiných obcí, soustřeďte se na to, co je specifické pro vaši obec. Poslání by mělo být stručné – dvě věty postačí. Nepoužívejte obecná prohlášení.

### **2. Vize**

#### **Kdo vytvoří vaši vizi:**

Vytváření vize navazuje na definování poslání a měly by se ho proto účastnit stejní lidé.

#### **Jak povedete diskusi o vizi**

1. Nechte diskusi řídit zkušeným facilitátorem

2. Každý účastník vysloví svůj názor, všechny názory jsou zapsány na tabuli. Pokud se účastní více lidí, můžete je rozdělit do skupin a každá skupina bude prezentovat svůj názor. Ptáme se na to:
  - jak chcete svou obec vidět v budoucnosti,
  - co si přejete pro občany vaší obce,
  - co uděláte,
  - čeho chcete dosáhnout,
  - za co nesete odpovědnost.

Pro povzbuzení tvůrčího myšlení můžete vaše společné uvažování o budoucnosti uvést slovy: „Představte si, že je rok 2010. Je veliká slavnost a všichni oslavují úspěchy komunitního plánování. Zástupce města má proslov, děkuje vám, a říká, čeho jste dosáhli. Jaká slova asi používá? Co zdůrazňuje? A o čem se baví lidé na té slavnosti? Co se jim nejvíce líbí, co ocenili?“

3. Za pomoci facilitátora najdete společné průsečíky vašich přání.
4. Diskutujte o těchto přáních a upřesňujte je tak, aby vaše společná vize byla precizní a jedinečná.
5. Konečné znění vize sepíšete tak, aby s ní souhlasili všichni účastníci, snažte se však, aby byla co nejkonkrétnější. Příliš obecná a široká vize brání efektivnímu plánování.

### **Jak by měla vize znít?**

Vize je krátké vyjádření představy o tom, jak by měla obec vypadat, jaká by měla být kvalita života lidí a systém sociálních služeb v obci za 5-10 let. Měla by vést a motivovat k tomu, aby se ji účastníci komunitního plánování snažili naplnit.

### **Příklady vize a poslání:**

„Rozvoj kvality služeb pro zlepšení duševního zdraví.“<sup>28</sup>

„Zajistit v maximální míře dobrou zdravotní kondici a nezávislost ohrožených starších lidí.“<sup>29</sup>

Vize: „Zlepšující se zdraví a pohoda na venkově v oblasti Wakefield.“

Poslání: „Plánovat a poskytovat paletu zdravotnických služeb pro zlepšení zdraví a pohody lidí v oblasti Wakefield.“<sup>30</sup>

„Každý student v oblasti Celveland bude úspěšný v přísném vzdělávacím programu a naši učitelé, ředitelé a administrativní pracovníci budou váženi, budou brát na sebe odpovědnost a budou odměňováni s ohledem na jejich profesionalitu.“<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> County Durham and Darlington, Clinical Governance Review 2002 – 2003: “Delivering Quality Services to Improve Mental Health”.

<sup>29</sup> Thurrock, thurrock joint investment plan 1999: „for older people to ensure the maximum fitness and independence of vulnerable older people“

<sup>30</sup> Wakefield Regional Health Service Inc., Strategic services plan 1997 – 2000: our vision „Advancing rural health and wellbeing in the Wakefield Region.“ our role: „To plan and provide a range of health services to improve the health and wellbeing of the people within the Wakefield Region.“

<sup>31</sup> Cleveland, Cleveland Municipal School District, 2002:

„Each student in the Cleveland Municipal School District will be successful in a rigorous instructional program, and our teachers, principals and administrative staff will be valued, will hold themselves responsible and accountable and will be rewarded for their professionalism.“

### 3. Priority

Definování priorit je klíčovou aktivitou v plánování, protože výběr priorit může zcela vyloučit některé oblasti života občanů z komunitního plánu pro nejbližší období.

Když se triáda rozhoduje přímo o prioritách, může nastat situace, že proti sobě stojí více možností, vyplývajících ze slabých stránek, nebo z individuálních zájmů účastníků v triádě. Každý totiž ví (nebo tuší), že priority jsou to, na co půjdou peníze, co se bude řešit v první řadě, a existuje vždy reálná možnost (takřka jistota), že jednotliví členové triády budou chtít uplatnit při navrhování priorit své zájmy. To rozhodování triády ztěžuje, blokuje, nebo vede ke hlasování o tom, co je prioritou.

Je důležité, aby při definování priorit byla zvolena metoda, která umožní v maximální míře dosažení konsensu účastníků triády. Tuto metodu zde uvádíme.

#### Při výběru priorit navazujte na vizi a poslání

Některým lidem se zdá, jako by vize a poslání nebyly pro KPSS vůbec potřebné, protože za klíčové považují pouze výběr priorit. Výběr priorit však musí být navázán na vizi a poslání. Je to proto, že při stanovení vize a poslání jste již udělali první krok společné dohody. Nyní tuto společnou dohodu dále specifikujete výběrem priorit. Navázání na vizi a poslání vám významně pomůže ve vzájemném vyjednávání o prioritách tak, abyste mohli dosáhnout konsensu.

#### Najděte kritické faktory úspěchu

Máte stanovenou vizi a víte, co je vašim posláním. Úspěšní budete, pokud dosáhnete vize a zároveň budete plnit vaše poslání.

Při výběru nejdůležitějších priorit si jako první položte tuto základní otázku: „V čem musíme být určitě úspěšní, abychom dosáhli vize a naplnili poslání?“

Hledáte faktory, které mají kritický význam pro dosažení vize a poslání. Říká se jim kritické faktory úspěchu. Kritický faktor úspěchu popisuje konkrétní situaci, nebo stav, ve kterém musí být účastníci KPSS určitě úspěšní. Pokud nedosáhnete kritických faktorů úspěchu, bude to tak závažné, že se vám kvůli tomu nepodaří dosáhnout vize a nebo nebudete moci naplňovat poslání.

Znění kritických faktorů úspěchu přímo souvisí s vaší vizí a posláním. Pro město, kde je vizí „město bez bariér“ bude jistě jedním z kritických faktorů úspěchu „Stav, kdy budou odstraněny architektonické bariéry ve veřejném prostoru“, ale stěží bude kritickým faktorem úspěchu „existuje široká nabídka volnočasových aktivit pro teenagery“. Pokud ve vizí jiného města zaznívá „město spokojeného stáří“, mohl by jedním z kritických faktorů úspěchu být „senioři mají možnost žít svůj život doma co nejdéle“. Pokud si představíme třetí město, jehož vizí je „město vzdělaných občanů“, pak kritickým faktorem úspěchu bude např.: „vzdělání je dostupné pro všechny“. Zde vidíte, jak důležitou roli hraje vize a poslání, protože předpovídá další směr vašich dohod. Je také zřejmé, že čím konkrétnější je vize poslání, tím lépe se budou dále určovat kritické faktory úspěchu. Je o mnoho složitější jednoznačně popsat, v čem musíte být určitě úspěšní, pokud je vaší vizí např. obecná představa „město plné radosti“. Na druhou stranu, pokud není možno shodnout se na konkrétnější vizí, a vize zůstává v obecné rovině, právě (možná delší) diskuse o faktorech, které jsou určující pro dosažení „radosti“, vám umožní vyjasnit si, co pod představou „radosti“ společně vnímáte a posune vaši společnou dohodu o krok dál.

Diskuse, která provází hledání kritického faktoru úspěchu je důležitým přínosem, protože otevírá triádě možnost postupně prohlubovat dohodu o tom, co se bude a nebude v rámci KPSS dělat.

### **Obecné pomocné otázky pro výběr kritických faktorů úspěchu:**

Pro výběr kritických faktorů úspěchu si položte tyto otázky a diskutujte o nich:

- V čem musíme být určitě úspěšní, abychom dosáhli vize a naplňovali své poslání?
- Bez čeho bychom nikdy vize nedosáhli?
- Co nám brání plnit naše poslání?

Je nutné, aby se všichni, kdo se budou účastnit definování kritických faktorů úspěchu, seznámili předem s analytickou částí komunitního plánu, která popisuje stávající situaci v sociálních službách v obci. Stručným soupisem nejdůležitějších charakteristik je SWOT analýza. Při výběru kritérií úspěchu budete pracovat se SWOT analýzou. SWOT analýza identifikuje největší překážku pro dosažení úspěchu, popř. také na čem máme stavět, a co můžeme pro dosažení úspěchu využít.

U každé z pomocných otázek pro výběr kritických faktorů úspěchu se můžete následně odkazovat přímo na SWOT analýzu. Ptejte se – „Jaké silné stránky můžeme nejvíce využít? Jaké slabé stránky musíme nejdříve odstranit, nebo posílit? Jaké příležitosti musíme využít? Jakých hrozeb se teď musíme vyvarovat?“

### **Odvození priorit**

Vaše návrhy sepište a diskutujte o nich. Důležité je, abyste v diskusi dosáhli konsensu pro to, co považujete za kritické faktory úspěchu.<sup>32</sup> Diskutujte o každém faktoru úspěchu. Definujte ho co nejpřesněji, a následně od něj odvoďte, co je vaší prioritou. (Je možné, že z jednoho faktoru úspěchu budou plynout i dvě priority. ).

Zatímco kritický faktor úspěchu popisuje stav, který je kriticky významný pro váš úspěch, priorita výstižně definuje, na co se nejdříve zaměřit.

V diskusi snáze dosáhnete shody při popisu žádoucího stavu, než kdybyste rovnou měli definovat a dohodnout se na prioritách. Popis kritických faktorů úspěchu je odůvodněním pro výběr priorit, protože přímo spojuje priority s vizí a posláním a tím upřednostňuje takové priority, které umožní dosáhnout vize. Díky tomu se při realizaci nesledují neproduktivní, zástupné priority, a peníze na realizaci priorit jsou vynaloženy přímo na dosažení vize a naplnění poslání. Bez diskuse o kritických faktorech úspěchu jsou priority fixovány spíše na jednotlivé slabé stránky SWOT analýzy, než na vizi a poslání. Je možné, že bez diskuse o kritických faktorech úspěchu si stanovíte priority, které řeší nějakou důležitou oblast, která však není důležitá pro dosažení vize a poslání.

---

<sup>32</sup> Úhly pohledu a metoda BSC

Při diskusi o kritických faktorech úspěchu se můžete dostat do sporu, zda jsou důležitější hlediska finanční, nebo kvalitativní apod. Tuto situaci pomáhá řešit metoda vyváženého úspěchu (BSC – „Balanced scorecard“), která definuje kritické faktory úspěchu ze čtyř hledisek (ve 4 „strategických perspektivách“):

- z hlediska společenské odpovědnosti
- z finančního hlediska
- z hlediska interních procesů
- z hlediska využití lidských zdrojů a vzdělávání.

Metoda vyváženého úspěchu dále rozpracovává systém logických vazeb mezi těmito perspektivami a umožňuje nastavit ucelený strategický plán rozvoje systému sociálních služeb, popsat vztahy příčin a následků, praktické zavádění plánu a efektivní monitoring. Pro použití v praxi KPSS je však zapotřebí facilitátora, který má praxi ve využití této metody.

**Příklad:** za slabou stránku ve SWOT analýze byl označen jako slabá stránka neexistující systém hodnocení efektivity služeb. Bez metody, která využívá kritický faktor úspěchu, by účastníci diskuse automaticky zařadili jako prioritu „Vytvořit systém hodnocení efektivity služeb“.

V diskusi o kritických faktorech úspěchu byl za úspěšný označen stav, kdy „budou poskytovatelé vědět, jak bude zajištěno jejich financování v následujícím roce“. V důsledku toho se otevřel celý balík problémů, přičemž nejdůležitější je vůbec vyjednávání s městem o podmínkách a možnostech takového stavu. Je možné, že hodnocení efektivity služeb bude jednou z podmínek, ale není to podstata problému. Jako priorita bylo potom definováno „Vytvořit systém stabilního financování poskytovatelů služeb“.

### **Kolik priorit**

Vyberte a soustřeďte se nejvýše jen na 1 - 5 priorit, v malých obcích pak zcela postačí 1-3 priority. Více priorit vede k nepřehlednému a neuskutečnitelnému komunitnímu plánu, zejména tehdy, pokud pro realizaci každé z priorit bude zapotřebí více opatření, z nichž každé se bude skládat z několika aktivit.

### **Měřítka dosaženého úspěchu a naplnění priorit**

Dosažení kritického faktoru úspěchu znamená, že jsme naplnili vybranou prioritu. Dosažení úspěchu však musíte umět změřit. K tomu slouží měřítka. Měřítka úspěchu stanovte pro každou prioritu, abyste mohli změřit, zda jste již dosáhli kritického faktoru úspěchu, tedy zda jste naplnili prioritu, a tím jste se přiblížili k dosažení vize a plnění poslání. Jde o to, abyste přesně popsali, jak bude vypadat situace, až dosáhnete kritického faktoru úspěchu. Vhodně zvolená měřítka vám také umožní říci: „ano, dosáhli jsme úspěchu, ale jen na 60% oproti očekávání“.

Obecné pomocné otázky pro definování měřítek:

„Jak poznáme, že jsme dosáhli úspěchu? Co se konkrétně změní? Co vytvoříme? Nebo co zrušíme? Kolik lidí bude profitovat z úspěchu? Jak to změříme? Co přesně budeme sledovat, abychom zjistili, že jsme dosáhli úspěchu?“

Měřítka jsou kvantitativní, např.:

- počet určitých výrobků (např. počet informačních letáků, katalogů, inzerátů, článků, apod. pokud je úspěchem, kdy budou občané města kvalitně informováni o sociálních službách)
- četnost setkání (např. pokud je úspěchem spolupráce mezi poskytovateli při zavádění nové sociální služby)
- počet lidí, kteří profitují z dosažení kritického faktoru úspěchu (např. o kolik se zvýší počet seniorů, kteří budou aktivně účastnit sociálnězdravotních programů, pokud je kritickým faktorem úspěchu zlepšení života seniorů).

Měřítka jsou kvalitativní, např.:

- vytvoření stabilního systému, které byly nastaveny pro dosažení kritického faktoru úspěchu (např. funguje systém informování občanů, pokud je úspěchem, kdy budou občané města kvalitně informováni o sociálních službách)
- kvalita služeb (např. pokud je úspěchem spolupráce mezi poskytovateli při zavádění nové sociální služby)

- zlepšení zdravotního stavu, sociálních podmínek nebo životní úrovně (např. pokud je kritickým faktorem úspěchu zlepšení života seniorů).

### **Kdo vybere kritické faktory úspěchu a definuje priority**

Ať už vybírá kritické faktory úspěchu a priority kdokoli, musí přitom vycházet ze znalosti situace a přání a potřeb uživatelů a veřejnosti (viz výše, práce se SWOT analýzou a příprava SWOT analýzy ze 4 hledisek).

Můžete se zásadně setkat s několika situacemi:

1. Již jsou stanoveny oblasti, do kterých se komunitní plán zaměří, nejčastěji jsou to vybrané cílové skupiny uživatelů a jsou již formálně zorganizovány pracovní skupiny podle cílových skupin uživatelů (např. pracovní skupina „Senioři“, pracovní skupina „Lidé s postižením“ apod.). V této situaci vybírá priority pracovní skupina vždy pro svou oblast. Tento způsob pokrývá široké spektrum sociálních problémů a lze jej doporučit do větších měst. Vede k širokému komunitnímu plánu s mnoha aktivitami.

2. Priority stanovuje řídicí skupina se zástupci pracovních skupin. To umožňuje vznik průřezových priorit, na základě kterých pak mohou vzniknout ad hoc nové pracovní skupiny, např. „zavádění standardů kvality sociálních služeb“.

3. Existuje-li pouze řídicí skupina, potom priority vybírá řídicí skupina. Tato situace může nastat v obcích s méně obyvateli (do 10.000 obyvatel) a to proto, že se nedaří obsadit řídicí skupinu a navíc pracovní skupiny. Priorit je definován menší počet (1 – 3). Tento způsob umožňuje více zaostřit komunitní plán na několik málo konkrétních aktivit. Lze jej doporučit pro venkov a menší města.

## **4. Akční plán realizace priorit**

Po pojmenování priorit budete v pracovních skupinách společně hledat cestu, jak priority uskutečnit - tedy jaká pro to udělat opatření. Každé opatření rozpracujete podrobně až do úrovně aktivit. Logický systém opatření a aktivit se souhrnně nazývá Akční plán realizace priorit.

**Základní schéma hierarchie kroků a pojmů plánu realizace priorit najdete v metodice 8.**

### **4.1. Opatření**

Na rozdíl od výběru priorit, kde se jednalo o spíše analytické myšlení, zde je nutné přímo navrhnout a vymýšlet nové postupy, metody, nástroje. Proto bude základní metodou jednání řízený „brainstorming“<sup>33</sup>. Opatření navrhujte v pracovní skupině (triádě) pod vedením facilitátora. Před navrhováním opatření si znovu pročtete SWOT analýzu, tentokrát se ale věnujte spíše silným stránkám a příležitostem.

### **Základní otázkou pro návrh opatření je:**

- Co je třeba udělat pro to, abychom naplnili měřítko úspěchu priority?

<sup>33</sup> Metoda skupinového řešení problémů. Základem této metody je potlačení jakékoli kritiky anebo hodnocení nápadů navržených skupinou a získat co nejvíce nápadů a myšlenek - i když se mnoho z nich může zdát podivných nebo hloupých (<http://www.ewizard.cz/slovník/logistika-strategie-racionalizace-b.html>, <http://www.businessballs.com/brainstorming.htm>)

Při stanovení opatření vycházíme z kritických faktorů úspěchu a měřítek úspěchu priority. Jejich úloha je tato:

- Kritické faktory úspěchu nás nasměrují do konkrétní oblasti, kde se máme pohybovat.
- Měřítko pomohou najít konkrétní opatření pro realizaci priority.

Např. pokud chceme dosažení kritického faktoru úspěchu „Každý má informace o sociálních službách“ poměřovat mimo jiné kritériem „20.000 letáků do schránek občanů“, bude Priorita „Vytvoření informačního systému“ obsahovat opatření, která umožní toto kritérium splnit: „Příprava, tisk a rozesílka letáků“.

Např. pokud chceme dosažení kritického faktoru úspěchu „Poskytovatelé služeb sdílí svoje know-how v sociální práci“ poměřovat mimo jiné kritériem „Každý měsíc proběhne společné školení“, bude Priorita „Zavedení a ověření systému společného vzdělávání“ obsahovat opatření, která umožní toto kritérium splnit: „Organizování a realizace školení“.

Všechny návrhy opatření vzešlé z jednání triády skupiny запиšte. Potom diskutujte o každém zvlášť. Vyberte nejvhodnější návrhy, které:

- vycházejí z vnitřních zdrojů,
- jsou dlouhodobě udržitelné,
- jsou inovativní nebo pilotní,
- jsou hospodárné a efektivní,
- využívají příležitosti a silné stránky.

Vybraná opatření ke každé prioritě запиšte.

### **Cíle opatření**

U každého opatření definujte, co konkrétně je cílem opatření a podle čeho a kdy budete měřit dosažení cílů (měřítko, kritéria).

Základní otázky pro definování cíle opatření:

- Čeho chceme dosáhnout realizací tohoto opatření?

Pro nalezení konkrétních měřítek (kritérií) využijte otázku:

- Jak to změříme?
- Co přesně budeme sledovat, abychom zjistili, že jsme dosáhli cíle?

Měřítko můžete zvolit kvalitativní i kvantitativní.

Zda bylo dosaženo cílů opatření budete monitorovat a hodnotit proto, abyste zjistili, zda byla přijatá opatření volena správně a opravdu jsou tou nejoptimálnější variantou řešící dané priority. (Jde o monitoring na Úrovní 2, viz kapitola 8).

### **4.2 Aktivity**

Pracovní skupina (triáda) vybere nejdůležitější opatření pro nejbližší období, a ta rozpracuje do aktivit. Není třeba rozpracovat hned všechna opatření, jejich realizaci můžete rozložit v čase. Opatření, která nyní „necháte stranou“ můžete realizovat později, v dalším cyklu KPSS, v dalším Akčním plánu realizace priorit.



Nejdůležitější součástí Akčního plánu realizace priorit je pečlivě připravený popis aktivit. Aktivitu je možné chápat jako konkrétní projekty, které budou realizovány v rámci KPSS. Popis aktivit musí obsahovat:

- rozpočet a zdroje peněz na realizaci aktivity,
- kdo bude aktivitu dělat,
- časový plán,
- co, kde a kdy se konkrétně udělá,
- co očekáváme.

#### **Osnova pro popis aktivit:**

Každou aktivitu zapište do přehledné tabulky podle této osnovy (viz též kapitola 8):

**Kód aktivity**

**Název aktivity/projektu**

**Doba trvání**

**Finanční zdroje/částka**

**Odpovídá/spolupráce**

**Dokumentace a postup**

**Výstupy**

Monitoring a vyhodnocování aktivit, které tvoří Akční plán realizace priorit, je klíčový pro sledování efektivity naplňování komunitního plánu sociálních služeb. O tomto monitoringu na úrovni 3 pojednává samostatně Kapitola 8.

#### **Alternativní postupy zohledňující charakter místa**

Kapitola je obecně použitelná pro všechny obce a města.

Ve větších městech bude proces probíhat v komunikaci mezi řídicí skupinou a pracovními skupinami. Řídicí skupina, popř. spolu se zástupci pracovních skupin definuje vizi a poslání a stanoví oblasti, do kterých se komunitní plán zaměří, podle cílových skupin. Podle těchto oblastí jsou již vytvořeny pracovní skupiny. Priority a akční plány priority stanovují jednotlivé pracovní skupiny a řídicí skupina je připomínkuje. Pokud má řídicí skupina vyšší autoritu, může nakonec rozhodovat o přijetí nebo nepřijetí návrhů akčních plánů priorit, které vzejdou z pracovních skupin.

V menších obcích s malým počtem obyvatel je vhodnější, aby se vizi, poslání a výběru priorit věnovala řídicí skupina. Pracovní skupiny vzniknou až později, aby rozpracovaly priority do akčních plánů priorit, anebo priority také rozpracuje řídicí skupina.

## 8. Kapitola vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb

Josef Veselka, JOB  
Jindra Koldinská, JOB

### Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je představit ucelený systém pro vyhodnocování a monitoring efektivity realizace komunitního plánu sociálních služeb na úrovni plánu realizace priorit.

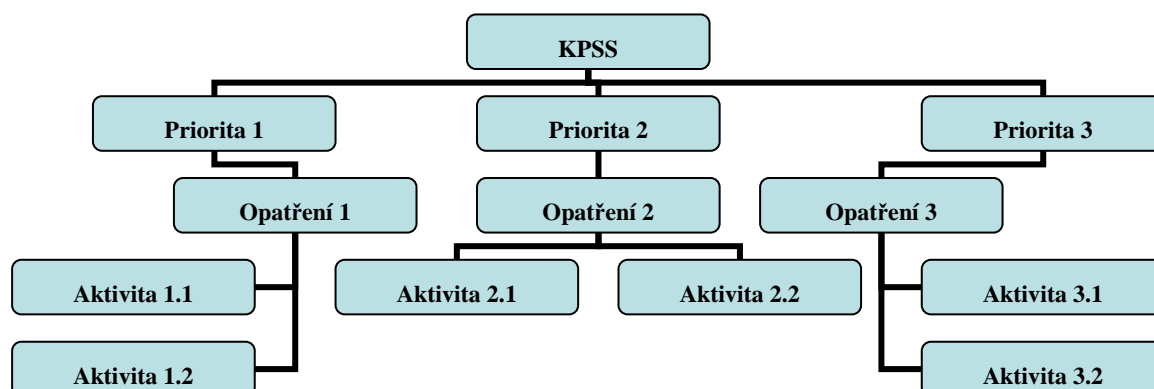
### Odůvodnění

Výstupem každého cyklu procesu tvorby Komunitního plánu sociálních služeb (dále KPSS) je dohoda všech stran o tom, jak budou sociální služby v příslušném území a čase vypadat, jakým směrem se budou rozvíjet, popřípadě transformovat a které oblasti budou řešeny nejdříve. Oblasti, které se budou řešit nejdříve, se v rámci KPSS nazývají priority. Dosažení priorit ve stanoveném čase je podstatou realizace KPSS a musí se tedy jednat o činnost systematickou, plánovanou a průběžně vyhodnocovanou. K zajištění realizace priorit jsou proto přijímána příslušná opatření. Opatření obsahují dílčí aktivity s popisem, jak se budou provádět a jak se bude hodnotit postup jejich realizace a dosažené výstupy. Souhrn opatření, z nich vyplývajících aktivit a plánů jejich realizace je nazýván Akčním plánem realizace priorit. Akční plán realizace priorit si můžete představit jako „velký projekt“. Účelem projektu je naplnění KPSS. Hlavními cíli projektu jsou priority. Projekt obsahuje dále aktivity jako dílčí projekty a množství činností, které slouží buďto přímo k dosažení jeho výstupů (všech priorit, popřípadě dílčích aktivit) nebo zajištění řídicích a podpůrných procesů k nim příslušných.

Nedílnou součástí Plánu realizace priorit je i systém monitorování a vyhodnocování efektivity, kterým se bude zabývat tato kapitola.

### Základní schéma hierarchie kroků a pojmů – Akční plán realizace priorit

Schéma a pojmy pod ním uvedené vysvětlují základní členění a pojmy, které jsou v rámci této kapitoly využívány a jejichž jednotný výklad je základem pro další práci.



- **Priority** – vymezují kde naplníme hodnoty, oblasti/témata/, problémy, jimiž se budeme zabývat nyní (a jiná zatím odložíme), základní směry, z nichž pak vyplynou konkrétní úkoly
- **Opatření** – podrobněji rozvádějí jednotlivé Priority

- **Aktivity** – jaké konkrétní úkoly/projekty si v rámci priorit klademe s určením zodpovědné osoby či organizace, finanční náročnosti a časového termínu.

### **Základní úrovně monitoringu a vyhodnocování procesu KPSS**

- Úroveň 1 – KPSS
- Úroveň 2 – Opatření
- Úroveň 3 – Akční plán realizace priorit

Úroveň 1 – stanovuje priority a ty jsou monitorovány a vyhodnocovány v rámci dalšího cyklu KPSS za účelem zjištění, zdali se nezměnily a jsou-li opatření a aktivity zaměřené na jejich řešení efektivní.

Úroveň 2 – konkretizuje opatření přijatá k řešení jednotlivých priorit a je monitorována a vyhodnocována z důvodu toho, zdali byla přijatá opatření volena správně a opravdu jsou tou neoptimálnější variantou řešící dané priority.

Úroveň 3 – jedná se o souhrn dílčích aktivit/projektů, které dohromady tvoří Akční plán realizace priorit a jedná se o nejdůležitější oblast monitoringu a vyhodnocování při sledování efektivity naplňování dílčích opatření KPSS.

#### **Důležité!:**

**Kapitola vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb řeší úroveň 3 – tedy monitoring a vyhodnocování Akčního plánu realizace priorit a dopad změn v úrovních 1 a 2 na monitorovací a vyhodnocovací aktivity úrovně 3. Tato kapitola neřeší monitoring a vyhodnocování procesů tvorby, vypracování a schválení KPSS, pro které jsou tyto mechanismy popsány v předešlých kapitolách a nebo je lze od nich analogicky odvodit.**

### **Monitoring a vyhodnocování Akčního plánu realizace priorit - krok za krokem**

Základem pro efektivní monitorování a vyhodnocování je volba vhodného systému práce, který zaručí, že vždy získáte ucelený obraz o stavu realizační fáze KPSS. Správně zvolený systém monitoringu a vyhodnocování je schopen v každém monitorovaném okamžiku přinášet Řídící skupině<sup>34</sup> informace o tom, zda se stav realizace KPSS shoduje (nebo neshoduje) s původním plánem. Tyto informace by měly být dále vhodným způsobem předávány všem osobám, kterých se týkají nebo jejich činnost ovlivňují a průběžně zveřejňovány (např. na www. stránkách apod.).

Správně volený systém také velkou mírou přispívá k včasnému rozpoznání případných ohrožení procesu realizace a získává cenné informace využitelné pro korekci procesu a jeho zlepšování. Ve formě svých výstupů poskytuje také zpětnou vazbu všem zúčastněným stranám a plní motivační úlohu při dosahování vytýčených cílů.

### **Krok 1 – Příprava systému monitorování a vyhodnocování aktivit**

Před započítím vlastní práce na monitorování a vyhodnocování projednejte v Řídící skupině základní cíl a účel monitoringu, tedy jaký předpokládaný přínos pro vás bude tato aktivita mít

---

<sup>34</sup> Při zohlednění místních specifik se nemusí jednat vždy o Řídící skupinu, ale o jiný orgán fungující v rámci struktury KPSS s podobnými kompetencemi a pravomocemi nebo o kombinaci několika příjemců těchto informací (např. Řídící skupina + pracovní skupiny + určené osoby). Pro tuto kapitolu je použito označení Řídící skupina, pro další text však platí výše uvedená možnost vlastní volby na základě zohlednění místních potřeb.

a jak a k čemu její výstupy využijete. Výsledek tohoto jednání shrňte do dokumentu, který bude sloužit jako výchozí informace pro přípravu monitorovacích a vyhodnocovacích aktivit. Vodítkem vám mohou být následující otázky a pod nimi uvedené odpovědi, které však nejsou uvedeny vyčerpávajícím výčtem, ale mohou posloužit jako základní teze, či osnova při stanovování účelu monitoringu a vyhodnocování efektivity realizačního plánu.

1. Co je to a k čemu nám slouží monitorování a vyhodnocování Akčního plánu realizace priorit (dále jen plánu)?
  - Je to plánovaná a strukturovaná činnost, s kterou je v plánu předem počítáno a za kterou odpovídají konkrétní osoby.
  - Slouží k průběžnému ověřování shody mezi plánem a skutečným stavem realizace v předem daném nebo aktuálně vybraném okamžiku.
  - Identifikuje včas vznik odchylek a tak předchází nebo zamezuje odklonu nebo zpoždění realizace aktivit od původního plánu.
  - Iniciuje impulsy k řešení, redefinici a zlepšování dílčích aktivit a postupů.
  - Získává, zpracovává a dále předává důležité informace Řídící skupině.

Jaké aktivity, procesy a postupy jsou vhodné pro monitorování a vyhodnocování?

- Aktivity uvedené v realizačním plánu.
- Činnosti, procesy a postupy vedoucí k naplňování plánu.
- Všechny předem definované výstupy (vše, čeho chceme na základě naší práce dosáhnout).
- Kritická místa (místa vyplývající z analýzy rizik a vyžadující tudíž zvýšenou pozornost).

Jak často budeme monitorovat a vyhodnocovat?

- Dle stanoveného harmonogramu – plánovaný přístup.
- Při dokončení důležitých výstupů v plánu – ověření parametrů výstupu.
- V každém potřebném okamžiku – operativní přístup využitelný v případě výskytu nových skutečností a událostí.

Výstup kroku 1

Na konci jednání o systému monitorování a vyhodnocování aktivit dosáhnete toho, že:

- všichni členové Řídící skupiny budou informováni o záměru systematicky monitorovat a vyhodnocovat plán.
- vyjasníte si a sjednotíte představy o účelu a formách plánovaných monitorovacích a vyhodnocovacích aktivit a také o jejich přínosu pro realizaci plánu.
- přijmete rozhodnutí o monitorování a vyhodnocování realizačního plánu.
- stanovíte základní zadání pro práci monitorovacího týmu.
- navrhnete osoby do Monitorovacího týmu.

Zapsané závěry jednání jsou podstatou dokumentu, který obsahuje základní informace pro přípravu systému hodnocení.

## **Krok 2 - Zřízení monitorovacího týmu.**

- Na základě výstupů práce v předešlém kroku zřídíte Monitorovací tým složený z navržených osob, jmenujte osobu odpovědnou za jeho vedení a vymezte její pravomoci.

Pozn.: Monitorovací tým je skupinou lidí, která je pověřena k výkonu monitorovacích aktivit. Jeho podoba může být při zohlednění místních potřeb různá a je na vašem uvážení, jestli ve vaší organizační struktuře zřídíte zvláštní Monitorovací tým nebo výkonem této činnosti pověříte např. jednu z pracovních skupin a zvolíte pro ni jiný název.

- Pověřte Monitorovací tým zpracováním plánu monitoringu.
- Stanovte datum předložení plánu monitoringu ke schválení Řídící skupině.

Výstup kroku 2:

- Je zřízen Monitorovací tým.
- Je určena osoba odpovědná za jeho vedení, jsou známi členové týmu.
- Je zadáno zpracování plánu monitoringu a stanoven termín jeho předložení.

### **Krok 3 – Monitorovací tým**

- Před započítím zpracovávání plánu monitoringu si stanovte pravomoci jednotlivých členů týmu, pravidla práce, pravidla komunikace a plán práce.
- Rozdělte si jednotlivé úkoly a začněte zpracovávat plán monitoringu.

Výstup kroku 3:

- Existují základní mechanismy potřebné pro práci týmu.
- Konkrétní osoby mají zadané konkrétní úkoly.
- Příprava na zpracování plánu monitoringu je dokončena.

### **Krok 4 – Zpracování plánu monitoringu**

Monitoring je v našem případě primárně zaměřen na naplňování Akčního plánu realizace priorit a vyhodnocování jeho výstupů. Tento plán je sám o sobě souborem dílčích aktivit/projektů, které mají svoje realizační schémata a projektové záměry. Schémata a záměry obsahují podrobný popis činností, postupů a výstupů. Pokud jsou schémata a záměry správně provedeny, přispějí (dílčím způsobem nebo zcela) k dosažení priorit uvedených v KPSS a Akčního plánu realizace priorit.

Seznam činností, postupů a výstupů obsažených v realizačních schématech a projektových záměrech aktivit je v našem případě základním seznamem pro monitorování a vyhodnocování.

Ke každé položce základního seznamu lze přiřadit dále:

- časové údaje jejího zhotovení,
- výši prostředků určených na financování její realizace,
- konkrétní osoby, které se na realizaci budou podílet včetně jejich pravomocí,
- a konkrétní postupy vedoucí k jejímu dokončení.

Další nedílnou součástí monitorování a vyhodnocování je také stanovení měřítek pro výstupy. Výstupy by měly vždy být přesně definovaným souborem měřítek (měřitelných kritérií), která zaručí, že je předem daný jednoznačný popis výstupů. Měřítka by měla být v průběhu kom. plánování předem vyjednána, měla by o nich panovat všeobecná shoda a měla by být známa všem aktérům. Tímto se mimo jiné předejde situacím, kdy je výstup hotov, ale představy o jeho podobě se u jednotlivých účastníků procesu komunitního plánování najednou liší, což

přináší zbytečné komplikace a znehodnocuje do určité míry předchozí úsilí všech zúčastněných stran.

#### 4.1 Vypracování základního seznamu monitorovaných aktivit

Pokud jste zpracovali požadavky předešlých kroků, sestavte základní seznam monitorovaných aktivit. Potřebujete k tomu znát podrobně Akční plán realizace priorit a mít k dispozici potřebnou dokumentaci (projekty, realizační záměry, postupy, harmonogramy, rozhodnutí apod.) příslušnou k jednotlivým aktivitám. U aktivit, ke kterým tato dokumentace chybí, pátrejte po příčinách a důvodech zařazení této aktivity do Akčního plánu realizace priorit. Nedostanete – li uspokojivou odpověď, předejte tuto informaci Řídící skupině. Aktivity neobsahující plán jejich realizace, existující pouze ve formě názvu nebo stručné anotace obsažené v opatření, zařaďte mezi rizikové a věnujte jim zvýšenou pozornost. Určitou výjimku tvoří aktivity typu „Zpracování záměru projektu na vybudování a zřízení stacionáře pro seniory v obci Y“, tedy aktivity, které samy o sobě tuto dokumentaci zpracovávají. I u nich ale musí existovat monitorovatelné ukazatele, jako jsou např. osoby pověřené zpracováním záměru, termín zhotovení, plánované náklady apod.

Základní seznam monitorovaných aktivit uspořádaný do tabulky (viz Tabulka 1) obsahuje v řádcích všechny aktivity a ve sloupcích k nim příslušné důležité postupy a výstupy, které mohou ovlivnit naplnění Akčního plánu realizace priorit.

**Tabulka 1 – Základní seznam monitorovaných aktivit - vzor**

Kód aktivity	Název aktivity/projekt u	Doba trvání	Finanční zdroje/částka	Odpovídá/ spolupráce	Dokumentace a postupy	Výstupy
1.	Aktivita 1.1	od 1.1. do 31.11.XX	80 000	Bc. Novák Pišingr	Dokumentace projektu č. 1.1	Výstup 1.1
2.	Aktivita 1.2	od 1.3. do 31.12.XX	160 000	Fámová Lebeda Hliník	Dokumentace projektu č. 1.2	Výstup 1.2
3.	Aktivita 2.1	od 15.2. XX do 1.10.XY	1.700 000	Ing. Vrána Máslo Dvořáková	Dokumentace projektu č. 2.1	Výstup 2.1
4.	Aktivita 2.2	od 1.7.XX do 15.9.XY	100 000	Lupínek Kudla	Dokumentace projektu č. 2.2	Výstup 2.2
5.	Aktivita 3.1	od 1.1.XX do 31.11.XY	2.500 000	Mgr. Bajza Bílá	Dokumentace projektu č. 3.1	Výstup 3.1
6.	Aktivita 3.2	od 1.1. do 31.11.XX	180 000	Ing. Milá Pekař	Dokumentace projektu č. 3.2	Výstup 3.2

Legenda:

**Kód aktivity** – jedná se o označení položky seznamu, která vámi zvoleným stylem identifikuje příslušnou aktivitu.

**Název aktivity/projektu** – název příslušné aktivity/projektu, úkolu, úkonu, postupu atd., dle rozsahu a členění příslušné aktivity a míry intenzity předpokládaných monitorovacích aktivit.

**Doba trvání** – konkrétní časový úsek, ve kterém má být aktivita realizována, který je vymezen datem zahájení a ukončení.

**Finanční zdroje/částka** – celková částka, která je na realizaci aktivity/projektu, úkolu, úkonu plánována.

**Odpovídá/spolupráce** – důležité osoby odpovědné za realizaci aktivity a osoby, které se na její realizaci podílejí (osoby, s kterými budete při monitoringu komunikovat a spolupracovat).

**Dokumentace a postupy** – dokumenty, které konkretizují údaje o aktivitě, plánu její realizace a předpokládaných výstupech a jsou základem pro sestavení Akčního plánu realizace priorit i plánu monitoringu.

**Výstupy** – produkty, které díky realizaci aktivity vzniknou a mohou mít různou podobu (např. denní stacionář ve městě X, studie a průzkumy, kapitoly, adresáře, pořízení nového vozu pro pečovatelskou službu, zřízení nové pracovní pozice v rámci KPSS atd.)

### **Množství monitorovaných aktivit**

Množství položek seznamu si stanovte na základě vámi určené míry intenzity předpokládaných monitorovacích aktivit, rozsahu a členění příslušných aktivit, kvality zpracování dílčích realizačních plánů aktivit a kapacity Monitorovacího týmu. V podstatě se jedná o informované rozhodnutí monitorovacího týmu, zdali bude aktivita v seznamu zastoupena vícero položkami či nikoli, jak to ilustruje následující příklad 1.

Mějte vždy ale na paměti, že např. 200 položkový seznam monitorovaných aktivit je při tříčlenném monitorovacím týmu s celkovou časovou kapacitou 12 hodin/měsíc nejen nepřehledný, ale následné zpracování a monitoring těchto položek, bez dopadu na kvalitu monitorovací práce, téměř nerealizovatelné.

### **Příklad 1:**

Aktivita 1.1 – Aktualizace adresáře sociálních služeb města X obsahuje další členění dílčích činností:

- 1.1.1 Úvodní schůzka řešitelského týmu
- 1.1.2 Sběr aktualizovaných dat
  - 1.1.2.1 Návrh systému sběru dat
  - 1.1.2.2 Realizace sběru dat
  - 1.1.2.3 Zpracování dat
- 1.1.3 Zpracování dat do původního adresáře
- 1.1.4 Zhotovení návrhu aktualizovaného adresáře
- 1.1.5 Schválení aktualizovaného adresáře Řídící skupinou
- 1.1.6 Tisk adresáře

Úkolem monitorovacího týmu je posoudit, zda do základního seznamu monitorovacích aktivit zařadí také některou z činností aktivity 1.1. V tomto případě proběhla diskuze u aktivity 1.1.2. Sběr aktualizovaných dat, který obsahuje další dílčí činnosti, a její celkový rozsah se přibližuje některým samostatným aktivitám/projektům již zařazeným do základního seznamu. Vzhledem k tomu, že obdobná činnost již úspěšně proběhla při sestavování předešlé verze adresáře, pracovní tým zná tuto problematiku a finanční prostředky na tuto činnost jsou odsouhlaseny radou a zastupitelstvem, bylo rozhodnuto o jejím nezařazení do seznamu a bude tedy monitorována v rámci monitorovacích aktivit zaměřených na Aktivitu 1.1.

Výstup kroku 4.1:

- Základní seznam monitorovaných aktivit.

#### **4.2. Analýza rizikových položek v seznamu monitorovaných aktivit.**

Jak už bylo zmíněno v bodě 4.1., existují aktivity, jejichž realizace přináší určitou zvýšenou míru rizika. Vedle pravidla, že kvalitní a podrobná příprava na realizaci každé aktivity se vyplatí a v konečné fázi zúročí, existuje i podobné pravidlo, že jedinou jistotou, s kterou v realizačních procesech můžeme počítat, je změna. Změna oproti původním realizačním představám je lépe řešitelná v případě, kdy si ji předem uvědomíme a s riziky pracujeme. K tomu slouží analýza rizik, která by měla být součástí realizační dokumentace a realizačních plánů jednotlivých aktivit i Akčního plánu realizace priorit. Pokud tomu tak je, máte jako Monitorovací tým velmi dobré vodítko, které vám v následujících bodech pomůže při sestavení plánu monitoringu. Pokud ne, pokuste se jako Monitorovací tým sestavení takovéto analýzy iniciovat. V případě, že nemáte vyhodnocení rizik k dispozici, vyhodnoťte jednotlivé aktivity z pohledu jejich silných a slabých stránek a pokuste se stanovit míru rizika, které jejich realizace může přinést.

#### **Stanovení silných a slabých stránek aktivit – stanovení míry rizika jednotlivých aktivit**

Jednou z možností vyhodnocení rizik jednotlivých aktivit je určení míry jejich „síly“ nebo naopak „slabosti“.

Aktivita patří k silným stránkám Akčního plánu realizace priorit, pokud:

- obsahuje dobře strukturované postupy,
- postupy aktivity mají jasné metriky a parametry,
- parametry jsou všem známy a jsou odsouhlaseny,
- celková logická stavba realizačního postupu dává jasnou odpověď na to, jak a kdy dosáhnete vytýčených cílů.

Aktivita patří k slabým stránkám a přináší určitou míru rizika Akčního plánu realizace priorit, pokud:

- v některých oblastech svého realizačního plánu vykazuje méně uspokojivých parametrů,
- jedná se dokonce pouze o jakousi tušenou a doposavad nejasnou představu.

Konkrétně můžete každou aktivitu posuzovat podle těchto kritérií:

- Aktivita je srozumitelně popsána a k jejímu dokončení vedou konkrétní, identifikovatelné a měřitelné činnosti.
- Dílčí činnosti a procesy mají své výstupy.
- Výstupy a k nim směřující činnosti a procesy mají svoji předpokládanou konečnou podobu – parametry – metriky, které jsou základem pro jejich vyhodnocování.
- Aktivita a její činnosti mají stanoven časový plán.
- V časovém plánu jsou vymezeny milníky vztažené k jednotlivým výstupům (body, kdy bude jednotlivá dílčí práce/výstup hotova, nebo body, kdy by hrozilo nějaké nebezpečí či ohrožení jiných aktivit, pokud by hotova nebyla).
- Jsou stanoveny určité časové rezervy-„nárazníky“, které nás informují o možném, ještě akceptovatelném prodlení v termínech zhotovení.
- Za dosažení a naplnění aktivity, činností a jejich výstupů odpovídají konkrétní osoby.
- Jsou jasně dány kompetence, odpovědnosti a pravomoci.



- Jsou zpracovány popisy jednotlivých realizačních a procesů.
- Existují dílčí kapitoly a pracovní postupy.
- Rozpočet aktivity je zpracován a jeho struktura a náklady na jednotlivé položky jsou v souladu s potřebami aktivity.
- Náklady na aktivitu jsou stanoveny v souladu s efektivním využíváním finančních zdrojů.
- Reálnost získání předpokládaných finančních zdrojů na pokrytí nákladů realizace aktivity (v případě, že budou teprve uvolněny, jsou uvolňovány etapově nebo o jejich uvolnění bude jednáno v následujících obdobích, schvalované projektové žádosti/schválené projekty přinášející finanční zdroje apod.).

Níže uvedený postup ukazuje jeden z možných způsobů stanovení silných a slabých stránek (míry rizika) aktivit. Je ale věcí Monitorovacího týmu, jaký způsob vyhodnocení zvolí, má-li tým již zažitý jiný způsob práce s riziky. Výsledkem ale musí být identifikace těch aktivit, postupů a činností, které přináší do Akčního plánu realizace priorit zvýšenou míru rizika. V našem, níže uvedeném případě, lze tímto způsobem identifikovat i aktivity, které se vyznačují vysokou kvalitou zpracování s prvky přidané hodnoty, které lze nadále využít v procesech zlepšování, o kterých bude v této metodice ještě zmínka.

### Praktický postup vyhodnocení rizik

1. Každou položku ze seznamu monitorovaných aktivit vyhodnoťte z pohledu její síly a slabosti. Použijte k tomu jednoduchý formulář (viz tabulka 2), který obsahuje:

- kritéria hodnocení aktivity,
- hodnocení z pohledu síly a slabosti, navíc rozdělené pro silné i pro slabé stránky bodovou škálou od +3 do -3. Každý bod odpovídá míře rizika, který tento způsob provedení přináší.

#### Interpretace bodové škály:

<b>3</b>	Výborné provedení	zanedbatelná míra rizika
<b>2</b>	Velmi dobré provedení	velmi nízká míra rizika
<b>1</b>	Dobré provedení.	nízká míra rizika
<b>0</b>	Standardní provedení	obvyklá míra rizika
<b>-1</b>	Provedení vykazující drobné, ale lehce odstranitelné nedostatky	zvýšená míra rizika
<b>-2</b>	Provedení vykazující závažnější, ale ještě odstranitelné nedostatky	vysoká míra rizika
<b>-3</b>	Nedostatečné provedení	velmi vysoká míra rizika

Kritéria a bodovou škálu si případně přizpůsobte dle vašich potřeb a dosavadních zkušeností. Takto vyhodnoťte všechny vámi vybrané aktivity.

2. U každé vyhodnocené aktivity stanovte průměrnou hodnotu bodů

3. Výsledek korigujte na základě vašich zkušeností a diskuze v Monitorovacím týmu. Na první pohled statistický a „neživý“ výsledek získá „lidský rozměr“ diskuzí v týmu, která dává prostor pro další korekci na základě kvalifikovaného odhadu a dalších ovlivňujících faktorů.

4. Výsledné, korigované bodové ohodnocení zanepte do souhrnné tabulky (viz tabulka 3).

5. Označte ty aktivity, které by měly být v ohnisku pozornosti monitorovacího týmu při sestavování konečného seznamu monitorovaných aktivit a plánu monitoringu.

Obecně platí.

- aktivity nebo jejich dílčí části vykazující malou míru rizika znamenají pro realizační procesy menší ohrožení a jejich monitoring nemusí být tak intenzivní.
- aktivity vykazující velkou míru rizika by měly být monitorovány a vyhodnocovány intenzivně a měly by být zcela jistě v plánu monitoringu opatřeny vyšším stupněm monitoringu.

Výstup kroku 4.2:

Identifikace míry rizika u položek (aktivit) v základním seznamu monitorovaných aktivit.

**Tabulka 2 – analýza silných a slabých stránek aktivity**

Analýza silných a slabých stránek aktivity:	Silné stránky				Slabé stránky		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Aktivita 1.1 Aktualizace adresáře sociálních služeb města X							
<b>Parametry /Bodová škála</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
Aktivita je srozumitelně popsána a k jejímu dokončení vedou konkrétní, identifikovatelné a měřitelné činnosti.		X					
Dílčí činnosti a procesy mají své výstupy.	X						
Výstupy a k nim směřující činnosti a procesy mají svoji předpokládanou konečnou podobu – parametry – metriky, které jsou základem pro jejich vyhodnocování.	X						
Aktivita a její činnosti mají stanoven časový plán.		X					
V časovém plánu jsou vymezeny milníky vztahené k jednotlivým výstupům (body, kdy bude jednotlivá dílčí práce/výstup hotova, nebo body, kdy by hrozilo nějaké nebezpečí či ohrožení jiných aktivit, pokud by hotova nebyla).			X				
Jsou stanoveny určité časové rezervy- „nárazníky“, které nás informují o možném, ještě akceptovatelném prodlení v termínech zhotovení.					X		
Za dosažení a naplnění aktivity, činností a jejich výstupů odpovídají konkrétní osoby.		X					
Jsou jasně dány kompetence, odpovědnosti a pravomoci.		X					
Jsou zpracovány popisy jednotlivých realizačních a procesů.					X		
Existují dílčí kapitoly a pracovní postupy.					X		
Rozpočet aktivity je zpracován a jeho struktura a náklady na jednotlivé položky jsou v souladu s potřebami aktivity.				X			
Náklady na aktivitu jsou stanoveny v souladu s efektivním využíváním finančních zdrojů.		X					
Reálnost získání předpokládaných finančních					X		

zdrojů na pokrytí nákladů realizace aktivity (v případě, že budou teprve uvolněny, jsou uvolňovány etapově nebo o jejich uvolnění bude jednáno v následujících obdobích, schvalované projektové žádosti/schválené projekty přinášející finanční zdroje apod.).							
Realizační plán počítá s vnějšími vlivy (např. politické, ekonomické) a jsou zpracována alternativní řešení.						X	
<b>Průměrná hodnota</b>			<b>0,73</b>				
<b>Korigovaná hodnota</b>			<b>X</b>				

**Tabulka 3 – souhrnná analýza silných a slabých stránek v seznamu monitorovaných aktivit**

Analýza silných a slabých stránek aktivit	Silné stránky				Slabé stránky		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
<b>Aktivita 1.1</b>			X				
Aktivita 1.2				X			
Aktivita 2.1					X		
Aktivita 2.2				X			
Aktivita 3.1					X		
Aktivita 3.2		X					

#### 4.3. Definice stupňů monitoringu a jejich přiřazení k aktivitám základního seznamu monitorovaných aktivit.

V předešlých krocích jste si sestavili základní seznam aktivit, které budete monitorovat a určili u nich míru rizika, které jejich realizace může přinést. K sestavení plánu monitoringu ještě potřebujete definovat tzv. Stupně monitoringu.

Stupně monitoringu jsou vlastně předem dané postupy, v kterých je určeno co a jak často budete monitorovat a vyhodnocovat např. u všech aktivit s nízkou, střední nebo vysokou mírou rizika.

Samotné stanovení počtu Stupňů monitoringu závisí na tom, jak celou situaci posoudíte v týmu s ohledem na vaše potřeby a vlastní zkušenosti s obdobnými aktivitami.

Definujte tedy jednotlivé stupně monitoringu. Při jejich definici nezapomeňte také na zadání Řídící skupiny (priority monitoringu) a např. také na důležitá ustanovení a závazky vyplývající ze smluvních ujednání v případě, že jsou některé aktivity realizovány, jako projekty na něž se vztahují specifická ustanovení z těchto smluv vyplývající.

Jako vodítko vám také může sloužit posloužit příklad 2.

## **Příklad 2:**

Monitorovací tým se rozhodl pro definici dvou stupňů monitoringu, které bude přiřazovat k jednotlivým položkám v seznamu monitorovaných aktivit. Nižší stupeň 1 je přiřazen položkám, které bude monitorovat méně podrobně a vyšší stupeň 2 položkám na které zaměří svou pozornost. Dále bude 2 stupeň používán v případě, že se u některé aktivity vyskytnou problémy s realizací. Definované stupně vypadají následovně:

### Stupeň monitoringu 1

Monitorujeme:

- Zdali aktivita naplňuje původní účel a cíl, pro který je realizována.
- Jestli se na aktivitě podílejí určené osoby a zdali jejich zapojení odpovídá danému rozsahu.
- Zdali aktivita započala v naplánovaném termínu a v naplánovaném termínu skončí.
- Zdali jsou k dispozici plánované finanční prostředky a zda jsou čerpány v rozsahu předem daném rozpočtem.
- Jestli výstupy odpovídají předem daným parametrům a neodchylují se od nich.
- Nedostatky, které realizace přináší a kterých je nutné se do budoucna vyvarovat.
- Neočekávané přínosy (přidanou hodnotu) využitelnou v procesech zlepšování.

Monitoring probíhá:

- V polovině a při ukončení realizace aktivity – doba trvání nepřesahuje 1 rok
- V jedné třetině, polovině a při ukončení realizace aktivity, minimálně však 2x ročně – doba trvání přesahuje 1 rok

### Stupeň monitoringu 2

Monitorujeme:

- Zdali aktivita naplňuje původní účel a cíl, pro který je realizována.
- Jednotlivé činnosti konané v rámci realizace aktivity (např. úvodní schůzka řešitelského týmu, sběr aktualizovaných dat, zpracování dat do původního adresáře, zhotovení návrhu aktualizovaného adresáře, schválení aktualizovaného adresáře Řídící skupinou, tisk adresáře apod.)
- Zdali aktivita započala v naplánovaném termínu a v naplánovaném termínu skončí.
- Zdali odpovídá průběh realizace harmonogramu prací.
- Jestli se na aktivitě podílejí určené osoby v daném rozsahu.
- Jaký je podíl jednotlivých osob na jednotlivých činnostech.
- Zdali jsou k dispozici plánované finanční prostředky a jsou čerpány v rozsahu předem daném rozpočtem.
- Jak jsou průběžně čerpány jednotlivé položky rozpočtu.
- Jak vypadají jednotlivé dílčí výstupy (např. návrh nové struktury adresáře, návrhy nové grafické úpravy, konečný návrh elektronické a tištěné verze adresáře apod.)
- Jestli výstupy odpovídají předem daným parametrům a neodchylují se od nich.
- Nedostatky, které realizace přináší a kterých je nutné se do budoucna vyvarovat.
- Neočekávané přínosy (přidanou hodnotu) využitelnou v procesech zlepšování.

Monitoring probíhá:

- 1 měsíc po zahájení, v polovině a při ukončení realizace aktivity – doba trvání nepřesahuje 1 rok
- 1 měsíc po zahájení, v polovině a při ukončení realizace aktivity, dále ve specificky stanovených termínech dokončení důležitých výstupů nebo etap vyplývajících

z časového plánu realizace aktivity minimálně však 2x ročně – doba trvání přesahuje 1 rok

Pozn. Výše uvedená podoba stupňů monitoringu je součástí tohoto příkladu a má ilustrativní charakter. V praxi použijte vlastní definice, které budou odpovídat vašim místním potřebám.

#### **Přiřazení stupňů monitoringu k aktivitám**

Pokud máte definovány stupně monitoringu, přiřaďte je k jednotlivým aktivitám v seznamu monitorovaných aktivit. Stupně monitoringu přiřaďte na základě výstupů z analýzy rizik, logicky odlište položky, kterým se budete věnovat při monitoringu podrobně a častěji od těch, které stačí monitorovat méně podrobně a v delším časovém intervalu tím, že ke každé aktivitě (položce v seznamu) přiřadíte příslušný stupeň monitoringu.

Platí, že čím vyšší míru rizika aktivita vykazuje, tím vyšší stupeň monitoringu k ní přísluší.

Výstup kroku 4.3:

Definice stupňů monitoringu a jejich přiřazení k aktivitám v seznamu monitorovaných aktivit.

#### **4.4. Sestavení plánu monitoringu**

Sestavení plánu monitoringu je velmi důležitou činností, která spadá do kompetence Monitorovacího týmu. Je základem pro přípravu a následné provádění monitorovacích aktivit, jejich koordinaci a jako takový tvoří osu celého systému monitoringu a vyhodnocování. V předchozích oddílech této kapitoly jsou popsány kroky, které je nutno udělat, aby bylo možné přikročit k jeho sestavení. Pokud jste tedy postupovali při přípravě plánu monitoringu v kontextu logiky této kapitoly, můžete na základě získaných dílčích výstupů nyní sestavit vlastní plán monitoringu.

K sestavení plánu monitoringu potřebujete vědět:

- co máte monitorovat (základní seznam monitorovaných aktivit),
- kdy budete monitorovat (doba trvání, základní časové intervaly definované ve stupních monitoringu, časová kapacita monitorovacího týmu, specifika časových plánů realizačních schémat),
- kdo bude monitorovat (členové monitorovacího týmu, popřípadě další přizvaní odborníci) a jak budete monitorovat (metodické postupy pro práci monitorovacího týmu apod.).

Jelikož jste už na základě předchozí práce získali všechny potřebné informace, přiřaďte k aktivitám v seznamu monitorovaných aktivit stupně monitoringu, přidělte jednotlivým členům monitorovacího týmu konkrétní aktivity a stanovte konkrétní datумы monitorovacích dní. Tyto informace zanešte do souhrnné tabulky (viz tabulka 3). Tím je plán monitoringu hotov.

Plán monitoringu předložte ke schválení Řídící skupině a dalším předem stanoveným osobám.

Výstup kroku 4.4:

Sestavení plánu monitoringu a jeho schválení Řídící skupinou.

#### **Tabulka 4 – Plán monitoringu**

Kód aktivity	Název aktivity/projektu	Doba trvání	Stupeň monitoringu	Odpovídá/provede	Termíny monitoringu
1.	Aktivita 1.1	od 1.1. do 31.11.XX	1	Bc. Bártová	1.6., 15.11. XX
2.	Aktivita 1.2	od 1.3. do 31.12.XX	1	Sláma	1.7., 15.12. XX
3.	Aktivita 2.1	od 15.2. XX do 1.10.XY	2	Bc. Bártová Sláma	15.4.XX, 15.1., 15.9. XY
4.	Aktivita 2.2	od 1.7.XX do 15.9.XY	1	Ing. Norek	12.2., 30.8.XY
5.	Aktivita 3.1	od 1.1.XX do 31.11.XY	2	Ing. Norek Lakatoš	1.3.XX, 10.12.XX 15.11.XY
6.	Aktivita 3.2	od 1.1. do 31.11.XX	1	Lakatoš	28.5., 15.11.XX

### Krok 5 – Monitorování a vyhodnocování

Monitorování a vyhodnocování je plánovaný proces, který je realizován na základě plánu monitoringu.

Cílem monitorování a vyhodnocování je:

- zjištění shody nebo neshody mezi probíhající realizací (stávajícím stavem) a Akčním plánem realizace priorit,
- ověření faktu, zda bylo dosaženo žádaných parametrů jednotlivých výstupů, jejichž shoda s původními předpoklady slouží jako významný indikátor úspěchu realizačních procesů.

Samotný monitoring je tedy velmi důležitou činností a nedílnou součástí procesů podléjících se na úspěchu a efektivitě KPSS.

Monitoring se odehrává na monitorovacích návštěvách (plánovaných schůzkách). Monitorovací návštěva je pracovní setkání osob pověřených monitoringem konkrétní aktivity a osob odpovědných za její realizaci. Tato návštěva je předem domluvena (plánovaná) nebo akční (neplánovaná) v případě, že se vyskytnou nějaké nečekané problémy, které vyžadují bezodkladné řešení. Výstupem každé monitorovací návštěvy je zpráva, která přináší cenné informace nejen Řídící skupině, ale i týmům, které se přímo na realizaci aktivit podílí. Díky monitorovacím návštěvám můžete navíc identifikovat a zaznamenat postupy, které byly navrženy špatně a díky tomu je ohroženo i dosažení dílčích výstupů a priorit. Na druhé straně můžete samozřejmě identifikovat i postupy, které se ukáží jako velmi zdařilé a efektivní. Tyto informace jsou pak vzhledem k cyklickému charakteru procesů KPSS zvláště cenné.

Z výše uvedených důvodů navrhnete pro všechny monitorovací návštěvy jednotnou strukturu a dodržujte vámi zvolený postup tak, aby byly výstupy v případě potřeby navzájem porovnatelné. Zaměřte se především na následující body:

- Monitorovací návštěvu předem v dostatečném předstihu oznamte osobě odpovědné za realizaci příslušné aktivity a žádejte potvrzení vámi určeného termínu, který je stanoven v monitorovacím plánu.
- Vysvětlete dostatečně účel monitoringu a informujte o časovém rozsahu návštěvy.
- Odpovědné osobě sdělte, jaké podkladové materiály budete v rámci monitoringu požadovat, popřípadě s kým z realizačního týmu se chce Monitorovací tým setkat. Vyžádejte si také souhlas se složením monitorovacího týmu, čímž se předejde případným střetům zájmů.

- Prostudujte si důkladně dokumentaci vztahující se k příslušné aktivitě.
- Připravte si důkladně obsahový a časový rámec monitorovací návštěvy.
- Při monitoringu se držte faktů, posuzujte pouze shodu mezi záměrem a jeho skutečným provedením, zdržte se unáhlených soudů a ničím nepodložených dojmů.
- Z každé monitorovací aktivity zpracujte zprávu a poskytněte ji Řídící skupině i osobě odpovědné za realizaci aktivity. Stanovte si a dodržujte pevné termíny pro zpracování a odevzdání zpráv.
- Základní struktura zprávy by měla odrážet členění a oblasti definované v použitém stupni monitoringu (viz příklad 2).

Výstup kroku 5:

Realizace monitorovacích návštěv, zhotovení zpráv z monitoringu a jejich předání příslušným orgánům a osobám (Řídící skupina, osoba odpovědná za realizaci příslušné aktivity, další předem určené osoby).

### **Krok 6 – Zohlednění dopadů důležitých a neočekávaných okolností na plnění naplánovaných úkolů v průběhu plánovacího období.**<sup>35</sup>

Jak již bylo popsáno v úvodu této kapitoly, existují tři monitorované úrovně procesů KPSS, které se navzájem ovlivňují a změna v každé úrovni má dopad na úrovně zbývající. Je možné, že v průběhu realizace KPSS dojde k neočekávaným okolnostem, které mají za následek např. změnu priorit KPSS. Změna priorit je změnou velmi zásadní, protože na jejím základě musí dojít k aktualizaci opatření a úpravě Akčního plánu realizace priorit. Další změny mohou mít příčinu např. v chybě zadání dílčího projektu, v průběhu realizace jsou nalezena vhodnější řešení, změní se požadavky na parametry výstupů, dojde ke změně legislativy apod.

Každá změna v Akčním plánu realizace priorit znamená zároveň změnu související struktury aktivit, dílčích činností, plánů i výstupů. Znamená také přeplánování monitorovacích návštěv a musí být promítnuta do plánu monitoringu.

V případě nutnosti řešení změn v Akčním plánu realizace priorit lze využít systém řízení změn, v němž monitoring a vyhodnocování velmi důležitou úlohu, protože informuje Řídící skupinu a další dotčené aktéry o dopadu těchto změn a účinnosti nově přijatých nebo aktualizovaných opatření.

#### **Systém řízení změn**

Každá změna vyvolá potřebu řešení. Řešení je spojeno s požadavkem na změnu, který musí být někým přijat a následně vyvolá přechod od námi původně naplánovaného stavu do stavu nového. Důležité je, že pravidla pro řízení změn musíte vytvořit a odsouhlasit dříve, než ke změnám dojde, to znamená na začátku realizace Akčního plánu realizace priorit.

Při zavádění systému změn postupujte následujícím způsobem:

#### 1. Řízení změn si rozdělte do několika následujících fází

<sup>35</sup>

Účelem Kroku 6 není předvídat, co všechno může změnu takového rozsahu způsobit, to patří do analýzy rizik, která je v předchozích krocích doporučována a sama osobě generuje scénáře dopadů a alternativní řešení různých okolností, čímž počet opravdu neočekávaných okolností do jisté míry eliminuje.

- Identifikace situace nebo odchylky od našeho původního plánu, která vyžaduje změnu
  - Ohlášení změny a vytvoření požadavku
  - Přijetí (zaevidování požadavku)
  - Posouzení a nahlášení požadavku
  - Schválení požadavku
  - Realizace změny
  - Monitoring a vyhodnocení dopadu změny
2. Určete jednotlivé osoby odpovědné za provedení jednotlivých fází procesu změn a vytvořte předem dané postupy, k nim se vztahující.
  3. Seznamte se systémem řízení změn všechny odpovědné osoby

### **Příklad 3:**

Součástí Akčního plánu realizace priorit je projekt „Zřízení nízkoprahového centra pro děti a mládež“. Projekt je realizován půl roku a financován ze 60% městským rozpočtem a ze 40% sponzory z komerčních firem. Vedoucí projektu obdržel zprávu od jednoho sponzora, že z důvodu neutěšené finanční situace firmy od svého záměru finančního příspěvku upouští. Jeho podíl na financování projektu činí 20% z celkových nákladů projektu.

#### Řešení v systému řízení změn

Vedoucí projektu je dopředu seznámen s postupy používanými v rámci systému řízení změn, s jednotlivými kroky, které musí učinit, pokud nastanou a je mu znám celý proces řízení změn včetně postupů a kompetencí osob, které se na realizaci změny budou podílet a které a do kdy učiní rozhodnutí. Celý proces pak může v našem modelovém případě vypadat následujícím způsobem:

- Osobou odpovědnou za ohlášení změny je v tomto případě vedoucí projektu. jeho úkolem je:
  - popsat danou situaci, ohlásit odchylku od původního plánu Řídící skupině
  - vytvořit požadavek na změnu (v našem případě se jedná o požadavek dofinancování 20% nákladů projektu z městského rozpočtu).
- Orgánem odpovědným za přijetí a zaevidování požadavku na změnu je Řídící skupina jejím úkolem je:
  - přijmout a zaevidovat požadavek na změnu
  - posouzení požadavku a zpracování žádosti o navýšení finančních prostředků pro Radu a Zastupitelstvo města
  - podání žádosti do Rady a Zastupitelstva města
- Orgánem odpovědným za schválení požadavku na změnu jsou Rada a Zastupitelstvo města, v jejich kompetenci je:
  - rozhodnout o schválení nebo neschválení žádosti
  - informovat o svém rozhodnutí řídící skupinu  
( v našem případě bylo rozhodnuto o poskytnutí požadovaných finančních prostředků v plné výši)



- Orgánem odpovědným za evidenci vyřízení požadavku na změnu je opět Řídící skupina, jejím úkolem je:
  - zaevidovat výsledek rozhodnutí o požadavku na změnu
  - posoudit dopad schválené změny na Akční plán realizace priorit a zajistit promítnutí změny do všech souvisejících aktivit a dokumentů
  - informovat vedoucího projektu o schválení požadavku a dát pokyn k realizaci změny
- Osobou odpovědnou za realizaci změny je v tomto případě vedoucí projektu.

jeho úkolem je:

- zaevidovat výsledek rozhodnutí o požadavku na změnu v dokumentaci projektu („Rozpočet projektu – oddíl kofinacování“, dokumentace projektu – složka „Změnová řízení“)
- posoudit dopad schválené změny na další realizaci projektu
- informovat členy projektového týmu o schválení požadavku na změnu a dát pokyn k realizaci změny účetnímu projektu
- informovat členy monitorovacího týmu o změně v projektu a projektové dokumentaci (v rozpočtu projektu)
- zajistit distribuci a výměnu nové verze rozpočtu projektu do všech úrovní, v kterých se s dokumentací projektu pracuje

Dobře nastavený systém řízení změn zaručí:

- že dopředu víte, kdo o změnách na různých úrovních rozhoduje a do kdy rozhodne
- jsou dopředu stanoveny a všem známy postupy, které jsou aplikovány v okamžiku, kdy změna nastane
- rychlou a komplexní distribuci informací a pokynů a aktualizovaných dokumentů do všech dotčených úrovní
- že pomocí monitorovacích aktivit zjistíte, jak jsou tato operativní řešení účinná a zda všichni o změnách vědí.

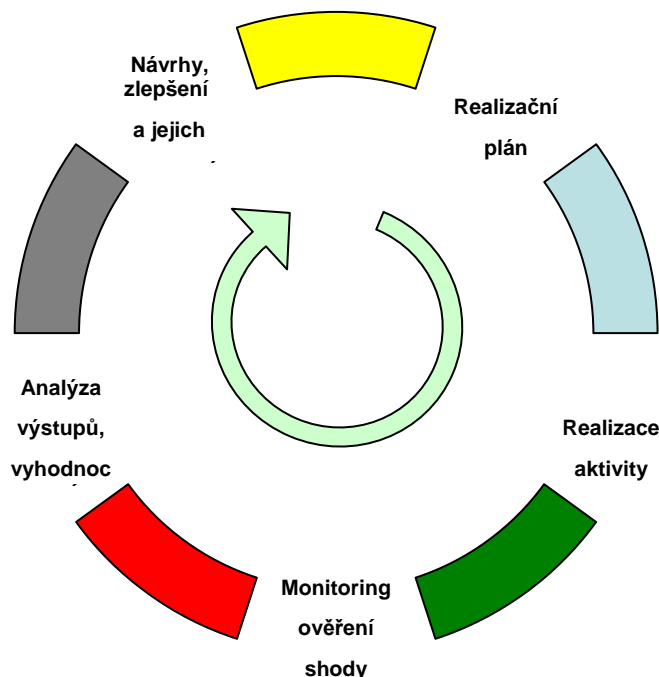
Výstup kroku 6:

Zavedení systému řízení změn.

## Krok 7 – Zlepšování - využití získaných zkušeností pro další plánovací období.

### Diagram 1 – Cyklický proces zlepšování

Na výše uvedeném grafu je znázorněn cyklický proces zlepšování, který lze využít při realizaci KPSS a jehož důležitou součástí jsou i monitorovací a vyhodnocovací aktivity.



Na počátku realizace priorit je vždy nápad, záměr a různá variantní řešení, která jsou za pomoci plánovacích procesů (plánování zdrojů, postupů, termínů..), určení kompetencí a pravomocí přeměněna na realizační plán aktivity.

Aktivita je následovně na základě tohoto plánu realizována a průběžně monitorována. Výstupem monitoringu jsou informace o tom, jestli je aktivita prováděna ve shodě s plánem.

Všechny výstupy této aktivity jsou následně analyzovány a vyhodnocovány s cílem získat informace, které lze využít v následujících plánovacích cyklech.

Tyto informace lze třídit na ty, které

- dokladují dosažení výstupů dle původních předpokladů, v souladu s realizačním plánem a danými indikátory úspěchu
- hovoří o problémech při realizaci a neshodě s původními představami
- hovoří o postupech a výstupech přinášejících určitou přidanou hodnotu (přínos, který jsme nepředpokládaly).

Systém monitoringu a vyhodnocování popsany v této metodice pamatuje na sběr informací, které lze využít ke zlepšování procesů realizovaných v rámci aktivit KPSS. Pokud jste postupovali na základě výše uvedených kroků, najdete tyto informace ve vašich monitorovacích zprávách. Tyto informace průběžně analyzujte a použijte je při tvorbě návrhů na zlepšování jednotlivých, podobných a opakujících se činností a postupů. Použijte je také jako varování před opakujícími se chybami, které mohou mít různé příčiny a devalvuji efektivitu vaší společné práce.

Výstup kroku 7:

Zavedení systému vyhodnocování a následného systematického předávání informací využitelných pro zlepšování v následujících cyklech KPSS.

### **Alternativní postupy zohledňující velikost a charakter území**

Postupy a příklady uvedené v této metodice jsou navrženy tak, aby podle nich bylo možné zavést a realizovat monitorování a vyhodnocování aktivit vašeho KPSS. Výsledkem by mělo být zavedení systému monitoringu vašich aktivit, který zohledňuje vaše specifické potřeby, zdroje které máte k dispozici a podmínky v kterých KPSS probíhá.

Uvedené postupy vodítkem a pomůckou, která vám umožní se nad řešením problematiky monitorování a vyhodnocování zamyslet a porovnat vaše znalosti a zkušenosti s logikou postupu v této metodice popsanou. Nemusíte se proto striktně držet všech výše popsaných postupů, pokud najdete jiná a dle vašeho názoru kvalitnější a efektivnější řešení.

Při navrhování místně specifického systému monitoringu je důležité jen dodržet základní strukturu důležitých výstupů jednotlivých kroků, tedy:

Výstupy kroku 1

Všichni členové Řídící skupiny (rozšířené triády) jsou informováni o záměru systematicky monitorovat a vyhodnocovat realizační plán.

Vyjasníte si a sjednotíte představy o účelu a formách plánovaných monitorovacích a vyhodnocovacích aktivit a také o jejich přínosu pro realizaci plánu.

Přijmete rozhodnutí o monitorování a vyhodnocování realizačního plánu.

Stanovíte základní zadání pro práci monitorovacího týmu.

Navrhnete osoby do Monitorovacího týmu.

Vytvoříte písemný dokument, který obsahuje základní informace pro přípravu systému hodnocení.

Výstupy kroku 2:

Je zřízen Monitorovací tým.

Je určena osoba odpovědná za jeho vedení, jsou známi členové týmu.

Je zadáno zpracování plánu monitoringu a stanoven termín jeho předložení.

Výstupy kroku 3:

Existují základní mechanismy potřebné pro práci týmu.

Konkrétní osoby mají zadané konkrétní úkoly.

Příprava na zpracování plánu monitoringu je dokončena.

Výstup kroku 4.1:

Je vytvořen základní seznam monitorovaných aktivit.

Výstup kroku 4.2:

Je určena míra rizika u položek (aktivit) v základním seznamu monitorovaných aktivit.

Výstup kroku 4.3:

Jsou definovány stupně monitoringu a jejich přiřazení k aktivitám v seznamu monitorovaných aktivit.

Výstup kroku 5:

Jsou uskutečněny monitorovací návštěvy, připraveny zprávy z monitoringu a jsou předány příslušným orgánům a osobám (Řídící skupina, osoba odpovědná za realizaci příslušné aktivity).

Výstup kroku 6:

Je zaveden systém řízení změn.

Výstup kroku 7:

Je zaveden systém vyhodnocování a následného systematického předávání informací využitelných pro zlepšování v následujících cyklech KPSS.

## 9. Kapitola uzavírání smluv v rámci procesu plánování sociálních služeb

Jiří Prošek, Advokátní kancelář Prošek

### Cíl kapitoly

Cílem je provést zejména zástupce obcí / měst a krajů postupem uzavírání smlouvy o dodání služeb v rámci komunitního plánování sociálních služeb ze strany zhotovitele.

Kapitola je obecně platná bez ohledu na velikost sídla, kde KPSS probíhá.

Kapitolu může využít také poskytovatelé sociálních služeb a to například v případě, že je příjemcem grantu (dotace) na podporu realizace projektu komunitního plánování sociálních služeb a v rámci projektu zadává dodání dílčích služeb zhotoviteli.

### Odůvodnění

V mnoha případech zadává obec / město, popř. poskytovatel soc. služeb, při realizaci procesu KPSS se provedení některých služeb zhotoviteli a to na základě smluvního vztahu. Obec/město, popř. poskytovatel stojí v tomto případě v pozici objednatele. Vzhledem k tomu, že KPSS není dosud standardním zavedeným postupem, neexistují dosud ani vzory smluv mezi objednatelem a zhotovitelem v rámci realizace KPSS. Tato kapitola přináší vzor smlouvy o dílo s podrobným komentářem jako vhodnou formu tohoto smluvního vztahu.

### Smlouvy uzavírané obcí

Obce mohou pochopitelně v rámci zákona o obcích a dalších obecně závazných právních předpisů, zejména občanského a obchodního zákoníku, uskutečňovat činnost v samostatné působnosti obce a uzavírat nejrůznější smlouvy soukromoprávního charakteru, podobně jako jiné osoby, ať už fyzické či právnické.

V dané věci záleží na tom, zda se bude jednat:

1. o smlouvu, kterou je upravována přenesená působnost obce – v takovém případě se smlouva bude řídit zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích,
2. či o smlouvu upravující jinou oblast, v takovém případě se bude jednat nejčastěji o nepojmenovanou smlouvu dle občanského či obchodního zákoníku.

### **Ad 1) Spolupráce obcí na základě veřejnoprávní smlouvy v oblasti poskytování sociálních služeb**

Následující text obsahuje stručnou analýzu možnosti spolupráce obcí při realizaci konkrétního cíle nebo potřebě splnění konkrétního úkolu.

Jde o popis postupu uzavírání smluv mezi obcemi na určitém území, které se chtějí dohodnout, že budou společně poskytovat nějakou sociální službu. Typickým příkladem použití např. je, že některá obec postaví domov důchodců a jeho provoz dotuje, ačkoliv v něm bydlí i občané jiných obcí, nebo může jít ale o zajištění pečovatelské služby, azylového domu apod.).

Problematiku spolupráce obcí při plnění záležitostí veřejného zájmu (tedy i sociálních služeb) upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „ZoO“), v hlavě III. Dle ust. § 63 odst. 1 ZoO mohou obce, jejichž orgány vykonávají **přenesenu**

**působnost ve stejném správním obvodu obce s rozšířenou působností**, uzavřít veřejnoprávní smlouvu, podle níž budou orgány jedné obce vykonávat přenesenou působnost nebo část přenesené působnosti pro orgány jiné obce, která je též účastníkem veřejnoprávní smlouvy. K uzavření veřejnoprávní smlouvy je nutný souhlas krajského úřadu a veřejnoprávní smlouva musí obsahovat:

- a) označení účastníků smlouvy,
- b) dobu trvání smlouvy,
- c) určení rozsahu přenesené působnosti, kterou budou orgány obce vykonávat pro orgány jiné obce,
- d) způsob úhrady nákladů spojených s výkonem přenesené působnosti dle písm. c).

Za stejných podmínek jako je uvedeno výše – s tím rozdílem, že je třeba souhlasu Ministerstva vnitra – mohou veřejnoprávní smlouvu uzavřít obce s rozšířenou působností, jejichž obecní úřady vykonávají **přenesenou působnost ve správním obvodu jednoho krajského úřadu**.

Společná ustanovení k veřejnoprávním smlouvám (§ 66 a násl. ZoO) stanoví obligatorně písemnou formu smlouvy a dále upravují počátek platnosti takové smlouvy tak, že „veřejnoprávní smlouva je uzavřena dnem, kdy rozhodnutí příslušného orgánu veřejné správy o udělení souhlasu s jejím uzavřením nabude právní moci“<sup>36</sup>.

Z výše uvedeného současně vyplývá, že tím, kdo „převádí“ přenesenou působnost nebo její část, může být vždy jen „obec nižšího stupně“ vzhledem k „obci vyššího stupně“.<sup>37</sup>

Zvýrazněný text upozorňuje, že se jedná o výkon přenesené působnosti obcí, tedy o výkon státní správy přenesený na obce a stanovený kromě zákona o obcích též zvláštními zákony. V případě spolupráce obcí na základě veřejnoprávní smlouvy nemůže jít tedy o libovolnou činnost obce, ale pouze o činnost obce prováděnou v rámci svěřené přenesené působnosti. Příkladem takových smluv (dohod) mohou být dohoda o sloučení obcí, dohoda o připojení obce k jiné obci, dohoda o změně hranic obcí, smlouva o vytvoření dobrovolného svazku obcí, smlouva o spolupráci mezi obcemi ke splnění konkrétního úkolu, dohoda o vytvoření společného spádového obvodu základní školy, dohoda o zabezpečení projednávání přestupků jinou obcí, smlouva o spolupráci mezi kraji ke splnění konkrétního úkolu, dohoda o zřízení a správě školy v přírodě a další.

Na okraj si dovoluujeme upozornit, že v případě, že 1.1.2006 vstoupí v účinnost nový správní řád, zákon č. 500/2004 Sb., použijí se pro veřejnoprávní smlouvy ustanovení tohoto správního řádu. Současně s tím dojde ke zrušení ust. § 66d a § 66e ZoO, která upravují některé podrobnosti změn a zrušení veřejnoprávní smlouvy krajským úřadem, příp. Ministerstvem vnitra.

## **Ad 2) Smlouva, kterou obec uzavírá se zhotovitelem**

<sup>36</sup> Ust. § 66c odst. 2 ZoO.

<sup>37</sup> Konkrétně „obyčejná“ obec může převádět výkon přenesené působnosti na orgány obce „obyčejné“, obce s pověřeným obecním úřadem i obce s rozšířenou působností, obec s pověřeným obecním úřadem na jinou obec s pověřeným obecním úřadem nebo obec s rozšířenou působností. Obce s rozšířenou působností mohou převádět výkon přenesené působnosti jen mezi sebou.

Předkládaná kapitola uzavírání smluv v rámci procesu plánování sociálních služeb se dále podrobně zabývá smlouvou, kterou obec uzavírá se zhotovitelem, který dodává služby v rámci procesu KPSS.

Zhotovitel může být fyzická nebo právnická osoba.

Je důležité zdůraznit, že zhotovitel není expert, který „napíše“ pro objednatele komunitní plán soc. služeb „na klíč“. To by popíralo podstatu komunitního plánování sociálních služeb, totiž že plánování provádějí a plán zpracovávají především lidé v obci žijící, kteří znají místní situaci a to, co si naplánují, se jich také bude týkat. Je odpovědností obce, aby plán soc. služeb sama zpracovala a k najímání dodavatelů má tedy sáhnout především a pouze v případech, kdy se jedná o specializovanější činnosti, jež vyžadují takové dovednosti, jež není obec sama schopna zajistit – zde se může např. jednat např. o koordinování procesu KPSS a informační a komunikační kampaně, facilitování jednání, výzkumná šetření apod., tedy o jednotlivé dílčí aktivity. Rozhodně se nejedná o zpracování celého kom. plánu soc. služeb „za obec“.

Zhotovitel může v rámci procesu KPSS dodávat zejména tyto typy služeb:

- koordinování celého procesu KPSS a to na základě výstupů jednání triády, řídicí skupiny a pracovních skupin. Doporučujeme, aby tento koordinátor byl zároveň zodpovědný nejen za proces KPSS, ale i za proces informování a zapojování veřejnosti (viz Kapitola 3).

Koordinování celého procesu KPSS externím zhotovitelem je možné a běžné. Lze jej doporučit zejména v případě, že obec nemá dostatečně proškoleného zaměstnance, kteří by měli dostatek času na koordinování celého procesu.

Aby nedošlo k pochybení a vytváření „expertních studií“ bez přímé a zásadní účasti triády, popisuje tato kapitola, jak ošetřit, aby zhotovitel postupoval ve smyslu zachování principů KPSS. Toho se týká zejména část 5. Předmět smlouvy, písm. c), kde je doporučeno, aby bylo ve smlouvě uvedeno, že zhotovitel je povinen řídit se pokyny objednatele. Dále je toto zdůrazněno v části 6. Podrobná specifikace předmětu díla – Příloha ke smlouvě, písmeno f), kde je doporučováno, aby přechod z jedné fáze do druhé byl vázán na vyjádření objednatele, resp. celé triády. Dále můžete využít písmeno k), kde je doporučováno, aby v Příloze smlouvy byl obsažen také postup závazný pro proces KPSS s uvedením klíčové role triády.

- vytváření konkrétních výstupů (dokumentů) v průběhu KPSS (např. pouze analýzu potřeb uživatelů sociálních služeb), na základě podrobného zadání ze strany řídicí skupiny. Externí zpracování ze strany zhotovitele lze doporučit zejména právě pro zpracování dokumentů analytické fáze, které potřebují zkušeného odborníka (viz např. Kapitola 5). Je však možné i pro zpracování jiných částí komunitního plánu soc. služeb, které se vymykají zkušenostem a znalostem triády nebo zaměstnance obce (např. řízení schůzek řídicí skupiny a pracovních skupin a sepisování závěrů z jejich jednání v plánovací fázi, nebo vytvoření návrhu monitoringu.

## Popis smlouvy

### 1. Smluvní genotyp

- a. V zásadě lze konstatovat, že smluvním typem, ze kterého by mělo být vycházeno u smluvního vztahu, kdy předmětem smlouvy bude dodávka určitých služeb, je smlouva o dílo.
- b. Tento smluvní genotyp (smlouva o dílo) je upraven v ustanoveních §631 a následujících zákona č.40/1964, Občanského zákoníku. Pro obchodní vztahy platí ale přednostně úprava obsažená v zákoníku obchodním, a to konkrétně v ustanoveních §536 a následujících zákona č.513/1991 Obchodního zákoníku.
- c. Podstatu smlouvy o dílo tvoří závazek jedné strany (zhotovitel) provést dílo a závazek strany druhé (objednatel) zaplatit za toto dílo dohodnutou cenu.
- d. Přihlédneme-li k určitým specialitám v KPSS, jeví se jako nejrozumnější používat ve smlouvě odkaz na ustanovení §269 Obchodního zákoníku – smlouvy nepojmenované, inominátní, která bude označena například jako smlouva o poskytování služeb v komunitním plánování, nebo o vytvoření analytických dokumentů, nebo o koordinování procesu KPSS, a podobně, přičemž hlavním smluvním typem obsaženým v této smlouvě bude smlouva o dílo, avšak pravidelně zde budou přítomny i další smluvní typy, například smlouva licenční atd.
- e. Smlouvou inominátní se rozumí typ smlouvy, který není upraven jako typ smlouvy v Obchodním nebo Občanském zákoníku. Platí zde tedy poměrně široká smluvní volnost, záleží na smluvních stranách, jakým směrem se při uzavírání samotné smlouvy vydají. S ohledem na specifičnost komunitního plánování sociálních služeb a na skutečnost, že smlouva bude obsahovat zejména ujednání smlouvy o dílo, bude pojednáno zejména o tomto smluvním typu. Zároveň je do kapitoly zahrnuta i úprava dalších obvyklých otázek, které budou pravidelně v uvedené smlouvě řešeny (ustanovení o autorských právech a podobně).

## **2. Náležitosti smlouvy (smlouvy o dílo)**

- a. Podstatnými náležitostmi smlouvy o dílo jsou:
  - i. Označení smluvních stran jež jsou v postavení zhotovitele a objednatele. Zde není nutné, aby smluvní strany byly označovány jako zhotovitel a objednatel, je na smluvní volnosti smluvních partnerů, jaké označení si pro strany smlouvy zvolí.
  - ii. Určení díla, přičemž dílo lze definovat jako zájmovou činnost zhotovitele směřující k jejímu hmotně zachycenému výsledku. Předmětem díla je pak věc, která dílo zachycuje, popřípadě v širším smyslu i činnost samotná. Z tohoto hlediska je rozlišováno mezi vytvořením určité věci, montáží a hmotně zachyceným výsledkem jiné činnosti.
  - iii. Závazek k zaplacení ceny za provedení díla.
- b. Nepodstatnými náležitostmi smlouvy o dílo jsou zejména:
  - i. Platební podmínky
  - ii. Doba, způsob a místo plnění
  - iii. Součinnost objednatele
  - iv. Smluvní pokuty atp.
  - v. Smlouvu však lze platně sjednat i bez těchto nepodstatných náležitostí.

## **3. Smluvní strany**

- a. Identifikace smluvních stran



- i. Při identifikaci smluvních stran je důležité dodržet jejich obchodní firmy (názvy) dle obchodního rejstříku (či jiných rejstříků). Kromě obchodní firmy je také nutné uvést sídlo firmy (organizace), její IČ a také údaj o zápisu v obchodním či jiném rejstříku, pakliže je smluvní strana v takovém rejstříku zapsána.
- ii. Neméně důležité je pak správně identifikovat osobu, která je k uzavření smlouvy za tu kterou smluvní stranu oprávněna. I zde je dobré vycházet z údajů uvedených v obchodním či jiném rejstříku. Má-li za smluvní stranu jednat osoba, která není v těchto rejstřících uvedena jako osoba k takovému jednání oprávněná, je nutné vyžádat si od této osoby její plnou moc či jiné pověření, na základě kterého by měla být oprávněna za smluvní stranu jednat.
- iii. Jedná-li za obchodní společnost osoba, která je k tomu oprávněna jako statutární orgán, uvádí se, že smluvní strana jedná prostřednictvím této osoby. Jedná-li za obchodní společnost osoba, která je pověřená tímto jednáním například na základě plné moci, uvádí se, že smluvní strana jedná v zastoupení této oprávněné osoby.
- iv. Je také žádoucí smluvní strany nějakým způsobem označit; v rámci této kapitoly budou smluvní strany nazývány jako objednatel a zhotovitel. Nicméně v tomto označení platí plně smluvní volnost a je tedy v zásadě nerozhodné, jak jsou smluvní strany označeny, respektive pojmenovány.

#### **4. Účel smlouvy**

- a. Jako účel smlouvy v rámci procesu KPSS lze uvést buďto konkrétní cíl, ke kterému má smlouva sloužit, nebo lze také za účel považovat například realizaci nějaké konkrétní zakázky, kterou je možné v tomto smluvním ustanovení podrobněji specifikovat (např. jako koordinování procesu KPSS nebo vytvoření určitého dílčího výstupu).
- b. Uvedení účelu smlouvy není sice zákonodárcem vyžadováno jako povinná náležitost, avšak v případě výkladových potíží smlouvy (zejména v případě sporu) je uvedení účelu smlouvy důležitým aspektem, který bývá využíván.

#### **5. Předmět smlouvy**

- a. Předmět smlouvy je vhodné ve smlouvě samotné popsat jen rámcově a odkázat na přílohu ke smlouvě, kde bude předmět vyspecifikován dopodrobna včetně kvantifikovatelných údajů. Je vhodné uvést, že předmětem plnění je poskytování služeb, popřípadě poskytování služeb v oblasti komunitního plánování sociálních služeb.
- b. Vždy je nutné uvést také závazek druhé strany k zaplacení ceny, která byla ve smlouvě mezi smluvními stranami sjednána.
- c. Je vhodné uvést také skutečnost, že při realizaci předmětu plnění (tedy při poskytování určitých služeb) je poskytovatel povinen řídit se pokyny a potřebami objednatele, protože nebylo-li by to ve smlouvě uvedeno, pak zhotovitel tuto povinnost nemá, neboť je předpoklad, že zhotovitel je schopen dílo zhotovit i bez těchto pokynů objednatele, protože by měl být v daném oboru odborníkem (profesionálem).

#### **6. Podrobná specifikace předmětu díla – Příloha ke smlouvě**

- a. Vzhledem ke skutečnosti, že komunitní plánování sociálních služeb samo o sobě je poměrně hodně širokým pojmem, je třeba specifikaci předmětu díla, respektive specifikaci díla samotného, popsat velmi pečlivě.
- b. Při specifikaci předmětu díla je nezbytné, aby byl brán zřetel na skutečnost, že v případě sporu bude smluvní ustanovení vykládat soudce, který zřejmě nebude odborníkem na komunitní plánování sociálních služeb a smlouva (zejména předmět díla) by měla být pochopitelná i pro takového soudce.
- c. Vezmeme-li v potaz rozsah komunitního plánování sociálních služeb, vyplývá z toho samozřejmě skutečnost, že ani samotný podrobný popis díla nebude nikterak jednoduchý a naopak, že tento popis bude poměrně rozsáhlý.
- d. U smluv, kde zadáním ze strany objednatele bude koordinování procesu KPSS je nutné také stanovit, jaké fáze procesu KPSS budou koordinovány a jaké výstupy jednání triády, řídicí skupiny a pracovních skupin budou zpracovávány, popř. jaké další výstupy jsou očekávány. V těchto případech je nanejvýš vhodné spojit koordinování procesu KPSS i informováním a zapojováním veřejnosti (viz Kapitola 3) což je de facto stanovení rozsahu díla.

Pokud budeme vycházet z fází KPSS, které vycházejí ze společného rámce kapitol pro komunitní plánování sociálních služeb, budeme schopni identifikovat fáze čtyři, a to Přípravnou / Hodnotící fázi, Analyticko-popisnou fázi, Fázi vizí a plánů a Fázi realizační. U každé fáze samozřejmě bude nutné dále ji popsat.

Zůstaneme-li u jednotlivých fází, bylo by dobré také určit za splnění jakých podmínek je možné uzavřít jednu fázi KPSS a přejít do fáze další. Bude se jednat zejména o stanovení určitých hodnotících kritérií, při jejichž splnění bude možné ukončit jednu fázi KPSS a začít pracovat na fázi další. Tento přechod z jedné fáze do druhé může být například vázán také na určité vyjádření objednatele nebo dokonce na určité vyjádření k tomu oprávněných zástupců triády nebo řídicí skupiny.

Každou z výše uvedených fází tedy bude vhodné nějakým bližším způsobem dále rozčlenit do jednotlivých kroků, které do fáze budou spadat. Zde je třeba říci, že čím podrobněji bude předmět díla ve smlouvě, respektive v příloze ke smlouvě, specifikován, tím snazší a průkaznější je kontrola obou smluvních stran ohledně plnění tohoto předmětu díla.

- e. U smluv, kde je zadáním ze strany objednatele vytvoření nějakého dílčího výstupu, musí být tento také velmi přesně specifikován.
- f. Je také potřeba upozornit na skutečnost, že podrobnou specifikací předmětu díla lze také předejít případným sporům právě ohledně toho, co přesně mělo být předmětem díla, co přesně mělo být zhotovitelem zpracováno a tak podobně.
- g. Pokud budeme specifikovat předmět díla, je nutné, aby tato specifikace tedy obsahovala skutečně jen kroky, které budou opravdu podnikány. Je nepřijatelné, aby tato specifikace obsahovala například nějaké kroky, které by v budoucnu nemohly být vůbec realizovány, nebo kdy by tato jejich realizace působila zhotoviteli problémy.

- h. Má-li objednatel nějaké zvláštní požadavky týkající se vlastností, které má dílo mít, je opět velmi žádoucí, aby tyto požadavky byly specifikovány buď ve smlouvě nebo v příloze ke smlouvě, která blíže rozvádí předmět díla. Jedině na požadavky, které objednatel měl a které jsou uvedeny ve smlouvě, nerozhoduje, jestli ve smlouvě samotné nebo v její příloze, jsou potom podkladem pro určitou reklamaci díla, pro tvrzení, že dílo nesplňuje požadavky, které na něj byly objednatelem kladeny.
- i. Byly-li v předchozím odstavci zmíněny požadavky na dílo, je třeba dodat, že předmět díla může obsahovat také postup, jak dílo bude postupně vznikat. S ohledem na skutečnost, že komunitní plánování sociálních služeb má svoje specifika, bylo by žádoucí do smlouvy zakomponovat (respektive opět do přílohy, která specifikuje předmět díla) také tyto specifické postupy. V daném kontextu se může např. jednat o zaručení rovnocenné účasti zástupců zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb nebo ostatní veřejnosti v průběhu zpracování díla apod.

## 7. Doba plnění

- a. Dobu smlouvy je vhodné ve smlouvě samotné popsat jen rámcově a odkázat na přílohu ke smlouvě, kde bude doba plnění vyspecifikována dopodrobna.
- b. Přílohou potom tedy bude časový harmonogram.
- c. Tato příloha musí svojí strukturou odpovídat příloze, ve které je podrobně specifikován předmět díla, neboť stejně jako bude specifikace předmětu díla rozdělena do určitých fází, musí tak být učiněno i v příloze, která bude časovým harmonogramem, tzn. k jednotlivým fázím KPSS, k jednotlivým konkrétním krokům v rámci KPSS bude přiřazen časový úsek (nebo datum), do kterého musí být daný krok či fáze zpracován.
- d. V tomto smluvním ustanovení je také vhodné určit, co se stane, nesplní-li zhotovitel svůj závazek a neprovede dílo včas. Zpravidla se tak děje určením, že zhotovitel je v tomto případě povinen zaplatit objednateli smluvní pokutu v dohodnuté výši. Může být však sjednána i sankce jiná.
- e. Je samozřejmě také možné, že nastane situace, kdy zhotovitel dokončí dílo před stanovenou dobou. Pokud není ve smlouvě ujednáno něco jiného, je objednatel povinen provedené dílo převzít, je-li toto dílo k takovémuto převzetí schopné. Ačkoliv to není na první pohled zřejmé, může tato situace dostat objednatele do určitých problémů, neboť splatnost smluvní ceny bývá často vázána právě na okamžik předání a převzetí díla a převezme-li zhotovitel dílo dříve než bylo plánováno, může mu to způsobit finanční těžkosti, pokud počítal s tím, že na získání finančních prostředků nutných pro zaplacení díla, bude potřeba delšího času.

## 8. Doba plnění – Příloha ke smlouvě

- a. Jak již bylo řečeno výše, tato příloha musí být v souladu s přílohou, kde je specifikován předmět plnění, neboť právě v návaznosti na specifikaci předmětu plnění je nutné specifikovat termíny plnění u jednotlivých kroků KPSS.
- b. Dobu plnění lze stanovit u každého kroku závazným datumem či závaznou dobou, do které musí být ten který jednotlivý konkrétní krok splněn, ale také stanovit takovéto závazné časově určené termíny jen rámcově (například začátek a konec jednotlivé fáze KPSS) a jednotlivé kroky v rámci KPSS vázat

na splnění kroků předchozích, s tím, že je nutno dodržet časový rámec, který byl stanoven pro realizaci konkrétní fáze KPSS.

## 9. Cena

- a. Ve smlouvě musí být uvedena cena za předmět plnění nebo musí být alespoň stanoven způsob jejího určení, ledaže z jednání o uzavření smlouvy vyplývá vůle smluvních stran uzavřít smlouvu i bez tohoto určení ceny.
- b. Je důležité stanovit, je-li cena určena bez daně z přidané hodnoty nebo už tuto daň obsahuje.
- c. Cena může být určena několika způsoby. Nejjednodušším způsobem je určit cenu celkově za kompletní dílo, přičemž tento způsob ale nebude pro KPSS příliš vhodný. Dalším způsobem je určit cenu díla za jednotlivé fáze a součtem získat cenu celkovou, přičemž nárok na odpovídající část smluvní ceny by zhotoviteli vzniknul vždy po dokončení určité fáze KPSS. Dalším způsobem je stanovení ceny jakoby na základě rozpočtu, tzn. stanovit cenu vždy za každý jednotlivý krok dle přílohy, ve které je podrobně specifikován předmět plnění. Tento způsob stanovení ceny se jeví být pro KPSS tím nejlepším řešením. Bude tedy opět vhodné zpracovat přílohu ke smlouvě, ve které bude cena takto určena a do smlouvy samotné začlenit jen cenu celkovou právě s odkazem na tuto přílohu.
- d. Je také vhodné, a to zejména pro objednatele, aby smluvní cena byla garantována jako závazná pro zhotovitele, přičemž tento ji může navyšovat pouze v odůvodněných případech a po předchozím písemném odsouhlasení takového kroku ze strany objednatele.
- e. S ohledem na skutečnost, že cena bude určena několika položkami, ze kterých pak součtem dostaneme cenu celkovou, je nutné upravit také změnu ceny (zvýšení) jedné položky na úkor položky jiné. Tento postup lze v zásadě uznat jako přijatelný, ovšem pouze za předpokladu, že takovou změnou cen jednotlivých položek nebude ovlivněna kvalita žádně z těchto položek

## 10. Cena – příloha ke smlouvě

- a. Opět i tato příloha bude vycházet z přílohy, ve které je podrobně specifikován předmět díla, respektive z přílohy, která obsahuje časový harmonogram KPSS.
- b. U každého jednotlivého kroku pak za tento krok bude určena cena, za kterou je daný krok realizován.

## 11. Veřejné zakázky

- a. Veřejnou zakázkou je zakázka na dodávku, služby nebo stavební práce, která je financována obcí.
- b. Ve zvláštních případech spadají veřejné zakázky do režimu podle zákona č.40/2004 Sb. Dle režimu zákona č.40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, postupují tzv. veřejní zadavatelé, kterými jsou Česká republika, státní příspěvkové organizace, územní samosprávné celky a v případě hlavního města Prahy a statutárních měst též městský obvod nebo městská část a jimi řízené a zřizované příspěvkové organizace, dále potom Fond národního majetku České republiky, Pozemkový fond České republiky atp., dále právnická nebo fyzická osoba, zadává-li zakázku na dodávky, služby nebo stavební práce, která je z více než 50 % financována veřejným zadavatelem a konečně podnikatel, jestliže je ovládán veřejným zadavatelem, nebo jehož podnikání je podmíněno udělením oprávnění, které mu poskytuje zvláštní nebo

výhradní práva a vykonává některou z činností uvedených v ustanovení §3 zákona o veřejných zakázkách (telekomunikace, elektrická energie, pitná voda, plyn, teplo, veřejná doprava atp.)

- c. Veřejnou zakázkou podle zákona č.40/2004 Sb. je potom zakázka na dodávky, služby nebo stavební práce, jejímž zadavatelem je osoba uvedená v ustanovení §2 zákona o veřejných zakázkách (viz předchozí odstavec) a u níž předpokládaná cena předmětu veřejné zakázky přesáhne částku 2 000 000,- Kč. Veřejná zakázka se uskutečňuje za úplaty na základě písemné smlouvy s jedním nebo více vybranými uchazeči nebo zájemci.
- d. Přesáhne-li předpokládaná cena předmětu plnění u veřejné zakázky podle zákona č.40/2004 Sb. výše specifikovanou cenu, je zadavatel povinen postup při zadávání veřejné zakázky podle zákona č.40/2004 Sb. do uzavření smlouvy s dodavatelem. Tento způsob je nazýván zadávacím řízením.
- e. Zadávací řízení podle zákona č.40/2004 Sb. má několik druhů, přičemž konkrétně se jedná o otevřené řízení (zde se mohou výběrového řízení účastnit všichni dodavatelé), užší řízení (zde se mohou účastnit pouze zadavatelem vybraní zájemci), jednací řízení s uveřejněním (zde nabídku mohou podat pouze zadavatelem vybraní zájemci, kteří jsou poté zadavatelem vyzváni k jednání) a konečně jednací řízení bez uveřejnění (zde zadavatel přímo vyzve k jednání jednoho nebo více dodavatelů).
- f. K problematice veřejných zakázek podle zákona č.40/2004 Sb. je žádoucí ještě uvést tu skutečnost, že zadavatel nesmí rozdělit předmět veřejné zakázky, jestliže by tím došlo ke snížení jeho předpokládané ceny pod finanční limity stanovené v zákoně o veřejných zakázkách.
- g. Problematika veřejných zakázek podle zákona č.40/2004 Sb. je v podrobnostech tak specifická, že se jí dále v této metodice již nebudeme zabývat, přičemž podrobnosti k veřejným zakázkám jsou uvedeny ve výše jmenovaném zákoně č.40/2004 Sb., o veřejných zakázkách.

## 12. Platební podmínky

- a. Platební podmínky nejsou sice podstatnou náležitostí smlouvy o dílo, nicméně je velmi žádané je ve smlouvě upravit.
- b. Není-li totiž určeno ve smlouvě jinak, vzniká zhotoviteli nárok na zaplacení smluvní ceny až dokončením díla. Zálohové platby lze tedy určit právě a jenom ujednáním ve smlouvě, což je jistě téměř nutností.
- c. V ustanovení o platebních podmínkách se stanovuje například splatnost jednotlivých faktur / zálohových faktur. Splatnost faktur lze určit buď ode dne vystavení nebo ode dne jejich doručení objednateli, což ale není příliš praktické, neboť je nutné uchovávat doklady o tomto doručení pro případné dokazování ve sporech, které by na základě takového určení splatnosti mohly v průběhu trvání smluvního vztahu vzniknout.
- d. Je také velmi vhodné upravit výši jednotlivých faktur, a to nejlépe odkazem na přílohu, ve které je podrobně specifikována smluvní cena.
- e. Další záležitostí, která si zcela určitě zaslouží pozornost při sepisování smlouvy, je úprava postupu objednatele pokud zjistí, že faktura, která mu byla zhotovitelem zaslána, neobsahuje náležitosti, které faktura (respektive daňový doklad) dle zákona obsahovat má. Je vhodné k tomuto problému přistoupit tak, že objednatel bude oprávněn zhotoviteli takovou fakturu vrátit s označením konkrétních nedostatků, které na faktuře zjistil s tím, že zhotovitele vyzve, aby tyto vady faktury odstranil a fakturu mu zaslal bez těchto nedostatků.

- f. V ustanoveních o platebních podmínkách lze také sjednat sankci, kterou je povinna zaplatit smluvní strana, která se ocitla v prodlení s úhradou faktur, které jí byly zaslány, přičemž touto sankcí ve většině případů bývá smluvní pokuta.
- g. Platební podmínky by také měly obsahovat podmínky, za nichž je zhotovitel oprávněn fakturu vystavit. Pro účely této kapitoly, kdy je vycházeno z příloh ke smlouvě, kde je podrobně specifikován předmět díla, termín pro plnění jednotlivých dílčích částí díla a také cena těchto jednotlivých částí, lze jen doporučit, aby při stanovení těchto podmínek opět bylo z těchto příloh vycházeno a podmínky pro fakturaci vycházely ze skutečnosti, zda byla nebo nebyla dokončena ta která konkrétní dílčí část předmětného díla.

### **13. Subdodavatelé**

- a. Zhotovitel může pověřit provedením díla třetí osobu. Při provádění díla třetí osobou má však zhotovitel stejnou zodpovědnost, jako kdyby předmětné dílo prováděl sám.
- b. Chtěl-li by objednatel vyloučit, aby zhotovitel mohl při provádění díla využít třetích osob, muselo by to buď vyplývat z povahy zhotovovaného díla nebo by tento požadavek musel být výslovně uveden ve smlouvě („zhotovitel je povinen provést dílo osobně“).
- c. Využije-li zhotovitel k provedení díla třetích osob, vzniká smluvní vztah mezi ním a těmito třetími osobami. Smluvní vztah mezi objednatelem a zhotovitelem není v tomto případě nijak dotčen a, jak již bylo řečeno výše, objednatel odpovídá jako by dílo prováděl sám.
- d. Další otázkou, která by měla být brána v potaz v oblasti subdodavatelů, je otázka veřejných zakázek podle zákona č.40/2004 Sb. Pokud by totiž zhotovitel získal zakázku na základě výběrového řízení v souladu se zákonem o veřejných zakázkách podle zákona č.40/2004 Sb. a poté se rozhodl, že realizací části díla, jejíž cena pravděpodobně přesáhne 2 000 000,- Kč, pověřit subdodavatele, platí pro něj povinnost postupovat v souladu se zákonem o veřejných zakázkách podle zákona č.40/2004 Sb.. Tato skutečnost by měla být uvedena ve smlouvě, aby měl objednatel jistotu, že zhotovitel bude tímto způsobem postupovat.
- e. V našem právním řádu nemá objednatel právo zasahovat zhotoviteli do výběru subdodavatelů, není-li ve smlouvě uvedeno jinak.

### **14. Práva a povinnosti smluvních stran**

- a. Práva a povinnosti smluvních stran lze rozdělit na práva a povinnosti zhotovitele a práva a povinnosti objednatele.
- b. V některých případech jsou tyto povinnosti vymezeny ve společném smluvním ustanovení jak pro zhotovitele tak pro objednatele, v případech jiných je pak použito dvou zvláštních ustanovení. Pokud bude práv a povinností ve smlouvě uvedeno více pro každou smluvní stranu, bude vhodné tato práva a povinnosti rozčlenit do dvou smluvních ustanovení, a to zejména za účelem zachování přehlednosti smlouvy.
- c. Vzhledem k tomu, že v rámci této kapitoly bude uvedeno poměrně velké penzum smluvních práv a povinností pro každou ze smluvních stran, budou tyto práva a povinnosti rozčleněny do dvou významových částí.

### **15. Práva a povinnosti zhotovitele**

- a. Základní povinností zhotovitele je provedení díla na vlastní náklad a nebezpečí ve sjednané době.
- b. To, že je dílo zhotovováno na náklad zhotovitele může být dohodou smluvních stran pozměněno, neboť je samozřejmě možné ve smlouvě dohodnout průběžné financování formou předběžných záloh, kdy pak zhotovitel de facto hospodaří s prostředky objednatele a provádí tak dílo vlastně na jeho náklad, přičemž je třeba poznamenat, že slovní spojení de facto použité výše je zde na místě, a to proto, že i přijatou zálohu může být zhotovitel povinen v určitých případech objednateli vrátit.
- c. Zhotovitel provádí dílo na své nebezpečí, což je pro objednatele důležité pro případ, že by došlo k poškození díla nebo jeho části (v našem případě spíše hmotného substrátu, na kterém je dílo zachyceno).
- d. Zřejmě nejdůležitější pro zhotovitele je závazek provést dílo ve sjednané době. O době plnění již bylo pojednáno výše, a proto nezbyvá než odkázat na předchozí text.
- e. V případě KPSS bude nutné základní povinnost zhotovitele poněkud rozšířit a zavázat ho také k tomu, aby při realizaci díla postupoval v souladu s pokyny a potřebami objednatele, neboť právě tyto pokyny a potřeby jsou důležité pro pozdější využitelnost díla. Zde je nutné uvést také skutečnost, že některé pokyny a potřeby objednatele se objeví až v průběhu provádění díla, a to zejména na schůzkách pracovních skupin za účasti k tomu fundovaných osob všech stran triády. Zhotovitel naopak může požadovat, aby mu pokyny a potřeby objednatele byly sdělovány průběžně po dobu realizace díla – viz níže v této metodice.
- f. Vzhledem ke složitosti procesu komunitního plánování sociálních služeb bude zřejmě nezbytné (a pro objednatele i zhotovitele velmi vhodné), aby byl zhotovitel ve smlouvě zavázán k tomu, aby konzultoval s objednatelem plnění jednotlivých dílčích částí díla, aby pro obě strany existovala účinná kontrola skutečnosti, že je dílo prováděno dle představ objednatele, respektive zda tyto představy byly zhotovitelem správně pochopeny či správně realizovány. Bude také nezbytné, aby byla nějakým způsobem upravena frekvence takovýchto konzultací, a to buď časová (jednou za kalendářní čtvrtletí) a podmíněná splněním určitých podmínek či dosažením určitých cílů (vždy po dokončení jednotlivé dílčí části díla apod.).
- g. Zhotovitel může v průběhu provádění díla zjistit určitá fakta, která by mohla mít vliv na vlastní provádění díla. Je velmi vhodné, aby byla ve smlouvě zakotvena povinnost zhotovitele informovat objednatele o těchto zjištěných skutečnostech, a to neprodleně po tom, co zhotovitel informace o takovýchto skutečnostech získá.
- h. Stejně jako u předchozího odstavce by mělo být postupováno také v případech, kdy sám zhotovitel nebo jeho organizační struktura dozná takových změn, které by mohly mít vliv na úspěšnou realizaci díla (příkladem lze uvést vstup zhotovitele do likvidace, změnu sídla či doručovací adresy, změny v oprávněných osobách k jednání o záležitostech dle smlouvy o dílo, prohlášení konkurzu apod.).
- i. Dalším ustanovením, které chrání zájmy objednatele, je ustanovení, které zavazuje zhotovitele, aby byl kdykoli na žádost objednatele povinen písemně poskytnout jakékoli informace, které mají souvislost s realizací předmětného díla.

- j. Další práva a povinnosti budou popsána níže v této metodice v souvislosti s jinými smluvními ustanoveními.

## 16. Práva a povinnosti objednatele

- a. Nejdůležitějším právem objednatele bude jeho právo vyžadovat na zhotoviteli splnění všech jeho povinností, které jsou obsaženy ve smlouvě o dílo, což znamená například právo požadovat po zhotoviteli informace o průběhu realizace díla, požadovat účast zhotovitele na informačních schůzkách a tak podobně.
- b. Co se týče povinností objednatele, tou nejdůležitější bude zřejmě jeho povinnost zaplatit objednateli, při splnění všech podmínek ve smlouvě uvedených, smluvní cenu v době a výši dle předmětné smlouvy. Za nesplnění této povinnosti na straně objednatele bývá ve smlouvě obsažena sankce za toto nesplnění, a to buď ve formě úroků z prodlení nebo smluvní pokuty ve výši a za podmínek uvedených ve smlouvě. Tato sankce bývá obdobná sankci, která stíhá zhotovitele v situaci, kdy nerealizuje předmětné dílo řádně a včas.
- c. Pokud byla výše popsána povinnost zhotovitele poskytnout objednateli veškeré informace, které by mohly mít vliv na plnění dle smlouvy, je třeba poznamenat, že tato povinnost by měla být i na straně objednatele, neboť i zhotovitele může poškodit, nebude-li těmito aktuálními informacemi, které objednatel získá, disponovat.
- d. Jako další z povinností objednatele lze uvést povinnost převzít řádně dokončené dílo, když je k tomu zhotovitelem vyzván.

## 17. Autorská práva a práva k průmyslovému vlastnictví

- a. Režim autorského práva a režim práva k průmyslovému vlastnictví je zcela odlišný, bude proto třeba tato práva od sebe odlišit.
- b. Autorským zákonem jsou chráněna práva autora k jeho dílu a práva s tímto autorským právem související. Dále jsou autorským zákonem ještě chráněna práva pořizovatele k jím pořízené databázi.
- c. Práva průmyslová lze pak rozdělit do třech kategorií. První z těchto kategorií je kategorie práv k výsledkům tvůrčí činnosti a spadají do ní práva k vynálezům, práva k užitným vzorům, práva k průmyslovým vzorům, práva k topografii polovodičových výrobků, práva k odrůdám rostlin atp., druhou kategorií jsou práva na označení, kam spadají práva k obchodním firmě, k ochranným známkám atp. a kategorií třetí jsou jiná práva k průmyslovému vlastnictví, přičemž sem spadají práva k obchodnímu tajemství, práva k know-how a goodwill a práva k zlepšovacím návrhům.
- d. Autorským zákonem jsou chráněna jen taková díla, která splňují určité předpoklady stanovené zákonem. Dílo musí být umělecké či vědecké, musí se jednat o jedinečný výsledek tvůrčí činnosti autora a musí být vyjádřeno v jakékoli objektivně vnímatelné podobě.
- e. Platná právní úprava vychází velmi důsledně z koncepce nepřevoditelnosti autorského práva. Pokud tedy chce autor nějakým způsobem umožnit nakládání s dílem třetí osobě, nezbyvá mu než této třetí osobě poskytnout licenci. Licence tedy není skutečným převodem autorských práv, jedná se pouze o zřízení oprávnění třetí osobě k určitému nakládání s daným dílem.
- f. Licenci může autor poskytnout jako výhradní či nevýhradní, přičemž není-li ve smlouvě určeno jinak, má se za to, že jde o licenci nevýhradní. V případě



- výhradní licence autor nesmí poskytnout licenci další osobě a je povinen i sám se výkonu práva užívat dílo způsobem, k němuž poskytl licenci, zdržet.
- g. Nabyvatel licence je povinen licenci využít, není-li ve smlouvě stanoveno jinak.
  - h. Poskytovatel licence může licenci poskytnout buď ke všem nebo jen k některým způsobům užití (způsobem užití díla je například právo na rozmnožování díla, právo na půjčování originálu nebo rozmnoženiny díla, právo na vystavování originálu či rozmnoženiny díla atp.). Poskytovatel licence také může omezit rozsah licence (co do množství, místa nebo času), přičemž nestanoví-li smlouva něco jiného, má se za to, že je licence poskytována k takovým způsobům užití díla a v takovém rozsahu, jak je to nutné k dosažení účelu smlouvy.
  - i. U licence je také velmi důležité sjednat odměnu za poskytnutí licence, přičemž není-li tato cena sjednána, pak platí, že, až na případy, kdy ze smlouvy vyplývá, že je licence poskytována bezplatně a na případy, kdy ze smlouvy vyplývá, že smluvní strany chtěly smlouvu uzavřít i bez určení výše odměny, je licence neplatná. Pokud je licenční ujednání zakomponováno v jiné smlouvě, což se může týkat i komunitního plánování sociálních služeb, lze sjednat, že odměna za poskytnutí licence je již obsažena ve smluvní ceně (např. ceně za dílo).
  - j. Co se týká práv k průmyslovému vlastnictví, jedná se o problematiku velmi složitou, a navíc jen málokdy v procesu komunitního plánování sociálních služeb nastane situace, kdy je vhodné tato práva aplikovat. Mělo by se jednat snad jen o práva k ochranným známkám, a to v případě, že bude v procesu komunitního plánování sociálních služeb vytvořeno například nějaké logo či nějaké obchodní označení (název občanského sdružení apod.). Pro tyto případy je vhodné ve smlouvě upravit povinnost zhotovitele k tomu, aby v případě, že bude registrovat ochrannou známku, uvedl jako majitele ochranné známky objednatele nebo upravit povinnost zhotovitele převést práva k ochranné známce na objednatele v případě, že zhotovitel zaregistruje ochrannou známku ve svůj prospěch.

## 18. Předání a převzetí díla

- a. Okamžik předání a převzetí díla je okamžikem, který je velmi důležitým pro obě smluvní strany a má zásadní vliv na několik skutečností týkajících se plnění dle smlouvy o dílo.
- b. Důležité je stanovit místo, kde se předání a převzetí díla uskuteční. Není-li toto místo stanoveno ve smlouvě, nastupují dispozitivní zákonná pravidla, z nichž pro naše účely mají smysl to, že místem předání je místo, kde bylo dílo prováděno, respektive místo, o němž objednatel věděl nebo vědět musel, že v něm bude dílo prováděno a dále další pravidlo, které stanoví, že místem předání je místo podnikání, sídla či bydliště zhotovitele. Objednatel tedy musí počítat s tím, že nebude-li ve smlouvě určeno jinak, proběhne předání a převzetí díla ve většině případů v místě podnikání, v sídle či v bydlišti zhotovitele a bude-li chtít, aby předání a převzetí proběhlo jinde, bude muset toto místo specifikovat ve smlouvě.
- c. Předání a převzetí díla je okamžikem tak důležitým, že by o něm měla být sepsán nějaký zápis. Většinou je sepisován předávací protokol, kde je dílo popsáno (jen zevrubně) a kde objednatel potvrdí zda dílo převzal či nikoliv a pokud ho převzal, tak uvede, zda k dílu má nějaké výhrady, má-li dle jeho

názoru dílo nějaké vady apod. Zápis (předávací protokol) musí být sepsán vždy, když o to požádá kterákoliv ze smluvních stran a obě strany jsou povinny tento zápis podepsat.

- d. Z dikce předchozího odstavce vyplývá, že jsou situace, kdy objednatel nebude povinen dílo převzít. Bude se jednat o případy, kdy dílo bude mít vady a nedodělky. Vzhledem k tomu, že česká právní úprava je ohledně této situace poměrně dosti skoupá, nelze než doporučit, aby případy, kdy objednatel je či není povinen dílo převzít byly stanoveny ve smlouvě (například ustanovení o tom, že objednatel není povinen dílo převzít, má-li dílo takové vady, které neumožňují dílo řádně využívat apod.).
- e. Nestanoví-li smlouva jinak, je objednatel dílo povinen (na výzvu zhotovitele) převzít teprve v okamžiku, kdy je dílo dokončeno, a to dokončeno kompletně. Mají-li tedy smluvní strany zájem na tom, aby dílo bylo předáváno postupně, například po dokončení každé jednotlivé etapy, musí být tato skutečnost upravena ve smlouvě.
- f. Je-li na okamžik předání a převzetí díla vázána povinnost objednatele zaplatit zhotoviteli smluvní cenu nebo její část, je vhodné také upravit postup pro situace, kdy bude dílo předáno a převzato s určitými výhradami či není-li dílo nebo jeho část převzata vůbec.
- g. Na okamžik předání a převzetí díla váže české právo také další důležité skutečnosti. Okamžikem převzetí díla objednatelem na něj přechází vlastnické právo k dílu, pokud není zákonem či smlouvou stanoveno jinak. Okamžikem převzetí díla přechází na objednatele také nebezpečí škody na věci, pokud toto nebezpečí před tímto okamžikem stíhalo zhotovitele. Pokud je tedy zájmem smluvních stran upravit okamžik přechodu vlastnického práva či okamžik přechodu nebezpečí škody na věci na objednatele jinak, bude třeba tuto odlišnou úpravu zakomponovat do smlouvy.

## 19. Komunikace mezi smluvními stranami

- a. Toto ustanovení je do smluv bývá do smluv zakomponováno proto, aby smluvní strany věděly, jaké osoby jsou oprávněny za tu kterou smluvní stranu v souvislosti s tou kterou konkrétní smlouvou komunikovat, neboť se velmi často bude jednat o osoby odlišné od statutárních orgánů obou smluvních stran, jejichž identifikace je uvedena v záhlaví smlouvy. Zároveň i tyto oprávněné osoby ví, že jsou za danou smlouvu a plnění s touto smlouvou související odpovědní.
- b. Pokud je za každou část smlouvy, respektive za každou dílčí část předmětu díla, odpovědná jiná osoba, je vhodné, aby v příslušném smluvním ustanovení byly identifikovány všechny tyto osoby.
- c. S ohledem na skutečnost, že v průběhu realizace díla může dojít k tomu, že se změní personální obsazení na straně některé ze smluvních stran, je vhodné upravit také postup pro změnu oprávněných osob, přičemž tato změna bývá vázána pouze na písemné oznámení této skutečnosti druhé straně.

## 20. Záruka za plnění, odpovědnost za vady

- a. Toto smluvní ustanovení, které v drtivé většině případů bývá ve smlouvách o dílo velmi rozváděno, není pro KPSS ustanovením stěžejním. Jen velmi těžko bude objednatel prokazovat, že se na díle objevily nějaké vady apod., což znamená, že ustanovení o nějakou dobu trvající záruce za jakost a ustanovení související téměř postrádají smysl.

- b. Zhotovitel tedy musí garanci převzít jiným způsobem, a to tak, že se zaváže, že bude v průběhu plnění díla poskytovat svoje služby v rámci plnění svých závazků pro něj ze smlouvy vyplývajících poskytovat s náležitou odbornou péčí apod.
- c. Také lze zhotovitele zavázat k tomu, aby své závazky plnil prostřednictvím zaměstnanců (či jiných osob), které mají k plnění předmětu díla potřebnou kvalifikaci a zkušenosti.
- d. Samozřejmostí pak je skutečnost, že zhotovitel odpovídá za takové vady díla, které jsou v rozporu s pokyny, které byly zhotoviteli uděleny objednatelem, dále za vady, které způsobují to, že dílo nemá vlastnosti, které si zhotovitel ve smlouvě vymínil a tak podobně.

## 21. Odpovědnost za škodu

- a. Odpovědnost za škodu je ustanovením, které je do smluv zakomponováno tak trochu navíc, neboť ve většině případů zcela vychází ze zákonných ustanovení.
- b. Pokud však obsahuje smlouva ujednání odlišné od ustanovení zákona, jedná se o ustanovení velmi důležité. Toto ustanovení totiž například může povolit uplatnění náhrady škody i smluvní pokuty.
- c. Je třeba také zdůraznit skutečnost, že nárok na náhradu škody nelze ani dohodou smluvních stran předem vyloučit.
- d. Způsobená škoda se nahrazuje v penězích, jestliže však o to oprávněná strana požádá a je-li to možné a obvyklé, nahrazuje se škoda uvedením v předešlý stav.
- e. Co se týká rozsahu náhrady škody, nestanoví-li zákon jinak, nahrazuje se skutečná škoda a ušlý zisk. Naopak se nenahrazuje škoda, která převyšuje škodu, kterou v době vzniku závazkového vztahu povinná strana jako možný důsledek porušení své povinnosti předvíдалa nebo kterou bylo možno předvídat s přihlédnutím ke skutečnostem, jež v uvedené době povinná strana znala nebo měla znát při obvyklé péči.

## 22. Smluvní pokuta

- a. Závazek zaplatit smluvní pokutu může být založen jen písemnou dohodou smluvních stran pro případ porušení smluvní povinnosti a musí být určena výše smluvní pokuty nebo alespoň způsob jejího určení.
- b. Smluvní pokuta je zajišťovacím institutem, neboť spočívá v tom, že jedné (nebo více) smluvním stranám hrozí majetková sankce – působí tak preventivně a zároveň se jedná o možnost druhé smluvní strany zhojit si vzniklou škodu náhradním způsobem (tedy výtěžkem ze smluvní pokuty) aniž by musel složitě prokazovat, že povinné smluvní straně vznikl závazek z titulu odpovědnosti za škodu.
- c. Zaplacením smluvní pokuty nezaniká původní povinnost dlužníka plnit dle smlouvy.
- d. Smluvní pokuta v obchodním právu, respektive dle ustanovení Obchodního zákoníku, je institutem, který je velmi silný. Obchodní zákoník například stanoví (dispozitivně), že ani okolnosti vylučující odpovědnost nemají vliv na povinnost zaplatit smluvní pokutu.
- e. Smluvní pokuta by měla být přiměřená. Obchodní zákoník dokonce poskytuje soudu výjimečné právo zasáhnout do závazkového vztahu o ochránit povinnou smluvní stranu v případě nepřiměřeně vysoké smluvní pokuty, a to tak, že soud

může takovouto nepřiměřenou smluvní pokutu snížit, a to až do výše škody, vzniklé do doby soudního rozhodnutí porušením smluvní pokutou zajištěné smluvní povinnosti.

- f. Není-li ve smlouvě stanoveno jinak je smluvní pokuta splatná bez zbytečného odkladu poté, co věřitel požádal dlužníka o její zaplacení.
- g. Závěrem pojednání o smluvní pokuty je ještě vhodné zmínit se o jejím vztahu k náhradě škody. Smluvní pokutu lze požadovat i v případě, že porušením povinnosti, která je smluvní pokutou zajištěna nevznikla žádná škoda, přičemž toto ustanovení je dispozitivní. Rovněž další ustanovení o smluvní pokutě je dispozitivní a týká se situace, kdy by věřitel byl oprávněn požadovat jak zaplacení smluvní pokuty, tak náhradu škody, přičemž toto ustanovení stanoví, že věřitel není oprávněn požadovat náhradu škody, pokud k ní došlo porušením povinnosti zajištěné smluvní pokutou. Lze však smluvit, že nárok na náhradu škody je možné požadovat vedle smluvní pokuty.

### **23. Ukončení smlouvy (či spíše ukončení smluvního vztahu)**

- a. Smluvní vztah může být vždy za jakýchkoliv podmínek ukončen dohodou smluvních stran.
- b. Další možnou formou ukončení trvání smluvního vztahu je samozřejmě splněním smluvních povinností (závazek pak zaniká tzv. solucí).
- c. Smluvní strany jsou také oprávněny od smlouvy odstoupit, a to za zákonem stanovených podmínek. Lze dojednat také povinnost obou smluvních stran snažit se před odstoupením od smlouvy vyřešit celou záležitost jinak, například jednání o změně některých ustanovení smlouvy apod.

### **24. Převod práv a povinností**

- a. Toto smluvní ustanovení bývá ve smlouvách obsaženo spíše výjimečně, nicméně s ohledem na složitost a dlouhodobost procesu komunitního plánování sociálních služeb, je vhodné toto ustanovení do smluv týkajících se komunitního plánování sociálních služeb zakomponovat.
- b. Je samozřejmé, že lze převést peněžité závazky, které vznikly ze smlouvy, a to klasickou smlouvou o postoupení pohledávky.
- c. Pro objednatele je vhodné, aby byla upravena jeho možnost převést svá práva a povinnosti z této smlouvy na třetí osobu, a to i bez souhlasu zhotovitele. Je to důležité z toho důvodu, že v rámci obce či kraje dojde například k dohodě několika obcí, že budou komunitní plánování sociálních služeb řešit společně, vytvoří za tímto účelem nějaké smluvní uskupení a toto uskupení by pak mělo mít možnost bez nějakých větších komplikací vstoupit na místo kontrahenta do smluvního vztahu, který byl založen jednou z obcí, jež je členem onoho nového smluvního uskupení.
- d. Zbylá ustanovení o převodu práv a povinností lze ponechat na zákonné úpravě, neboť tato je dle našeho názoru dostačující.

### **25. Závěrečná ustanovení**

- a. Do ustanovení závěrečných jsou ve většině případů zakomponována ustanovení o účinnosti smlouvy, počtu vyhotovení smlouvy apod.
- b. Účinnost smlouvy bývá obvykle upravována tak, že se smlouva stává účinnou dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami a není důvod toto upravovat jinak.

- c. Počet stejnopisů smlouvy bývá obvykle stanoven na jeden pro každou ze smluvních stran a dále potom, jsou-li nějaké další subjekty, pro které je obsah smlouvy důležitý, vyhotovují se smluvní stejnopisy také pro tyto subjekty (katastrální úřad, obchodní rejstřík popřípadě ručitel apod.).
- d. V závěrečných smluvních ustanoveních by také měla být vyjmenovány všechny přílohy, které jsou součástí dané smlouvy, a to proto, aby smluvní strany měly jistotu o názvech a počtu takovýchto příloh. Pokud by se měly některé smluvní přílohy stát součástí až během doby realizace smlouvy, je potřeba upravit kdy se tyto finalizované přílohy součástí předmětné smlouvy stanou.
- e. Dalším pravidelným ustanovením závěrečným je ustanovení o tom, že se smlouva mění a doplňuje jen na základě písemných dodatků k této smlouvě podepsaných oběma smluvními stranami.
- f. Dále je vhodné upravit také právní předpis, dle kterého se smlouva řídí, přičemž v našem případě to bude zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
- g. Závěrečná ustanovení dále většinou obsahují proklamaci obou smluvních stran, že si smlouvu přečetly, že s jejím obsahem souhlasí, smlouvu podepisují prosty omylu a nikoli v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek a že na důkaz toho připojují své podpisy. Zde je třeba podotknout, že pohybuje-li se v režimu obchodního zákoníku, není rozhodné, zda smlouva byla uzavřena v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek, nicméně většina autorů smluv toto ustanovení ve smlouvě ponechává jako jakousi tradici.
- h. Dalším ustanovením, které bývá umístěno v závěru smlouvy je ustanovení salvatorní, tj. ustanovení o tom, že bude-li některé z ustanovení této Smlouvy shledáno k tomu příslušným orgánem neplatným nebo nevynutitelným, platnost a vynutitelnost ostatních ustanovení tím zůstane nedotčena. Práva a povinnosti účastníků upravená takovým ustanovením se řídí odpovídající úpravou obecně závazných právních předpisů České republiky. Toto ustanovení se do našich smluv dostalo vlivem anglosaského práva a o jeho účinnosti v našich právních podmínkách můžeme pochybovat, nicméně rozhodně ničemu nevádí.
- i. Do závěrečných ustanovení je pak také umísťováno ustanovení o volbě práva, pokud je jeden z účastníků smlouvy cizozemec a dále také ustanovení například o volbě místně příslušného soudu či ustanovení o tom, že spory ze smlouvy vzniklé budou rozhodovány nikoliv obecnými soudy, ale například rozhodcem či rozhodčím soudem (nejčastěji pak Rozhodčím soudem při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky) a pravidla pro jmenování rozhodců.

**Vzor Smlouvy o poskytování služeb v rámci komunitního plánování soc. služeb**

**objednatel**

IČ:  
se sídlem

zastoupen: .....

dále jen „**Objednatel**“  
na straně jedné

**a**

**zhotovitel**

IČ:  
se sídlem  
jednající,

dále jen „**Zhotovitel**“  
na straně druhé

uzavírají tuto

**SMLOUVU O POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB**

**V KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB  
NA OBDOBÍ.....**

ve smyslu ust. § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník) a právních předpisů  
souvisejících

takto:

## **I. Účel smlouvy**

Účelem této smlouvy je realizace veřejné zakázky „Poskytování služeb v komunitním plánování sociálních služeb na období.....“, kterážto je zadávána Objednatel<sup>38</sup>.

## **II. Předmět smlouvy**

- 1) Zhotovitel se touto smlouvou zavazuje řádně a včas poskytnout Objednateli služby specifikované v Příloze č. 1 této smlouvy (dále jen „Předmět plnění“) a Objednatel se za to zavazuje zaplatit sjednanou cenu dle této smlouvy.
- 2) Předmět plnění, resp. služby se Zhotovitel zavazuje poskytovat dle pokynů a potřeb Objednatele ve lhůtách dle článku III. této smlouvy.

## **III. Doba plnění**

- 1) Zhotovitel je povinen zabezpečit fyzické zahájení realizace Předmětu plnění v souladu s pokyny Objednatele tak, aby byly dodrženy lhůty stanovené Přílohou č. 2 této smlouvy.
- 2) Zhotovitel se zavazuje provést jednotlivé části Předmětu plnění ve lhůtách specifikovaných v Příloze č. 2 této smlouvy. Předmět plnění se zavazuje řádně ukončit v celém rozsahu do ..... 2007.

## **IV. Cena a platební podmínky**

- 1) Celková fakturovaná cena včetně DPH za Předmět plnění činí .....,- Kč (slovy: ..... korun českých).
- 2) Ceny jednotlivých služeb, které Zhotovitel provede pro Objednatele v rámci plnění Předmětu plnění jsou specifikovány v Příloze č. 3 této smlouvy.
- 3) Cena za plnění Předmětu plnění Zhotovitelem bude Objednatel placena na základě faktur vystavených Zhotovitelem v souladu s ust. § 11 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- 4) Zhotovitel bude vystavovat odpovídající fakturu (souhrnnou fakturu) vždy po dokončení a předání příslušného dílčího plnění, jehož cena je v Příloze č. 3 stanovena, Objednateli.

---

<sup>38</sup> Užití pojmu „veřejná zakázka“ je vhodné právě v případě, že objednatel je právě obec / město, a to i v případech, že se nejedná o veřejnou zakázku ve speciálním slova smyslu podle zákona č. 40/2004 sb.

- 5) Splatnost faktury (souhrnné faktury) je vždy jeden měsíc od jejího doručení Objednateli.
- 6) V případě, že faktura (souhrnná faktura) nebude obsahovat správné údaje, je Objednatel oprávněn takovou fakturu vrátit Zhotoviteli s uvedením konkrétních nedostatků k doplnění údajů a odstranění případných nedostatků.
- 7) Celková výše rozpočtu navržená Zhotovitelem je závazná. Ke změnám mezi jednotlivými položkami rozpočtu může docházet pouze za předpokladu, že změnou rozpočtu nebude narušen charakter a cíle Předmětu plnění.

## **V.**

### **Subdodavatelé**

- 1) V případě užití třetí osoby pro provádění Předmětu plnění, resp. jeho části, se Zhotovitel nemůže zprostit odpovědnosti za řádné provádění Předmětu plnění, tedy odpovídá, jako by Předmět plnění prováděl sám.
- 2) Pokud Zhotovitel získal zakázku na základě výběrového řízení v souladu se zákonem o veřejných zakázkách a poté se rozhodl, že realizací části díla, jejíž cena pravděpodobně přesáhne 2 000 000,- Kč, pověří subdodavatele, platí pro něj povinnost postupovat v souladu se zákonem o veřejných zakázkách.

## **VI.**

### **Práva a povinnosti smluvních stran**

- 1) Zhotovitel je povinen provádět Předmět plnění řádně, včas, s náležitou péčí a dle pokynů a potřeb Objednatele.
- 2) Zhotovitel je povinen konzultovat alespoň jednou za kalendářní čtvrtletí se Objednatелеm plnění cílů a postup při realizaci jednotlivých aktivit v rámci Předmětu plnění.
- 3) Zhotovitel je povinen Objednateli neprodleně oznámit veškeré významné skutečnosti, které by měly vliv na plnění smlouvy. Takovou skutečností je zejména změna majetkoprávního postavení spočívající např. ve vstupu do likvidace, prohlášení konkurzu apod.
- 4) Zhotovitel je povinen na žádost Objednatele bezodkladně písemně poskytnout jakékoliv informace související s realizací Předmětu plnění.
- 5) Zhotovitel je povinen vést účetnictví v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a dodržovat, aby příslušné doklady prokazující náklady související s Předmětem plnění splňovaly předepsané náležitosti účetního dokladu dle § 11 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, aby tyto doklady byly správné, úplné, průkazné, srozumitelné a aby byly průběžně písemně chronologicky vedeny způsobem zaručujícím jejich trvalost.



## **VII.**

### **Předání a převzetí Předmětu plnění Přechod práv na Objednatele**

- 1) Jednotlivé části Předmětu plnění budou Objednatelem přebírány postupně, a to v souladu s harmonogramem termínů plnění, který tvoří přílohu č. 2 této smlouvy.
- 2) Objednatel je oprávněn nepřevzít Předmět plnění (popř. jeho část), nebude-li splňovat podmínky dle této smlouvy.
- 3) O předání a převzetí dílčích částí předmětu plnění, popř. celého Předmětu plnění bude sepsán protokol.
- 4) Nepřevzme-li Objednatel Předmět plnění nebo jeho část z důvodů uvedených v odst. 2 tohoto článku smlouvy, je oprávněn pozastavit úhradu faktur, jejichž lhůta splatnosti dosud neuplynula, a to až do doby řádného splnění Předmětu plnění, resp. jeho části.
- 5) Veškerá práva k provedenému (poskytnutému) Předmětu plnění, resp. jeho části, a to včetně vlastnického práva, přecházejí na Objednatele předáním a převzetím Předmětu plnění, ledaže by z povahy věci nebo dohody smluvních stran vyplývalo něco jiného.

## **VIII.**

### **Komunikace mezi smluvními stranami**

- 1) Komunikace mezi smluvními stranami bude probíhat prostřednictvím kontaktních osob, kterými jsou:
  - za Objednatele:
    - ve věcech uzavírání a změn této smlouvy – .....
    - v ostatních věcech – .....
  - za Zhotovitele:
    - ve věcech uzavírání a změn smlouvy – .....
    - v ostatních věcech – .....
- 2) Kterákoliv smluvní strana je oprávněna změnit osobu či osoby, s nimiž je za ní dle odst. 1) tohoto článku smlouvy komunikováno, a to písemným oznámením s uvedením nové kontaktní osoby doručeným druhé smluvní straně. Takováto změna je účinná okamžikem doručení druhé smluvní straně.

## **IX.**

### **Záruka za plnění**

Zhotovitel odpovídá za to, že plnění při provádění Předmětu plnění budou poskytována v nejvyšší dostupné kvalitě. Plnění budou poskytována s náležitou odbornou

péčí a prostřednictvím osob, které mají potřebnou kvalifikaci i zkušenosti k plnění svých úkolů.

## **X.**

### **Odpovědnost za škodu**

Zhotovitel odpovídá za veškerou vzniklou škodu ve smyslu ust. § 373 a násl. zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a to neomezeně.

## **XI.**

### **Smluvní pokuta**

- 1) V případě prodlení Zhotovitele s provedením příslušné části Předmětu plnění v souladu s čl. III této smlouvy se Zhotovitel zavazuje zaplatit Objednateli smluvní pokutu ve výši 0,05% z ceny příslušné části Předmětu plnění za každý i započatý den prodlení.
- 2) Vznikem nároku na smluvní pokutu ani jejím zaplacením není dotčeno právo Objednatele na náhradu škody.

## **XII.**

### **Ukončení smlouvy**

- 1) Tato smlouva bude ukončena na základě řádného ukončení Předmětu plnění a splnění všech s tím souvisejících povinností, zejména úhrady ceny plnění a případných majetkových sankcí. Ukončením Předmětu plnění se rozumí splnění všech povinností Zhotovitele včetně vypracování a předání závěrečné zprávy o Předmětu plnění a její akceptace Objednatelem.
- 2) Smluvní strany mohou od této smlouvy odstoupit ze zákonných důvodů při jejím podstatném nebo opakovaném porušení. Před odstoupením od smlouvy se však musí pokusit o dohodu na dalším pokračování této smlouvy, byť i za jiných podmínek, o čemž smluvní strany této smlouvy sepíší protokol.

## **XIII.**

### **Převod práv a povinností**

- 1) Převod práv a povinností Objednatele na třetí osobu je přípustný jen s předchozím písemným souhlasem Zhotovitele. Zhotovitel smí souhlas odmítnout jen z důležitých důvodů.
- 2) Objednatel i Zhotovitel mohou postoupit třetí osobě peněžité závazky i bez souhlasu druhé strany.
- 3) Jiná práva a povinnosti nesmí Zhotovitel převádět na třetí osobu jinak než se souhlasem Objednatele.

#### **XIV. Autorská práva**

Zhotovitel, jako autor díla výše specifikovaného, poskytuje tímto objednateli výhradní licenci k tomuto dílu, a to bez povinnosti licenci využít. Licence je poskytována jako licence ke všem způsobům užití a v neomezeném rozsahu. Smluvní strany sjednaly, že odměna za poskytnutí licence je již obsažena ve smluvní ceně dle ustanovení čl. IV. odstavce 1. této smlouvy.

#### **XV. Závěrečná ustanovení**

1. Tato smlouva nabývá platnosti a vstupuje v účinnost dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.
2. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, pro každou smluvní stranu po jednom z nich.
3. Součástí této smlouvy jsou tyto její přílohy:  
Příloha č. 1 – Specifikace Předmětu plnění  
Příloha č. 2 – Termíny plnění dílčích částí Předmětu plnění  
Příloha č. 3 – Ceny jednotlivých dílčích částí Předmětu plnění
4. Tuto smlouvu lze měnit a doplňovat jen prostřednictvím dodatků podepsaných oběma smluvními stranami.
5. Práva a povinnosti touto smlouvou výslovně neupravená se řídí zákonem č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník) a právními předpisy souvisejícími.
6. Smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu přečetly, že vyjadřuje obsah jejich vůle, na důkaz čehož připojují podpisy svých oprávněných zástupců.

V ..... dne .....

V ..... dne .....

Za Objednatele :

Za Zhotovitele:

.....  
objednatel  
jedm. ....

.....  
zhotovitel  
jedm. ....