

## Použité informační zdroje:

- Hardcastle, D. A., Powers, P. R., Wenocur, S. *Community Practice. Theories and Skills for Social Workers*. New York: Oxford University Press 2004.
- Johnson, L. C. *Social Work Practice*. Boston: Allyn and Bacon 1992.
- Lewis, E. A., Suarez, Z. E. *Natural Helping Networks. Encyclopedia of Social Work*. Washington: NASW Press 1995.
- Kirst-Ashman, K. K., Hull, G. F. *Generalist practice with organizations and communities*. Chicago: Nelson-Hall Publisher 1997.
- Rothman, J., Sager, J. S. *Case Management. Integrating Individual and Community Practice*. Boston: Allyn and Bacon 1998.
- Schuringa, L. *Komunitní práce a inkluze Romů*. Ostrava: Radovan Goj 2007.
- Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum 1996.

## KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ / STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

**Anna Krausová**

### Anotace

Cílem příspěvku „Komunitní plánování/Strategické plánování“ je přiblížit metodikům služeb sociální prevence a sociálním kurátorům pověřeným koordinační činností problematiku využití prvků plánovacích procesů nejen v rámci vnitřního prostředí organizací poskytovatelů sociálních služeb, ale také upozornit na problematiku plánování služeb v širším kontextu prostředí – tj. komunity (obce).

První část příspěvku čtenáře seznamuje s pojmem komunitního plánování, jeho cíli, principy, přínosy, účastníky. Pozornost je zde věnována předpokladům, které musí být naplněny, aby se komunitní plánování mohlo uskutečnit a stručnému přehledu historie komunitního plánování sociálních služeb na území ČR a zamýšlení se nad jeho aktuálním stavem a možnostmi. Důraz pozornosti je zaměřen na seznámení se s jednotlivými fázemi komunitního plánování.

Druhá část příspěvku nabízí čtenářům různé metody a techniky strategického plánování, které mohou být využívány v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb, jakými jsou například analýza SWOT, STEEP analýza, analýza zainteresovaných skupin aj.

### Komunitní plánování

Jelikož komunitní plánování je metodou, která umožňuje zpracovávat rozvojové materiály pro různé oblasti veřejného života, jakými jsou oblast prevence kriminality, ochrana životního prostředí, preventivní zdravotnické programy, koncepce sociálních služeb aj. na úrovni obcí a krajů, stává se důležitým nástrojem metodiků služeb sociální prevence a sociálních kurátorů pověřených koordinační činností.

Podstatný rozsah kompetencí u metodiků služeb sociální prevence a sociálních kurátorů pověřených koordinační činností vyžaduje znalosti z oblasti komunitního plánování. Neboť např. v oblasti metodické činnosti, koordinace a poskytování informací je úkolem kurátora pověřeného koordinační činností vyhledávat a navazovat nová partnerství, připomínkovat strategické dokumenty (např. komunitní plán, strategii prevence kriminality aj.), distribuovat informace směrem k poskytovatelům služeb a místním samosprávám, upozorňovat na potřeby a zájmy sociálně vyloučených osob.

Úkolem metodiků služeb sociální prevence je např. propojovat činnost koordinátorů v komunitním plánování sociálních služeb na úrovni kraje, aktivně se zapojovat na základě informací, získaných z komunitního plánování z jednotlivých obcí do doplňování a dopracování strategických rozvojových plánů kraje.

## Co je to komunitní plánování ?

Městské a obecní samosprávy se stále častěji zajímají o komunitní plánování. Dostává se do jejich povědomí jako jedinečná metoda řízení a rozhodování. Lze ji použít jak pro vytváření koncepcí sociálních služeb, tak pro řešení nejrůznějších dalších problémů, s nimiž se komunita setkává. Metodika komunitního plánování není v našich zemích upravena žádnými obecně závaznými předpisy.

Přesto, nebo možná právě proto, se nabízí jako účinná metoda pro naplnění §35 zákona o obcích, kde se mj. praví: „*Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů*“ (Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004).

Komunitní plánování je progresivní metoda zajišťování dostupnosti služeb na úrovni místní komunity. Je založena na zapojování všech, kterých se příslušná oblast dotýká, na dialogu a vyjednávání a na dosažení výsledku, který je podporován a přijat většinou účastníků (Komunitní plánování – věc veřejná, 2002).

Komunitní plánování je metoda, která řeší složité společenské, mravní a ekonomické vztahy vyjednáváním o budoucích krocích a spoluprací při jejich uskutečňování. Může být použita pro nejrůznější oblasti včetně plánování sociálních služeb (Komunitní plánování jako součást reformy sociálních služeb, 2004). Díky této metodě je možné plánovat sociální služby tak, aby odpovídaly místním specifikům i potřebám jednotlivých občanů (Komunitní plánování – věc veřejná, 2002).

Slovo komunitní dává tušit, že celé plánování sociálních služeb probíhá za účasti komunity. V případě sociálních služeb se tedy jedná zejména o zástupce uživatelů, poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb, ale i další veřejnosti, jíž je téma sociálních služeb blízké (Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004).

Komunitní plánování sociálních služeb je pojem užívaný v ČR běžně pro plánování rozvoje sociálních služeb, které je zakotveno v zákoně o sociálních službách. 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,
- způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.

## Cíle a poslání komunitního plánování

Cílem komunitního plánování sociálních služeb je posilovat sociální soudržnost komunity, podporovat sociální začleňování a předcházet vzniku sociálního vyloučení jednotlivců i skupin (Komunitní plánování – věc veřejná, 2002).

Posláním komunitního plánování je zajišťování dostupnosti sociálních služeb v komunitě. Prakticky se jedná o zjištění stavu poskytování sociálních služeb v dané lokalitě a zároveň potřeb, které nejsou naplněny.

Srovnáním těchto dvou základních parametrů a v souladu s množstvím finančních prostředků, které obec na sociální služby vynakládá, vzniká v procesu vzájemných konzultací

komunitní plán, který je konsenzem mezi tím, co je možné, a tím, co bylo označeno jako potřebné či prioritní (Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004).

## Komunitní plán

Co komunitní plán obsahuje?

- Popis a analýzu existujících zdrojů (soupis a popis státních, obecních i nestátních poskytovatelů sociálních služeb a souvisejících služeb - zejména: zdravotnictví, školství, pracovní příležitosti, volný čas, možnosti práce dobrovolníků, možnosti sousedské výpomoci).
- Statistické, sociologické, demografické údaje, apod. (např. věkové složení obyvatel regionu, porodnost a úmrtnost, prognózy demografického vývoje).
- Popis a analýzu existujících přání a potřeb obyvatel v oblasti sociálních služeb.
- Představu budoucnosti sociálních služeb - stanovení priorit a cílů rozvoje služeb.
- Časový plán postupu prací a zásady, které je třeba při zpracování a naplňování plánu dodržet.
- Způsob, jakým budou jednotliví účastníci na místní úrovni zapojeni do vytváření a naplňování komunitního plánu - stanovení podílů odpovědnosti a závazků jednotlivých účastníků.
- Způsob, jakým bude komunitní plán sledován, vyhodnocován a případně měněn (Komunitní plánování – věc veřejná, 2002).

## Účastníci komunitního plánování

### Zadavatel

Zadavatel je ten, kdo je odpovědný za zajištění sociálních služeb, takovým způsobem, aby odpovídaly místním potřebám - v našem případě se jedná o obec nebo kraj. Cílem zadavatelů je nakoupit občanům co nejkvalitnější služby, co nejlevněji. K tomu potřebují znát standardy kvality sociálních služeb, zdroje svého regionu, demografii, statistiky, atd. Nejdůležitějším úkolem zadavatelů je zadávat „politickou zakázku“ - aktivně vytvářet a podporovat příznivou atmosféru k realizaci komunitního plánování (Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005).

Je velmi důležité, aby zadavatelé prostřednictvím svých zástupitelů a jejich usnesení deklarovali své odhodlání rozvíjet sociální služby, které se tak stane:

- projevem politické vůle v obci/kraji,
- potvrzením legitimacy komunitního plánování,
- zárukou pro zapojení dalších účastníků (Komunitní plánování – věc veřejná, 2002).

### Obec/kraj 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 spoluúčasť 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,
- stanoví jasná pravidla financování sociálních služeb, která odpovídají prioritám KP (Komunitní plánování – věc veřejná, 2002).

### Poskytovatel

Poskytovatelé jsou ti, kdo služby provozují, prodávají, uskutečňují bez ohledu, zda se jedná o organizaci zřizovanou, státní či nestátní, ziskovou či neziskovou. Mezi poskytovatele také zahrnujeme osoby pečující o své příbuzné a blízké.

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.

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 lobbistické 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 (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Všichni poskytovatelé by měli mít při komunitním plánování rovné postavení a jejich cílům a záměrům by měla být přikládána stejná váha (*Komunitní plánování – věc veřejná, 2002*).

Úloha metodiků služeb sociální prevence a sociálních kurátorů pověřených koordinační činností, jako zástupců poskytovatele v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb, může spočívat ve vytváření a podpoře sítě organizací, které poskytují komplex služeb osobám ohroženým sociálním vyloučením. Do této sítě nemusí patřit jen poskytovatelé sociálních služeb, ale důležité je zde také zohlednit přesah problematiky sociálně vyloučených osob do sféry zdravotnictví, bezpečnosti, zaměstnání, bydlení.

Znalost prostředí poskytovatelů sociálních služeb a přirozeného prostředí osob sociálně vyloučených, kterou mohou kurátoři pověřeni koordinační činností a metodici služeb sociální prevence do procesu komunitního plánování sociálních služeb přispět, je jedním z důležitých předpokladů plánování adresného a efektivního systému služeb.

### Uživatel

Uživatelé sociálních služeb jsou lidé v nepříznivé sociální situaci, kterým jsou služby určeny. Uživatelé jsou ti nejdůležitější. Pokud by jich nebylo, nebyli by poskytovatelé ani zadavatelé sociálních služeb. V procesu komunitního plánování sociálních služeb 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, který může v mnoha případech velmi vhodně uspokojovat nově vznikající potřeby. Bez aktivní spolupráce uživatelů si nelze představit žádný systém, pro průběžný sběr informací o nově vznikajících potřebách (*Komunitní plánování – věc veřejná, 2002, Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Vyhledávání, oslovování a zapojování uživatelů do práce na komunitním plánu je nenahraditelná možnost, jak objevit existující mezery v nabídce sociálních služeb a jak objevit nové zdroje pro jejich uspokojování potřeb (např. svépomocné aktivity); (*Komunitní plánování – věc veřejná, 2002*).

Metodici služeb sociální prevence a kurátoři pověřeni koordinační činností zde mají své nezastupitelné místo, neboť jsou odborníky, kteří mohou přinést cenné informace o cílové skupině občanů ohrožených sociálním vyloučením, jelikož s nimi denně přicházejí do kontaktu.

Z dosavadních zkušeností z komunitního plánování sociálních služeb se ukazuje, že právě jejich prostřednictvím mohou být osoby ohrožené sociálním vyloučením do procesu komunitního plánování zapojeny nepřímo, protože jiných možností zapojování se do diskuse k problematice koncepce sociálních služeb, jakými jsou například pracovní skupiny, setkání s občany, kontaktní místa aj., nevyužívají.

### Veřejnost

Veřejností můžeme rozumět všechny ostatní zájemce, kterým nejsou sociální služby a jejich fungování a poskytování lhospojné a jsou schopni aktivně přispět k vytvoření plánu a jeho realizaci. 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 a může také podpořit přijetí změn v místním systému sociálních služeb (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Veřejnost musí být průběžně seznamována se záměry, výsledky a cíli komunitního plánu. Je žádoucí, aby se veřejnost procesu komunitního plánování účastnila od samého počátku (*Komunitní plánování – věc veřejná, 2002*).

### Další organizace

Při přípravě KP jsou osloveny a vyzvány ke spolupráci místní organizace i zájmové skupiny, kterých se poskytování sociálních služeb dotýká (např. veřejné instituce, nemocnice, úřad práce, školy, NNO, policie), ale také občanské iniciativy, etnické skupiny včetně skupin, se kterými je obtížná komunikace.

Čím vyšší je míra zapojení dalších organizací, která se liší podle jejich dalšího podílu na naplňování priorit a cílů komunitního plánu, tím vyšší je efektivita procesu komunitního plánování (*Komunitní plánování – věc veřejná, 2002*).

## **Zapojení všech účastníků – princip triády**

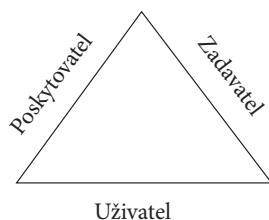
Zapojení všech zúčastněných stran je bezpodmínečně nutné, protože cílem komunitního plánování je vytvořit takový systém sociálních služeb, který odpovídá zjištěným potřebám komunity. Tyto potřeby proto musí být společně formulovány všemi, koho se sociální služby dotýkají. Nelze, a je naprosto nepřijatelné, z jakéhokoliv důvodu potřeby kterékoliv strany bagatelizovat.

Každý, kdo je ochoten se do komunitního plánování sociálních služeb zapojit, tedy především nést svoji odpovědnost, má právo o svých potřebách a očekáváních hovořit. V procesu komunitního plánování soc. služeb je legitimní mluvit za sebe samotného i bez pověření, funkce či mandátu od zájmové skupiny (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Hovoříme zde o principu triády („trianglu“), který je důležité uplatňovat ve všech úrovních procesu komunitního plánování a který je znázorněn následujícím diagramem:

## Triáda komunitního plánování

- která znázorňuje partnerství a dialog zúčastněných stran



Zdroj: *Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR* (2005)

## Principy komunitního plánování

Proces komunitního plánování by měl být postaven na následujících pěti principech.

## Partnerství, rovnost a demokratická spolupráce mezi všemi účastníky

Partnerství vychází z potřeb a cílů všech účastníků, které jsou stejně důležité. Uplatňovat zásadu partnerství a spolupráce znamená hledat, koho bychom mohli oslovit a přizvat ke společné práci, k plánování postupu i realizaci akce. Poté teprve následuje identifikace možností a způsobů řešení stanoveného problému. Dobrým vodítkem pro to, koho oslovit, je zaměřit se nikoliv na předmět řešení, nýbrž na jeho okolí, tj. položit si otázku: „Koho se problém týká? Kdo může mít z jeho vyřešení užitek?“ Tak můžeme vytipovat velkou skupinu partnerů a nabídnout zapojení do práce. Podnět k partnerství může dát kterýkoliv z účastníků komunitního plánování (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Uplatňování zásady rovnosti znamená že, 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 (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Partnerství může být na vertikální úrovni budováno z lokální úrovně směrem k úrovni kraje, případně republiky.

Na horizontální úrovni se může jednat o zapojování dalších partnerů mimo oblast sociálních služeb (orgány veřejné správy, podnikatelské subjekty, profesní organizace, komory, obchodní společnosti, nejspíše např. ze sféry zdravotnictví, školství, regionálního rozvoje atd.). Je velmi vhodné navázat na dříve realizovanou a osvědčenou spolupráci. Je důležité, aby jednotliví partneři měli možnost vymezit si vlastní roli v projektu (event. jim pomoci tuto roli najít). Široce vytvářené horizontální partnerství může přinést nové, zpočátku zcela neočekávané zdroje.

Partnerstvím získáváme udržitelnost a zvyšujeme pravděpodobnost přijetí projektu ze strany veřejnosti. Partnerství, které respektuje reálné potenciály jednotlivců i organizací a míru zapojení podle možností, je udržitelné. Obdobný efekt nastává v případě společenské akceptace. Jednotliví partneři předávají reference svým cílovým skupinám. Rozšiřují tak okruh veřejnosti, která projekt může podpořit (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

## Posílení principů občanské společnosti, zapojování místního společenství

Komunitní plánování sociálních služeb se zabývá věcmi veřejnými (princip – vše je veřejné). Každý má právo starat se o věci veřejné a společné (princip – svobody vyjadřování). Komunitní plánování je z principu napojeno na městský (obecní) úřad čili zadavatele, ale mnoho poskytovatelů a všichni uživatelé se nachází mimo rámec tohoto úřadu. Komunitní plánování sociálních služeb může jako takové propojit aktivitu občanů s rozhodováním na úřadě (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005, Komunitní plánování – věc veřejná, 2002*).

Při zapojování místního společenství do procesu komunitního plánování je nutné hledat různé metody a formy oslovení a zapojení tak, aby nabídka ke spolupráci byla srozumitelná (např. podle bydliště, způsobu života, zájmů, atd.); (*Komunitní plánování – věc veřejná, 2002*).

Zapojovat lidi, kteří v obci žijí (tj. místní společenství) do procesu komunitního plánování, znamená především s nimi komunikovat. Promyšlená a plánovaná komunikační kampaň může významně podpořit dosažení stanovených cílů.

Předpokladem dobré komunikace s veřejností je dobrá komunikace uvnitř týmu realizátorů procesu komunitního plánování. Nerovný přístup k informacím v týmu může přinést velké zklamání a ztrátu partnerství, jak potvrzují zkušenosti z praxe. Je vhodné, aby rozšiřování informací uvnitř realizačního týmu bylo formulováno jako jeden z průběžných úkolů, za který je jasně stanovená odpovědnost (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Cílem komunikace s veřejností je zajistit průhlednost a zřetelnost aktivit v procesu komunitního plánování (princip – legitimita procesu) a získání její dostatečné důvěry, aby byla ochotna sdělit svůj názor - poskytovat zpětnou vazbu - podněty. Proto je nezbytné veřejnost informovat o tom, jakých výsledků má být dosaženo (tj. seznámit ji s viditelnými cíli), informovat také, jakým způsobem jich bude dosaženo, a kdo se na jejich naplnění bude podílet a jak.

Také pro vnější komunikaci je nezbytné mít zpracován plán komunikace s veřejností a stanovit zřetelně odpovědnost za jeho realizaci. Obdobně jako v případě komunikace uvnitř týmu, ani komunikace s veřejností by neměla být zužována pouze na zajištění předávání informací. Pouhé předávání informací nestačí, veřejnost je potřeba do procesu komunitního plánování sociálních služeb zapojit. K tomu je možné využít řadu ověřených postupů a metod (plánovací fóra/víkendy, ankety, minireferenda, konference o představě budoucnosti apod.).

Tyto techniky umožňují, aby se veřejnost na plánování přímo podílela (zajišťují zpětnou vazbu a náměty pro další práci atd.) a představují šanci k nalezení dalších partnerů - konkrétních osob, které se by se mohly zapojit (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004, Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

## Potřeby, priority a směry rozvoje jsou stanoveny lidmi, kteří v obci žijí

Obec je definována jako samosprávné společenství občanů. Vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče v souladu s místními předpoklady a zvyklostmi (tedy také zajišťování potřebných sociálních služeb) patří do samostatné působnosti obce, jak je uvedeno v § 35b zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění.

Posláním sociálních služeb je pomáhat lidem při řešení jejich nepříznivé sociální situace, reagovat adresně na existující potřeby. Kdo jiný může říci, jaké služby mají v obci existovat (být k dispozici) a jakým způsobem mají být poskytovány, než obyvatelé obce, kteří služby využívají nebo mohou využívat.

Komunitní plánování sociálních služeb umožňuje reagovat na typické a neopakovatelné místní podmínky rozmanitým způsobem (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

## Průběh zpracování komunitního plánu je stejně důležitý jako jeho výstupy

Kvalitně probíhající proces komunitního plánování je pro komunitu stejně přínosný jako vlastní plán. Kvalita výstupu komunitního plánování (tj. komunitního plánu) je přímo úměrná kvalitě jeho průběhu (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005). A proto bychom se měli soustředit na samotný proces plánování a hledání způsobů, jak bychom mohli co nejlépe na potřeby zúčastněných reagovat.

Komunitní plánování definujeme jako stále se opakující proces. Tzn. komunitní plánování tvoří spirálu, v níž se fáze, témata a mnohé problémy cyklicky opakují a je nutné se jimi znovu zabývat na nové úrovni vývoje (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005, *Komunitní plánování – věc veřejná*, 2002).

Nejdůležitější tedy není zpracovat komunitní plán. Důležité je realizovat proces komunitního plánování takovým způsobem, aby bylo možné zachovat jeho kontinuitu. V praxi to znamená dohodnout se na prioritách (čím se budeme zabývat nejdřív a čím později) a stanovit si cíle, které jsou splnitelné. Tento postup je zcela legitimní, protože potřeb je téměř vždy více, než kolik je k dispozici zdrojů. Záruka kontinuity komunitního plánování umožňuje postupné zlepšování situace a to, čemu se nemůžeme věnovat nyní, bude řešeno „v druhém kole“ (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

## Komunitní plán je kompromisem přání a možností

Komunitní plánování nemá kouzelnou moc, aby dokázalo okamžitě splnit všechna přání a očekávání. Není ani nástrojem k prosazování potřeb a přání některé ze zúčastněných stran. Komunitní plánování sociálních služeb znamená dialog a spolupráci, jejichž pomocí můžeme objevit nové, netušené zdroje k uspokojení zjištěných potřeb.

Neměli bychom očekávat předem, že plánování nepřinese konfliktní situace. (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004) Čím více partnerů se nám podaří do plánování zapojit (tj. čím více partnerů, organizací i jednotlivých osob bude ochotno se otázkou sociálních služeb zabývat), tím více můžeme konflikty očekávat. Konflikt dává příležitost pro hledání řešení a komunitní plánování již ze své podstaty se jeho nalezení snaží podporovat. Podaří-li se vytvořit otevřenou a příznivou atmosféru pro vyjádření názorů všech účastníků, bude možné řešení vzniklých konfliktů nacházet (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

Výsledkem komunitního plánování je řešení kompromisní nebo lépe konsensuální mezi tím, co chceme, a tím, co máme k dispozici. Možnosti v tomto případě nejsou pouze materiální, finanční a lidské zdroje, ale vymezuje je také dohoda, kdo a jak se bude na dosažení stanovených cílů komunitního plánu podílet (*Komunitní plánování – věc veřejná*, 2002).

## Přínosy komunitního plánování

Jaký přínos má komunitní plánování sociálních služeb pro obec?

### • Systém sociálních služeb odpovídá zjištěným potřebám a je schopen průběžně reagovat na změny

Díky plánování služeb v obcích, městech a městských částech, tedy na nejnižší možné úrovni, lze vytvořit systém služeb podle existujících (a předpokládaných) potřeb, v odpovídající kvalitě a v souladu s místními specifiky. To znamená, že lidé sami se podílejí na plánování toho, o čem se domnívají, že jim vyhovuje a naplňuje jejich potřeby. Průběžným monitorováním naplňování stanoveného cíle i jednotlivých opatření, pravidelnou a důslednou aktualizací komunitního plánu a cyklickým opakováním procesu plánování dochází k zachycení změn, které se v mezidobí objevily, a je tak možné na ně reagovat. Krajské „komunitní plány“, resp. krajské strategie zajištění poskytování sociálních služeb pak vycházejí z jednotlivých obecních komunitních plánů. Zjištěné potřeby se tak promítají i na krajskou úroveň a dostupnost služeb lze zabezpečovat z obecní i z krajské úrovně (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

### • Finanční prostředky jsou vynakládány efektivněji

V ideálním případě jsou finance vynakládány jen na ty služby, které jsou potřebné (co se týče šíře nabídky služeb, jejich náplně, způsobu poskytování služeb apod.). Při zajišťování služeb je účelné sdružovat zdroje, např. mezi jednotlivými obcemi, v nichž je společně zajišťována nějaká služba na základě předchozí dohody (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

### • Radnice je vnímána jako partner, zvyšuje se identifikace veřejnosti s obcí

Prostřednictvím zapojení těch, kteří působí v systému sociálních služeb (uživatelé, poskytovatelé, zadavatelé, veřejnost) do procesu plánování sociálních služeb, se zvyšuje podíl občanů na rozhodovacím procesu o podobě sociálních služeb v daném místě. Rozhodování radnice je tak zakotveno v širším konsenzu mezi účastníky procesu plánování, u nichž lze předpokládat posílení pocitu sounáležitosti s komunitou. Radnice uplatňuje svůj partnerský přístup i v sociální oblasti a je občany mnohdy vnímána jako iniciativnější a otevřenější (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

### • Veřejnost lépe přijímá jednotlivé kroky i konečná 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 (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

### • Lepší možnosti řešení - zpětná vazba, nápady, argumenty, spolupráce

Principy společných setkávání, diskusí, konzultací a spolupráce se prolínají celým plánovacím procesem. Nabízejí nejen vzájemné obohacení, ale představují také významný prvek v efektivitě řešení a přístupu k problémům. Díky vzájemnému sdílení informací a diskutování o nich se

často objevují nové souvislosti a myšlenky, které přispívají ke kvalitě, originalitě a smysluplnosti způsobu řešení (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

#### • **Systém sociálních služeb je srozumitelný**

Plánování sociálních služeb probíhá podle určitého rámce a má jasně daná pravidla. Kromě toho je plánování otevřené pro všechny, kteří mají zájem se na něm podílet, a díky pravidelnému zveřejňování informací umožňuje se v něm snadno zorientovat. Sociální služby jsou tak koncipovány na základě transparentního postupu a celý systém se díky tomu stává srozumitelnějším (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

## **Úskalí komunitního plánování sociálních služeb**

Komunitní plánování sociálních služeb se může poučit z dnes již rozpoznávaných úskalí, která mohou vést až k jeho selhání. Úlehla (2004) označil tři hlavní úskalí, se kterými se v komunitním plánování soc. služeb můžeme setkat.

Prvním úskalím je skutečnost, že uživatelé sociálních služeb jsou ze všeho nejvíce hendikepováni právě tím, že svou sociální službu přijímají a užívají – tzv. může vzniknout jejich závislost na sociální službě.

Podcenění této skutečnosti v důsledku brání uživatelům v zapojení se do průběhu komunitního plánování. Přitom komunitní plánování sociálních služeb v jehož průběhu, přípravě a naplňování nejsou zapojeni uživatelé, může být plánováním, které je sice užitečné, ale nejedná se o plánování komunitní.

Druhým úskalím, na kterém mnoho komunitních plánů může ztroskotat, je delegování kompetencí. Má-li komunita plánovat, musí se k tomu cítit zplnomocněná. Pokud se necítí být zplnomocněna, což by mělo být spíše výjimkou, pak tuto situaci musíme řešit tím, že přeneseme kompetence v rozhodování a koncepci sociálních služeb z úrovně úřadu a samosprávy na občany. Je to jen tradice a zvyk, že to vypadá, jako by jedinými kompetentními a schopnými v oblasti sociálních služeb byly správní orgány státu a samospráv. Tuto tradici je však nezbytné překonat. Radnice by si měla uvědomit, že lidé nezačnou být aktivní, pokud neuvidí, že jejich zapojení a aktivita má smysl, že může přinést změny. Na druhou stranu občané by si měli uvědomit skutečnost, že občanskou společnost si musí vytvořit sami a radnice ji může podporovat teprve poté.

To souvisí se třetím úskalím – nízkou informovaností o sociálních službách. To, že veřejnost není informována o sociálních službách, že se o ně nezajímá, není chyba veřejnosti, ale těch, kteří informace mají a neumí je zveřejnit tak, aby byly zajímavé. Je to chyba těch, pro které je pohodlnější neztrácet čas a nervy prací se zapojováním veřejnosti do rozhodování. V důsledku to však budou právě oni, kdo by mohl na tuto pohodlnost doplatit (Úlehla, 2004).

## **Komunitní plánování sociálních služeb v České republice**

Komunitní plánování sociálních služeb jako způsob zajištění dostupnosti a transparentního rozhodování o podobě sociálních služeb v rámci komunity se postupně rozvíjí na celém území České republiky. Abychom porozuměli jeho současnému stavu, zaměříme pozornost k jeho počátkům.

## **Počátky komunitního plánování sociálních služeb**

V počátcích bylo komunitní plánování sociálních služeb pilotně ověřováno v rámci modulu 1 Česko-britského projektu „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb“ na Písecku

v letech 2000 -2003. Zkušenosti z něj byly poté zúročeny MPSV jak při práci na metodických a koncepčních materiálech (např. Bílá kniha sociálních služeb, Operační program rozvoje lidských zdrojů), tak i při vytváření vzdělávacího programu k podpoře komunitního plánování sociálních služeb nebo při přípravě programového financování či dotačního řízení.

Na území bývalého okresu Písek nyní pokračují procesy plánování sociálních služeb ve svazku obcí Milevska, kde je k dispozici první komunitní plán sociálních služeb.

Nicméně již od roku 1998, a nezávisle na zmíněných aktivitách MPSV, započalo plánování sociálních služeb v Ústí nad Labem, kde se stalo přirozenou součástí veřejného života. Hlavním koordinátorem všech aktivit v tomto regionu je Centrum komunitní práce.

## **Současná situace komunitního plánování sociálních služeb**

V současné době existuje politická podpora pro plánování sociálních služeb ve všech krajích v ČR. Zatímco v některých krajích plánování probíhá víceméně ve všech obcích s rozšířenou působností, v některých regionech se plánování aktivně chopilo jen několik obcí nebo měst.

Obce, kde je plánování sociálních služeb realizováno, se nacházejí v různé fázi plánovacího procesu. Zatímco někde je plánování teprve zahajováno, jinde se např. pracuje na mapování místních služeb a zdrojů či na zjišťování potřeb uživatelů služeb a informovanosti o službách mezi veřejností.

V určitých obcích je již hotov komunitní plán sociálních služeb s výhledem na nejbližší léta, případně bylo překročeno k realizaci jednotlivých opatření a úkolů, které z něj vzešly.

Podpora obcím ze strany krajů se přitom mnohdy odehrává jak na úrovni politické, tak i v oblasti informační a konzultační činnosti nebo prostřednictvím zajištění vzdělávání či další metodické podpory.

Do současné doby je v procesu komunitního plánování postupně zapojeno několik desítek měst téměř ve všech krajích ČR. Komunitní plánování sociálních služeb (KPSS) však je na různých místech prováděno různým způsobem a odlišnými metodami, tudíž i s různými výsledky a v rozdílné kvalitě.

Z těchto důvodů a na základě připravovaného zákona o sociálních službách vypsalo MPSV veřejnou zakázku, která měla dosavadní procesy komunitního plánování sociálních služeb sjednotit, vytvořit ucelený systém vzdělávání a poskytnout dlouhodobou podporu v KPSS.

Na základě této zakázky byl připraven dvouletý projekt „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“, který realizují tři neziskové organizace a to, Komunitní plánování o.p.s., Centrum pro komunitní práci a Domov sv. Anežky o.p.s., ve spolupráci s Katedrou antropologie Filozofické fakulty ZČU v Plzni. Projekt je spolufinancován Evropskou unií z Evropského sociálního fondu v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a vládou České republiky.

Cílem projektu je zajistit metodicky jednotný přístup k plánování sociálních služeb na místní a regionální úrovni a vytvořit jednotný a ucelený systém vzdělávání a metodické podpory pro plánování sociálních služeb.

Tento systém bude zohledňovat specifické demografické charakteristiky jednotlivých obcí a regionů a potřeby uživatelů, zadavatelů, poskytovatelů sociálních služeb a veřejnosti s hlavním důrazem na minimalizaci rizik vzniku sociálního vyloučení, na podporu sociálního začleňování sociálně vyloučených cílových skupin a zároveň bude přispívat k udržení a návratu osob na trh práce (více viz. [www.kpss.cz](http://www.kpss.cz)).

## Projekt má stanoveny tyto specifické cíle:

- Vytvoření metodik pro plánování sociálních služeb na lokální/regionální úrovni podporující spolupráci zástupců uživatelů, zadavatelů, poskytovatelů sociálních služeb a veřejnosti.
- Vytvoření vzdělávacích programů pro plánování sociálních služeb podporujících spolupráci zástupců uživatelů, zadavatelů, poskytovatelů sociálních služeb a veřejnosti.
- Výchování „krajských vzdělávacích“ připravených poskytovat pro potřeby obce/regionu vzdělávací programy a zabezpečení následné metodické podpory při plánování sociálních služeb.

Zpracování návrhu na další metodické vedení systému plánování sociálních služeb (více viz. www.kpss.cz).

## Fáze komunitního plánování

Přestože máme možnost vidět, že jednotlivé obce postupovaly v procesu komunitního plánování sociálních služeb podle svých možností a specifik v některých ohledech odlišně, což se např. zobrazilo v různorodé podobě zpracovaných komunitních plánů, samotný proces komunitního plánování sociálních služeb se skládá ze základních fází, které jsou pro něj společné.

V literatuře věnující se problematice komunitního plánování soc. služeb se ale máme možnost setkat i s odlišným dělením těchto fází.

Například v průvodci procesem komunitního plánování *Komunitní plánování – věc veřejná* (2002), který vypracovalo MPSV jako metodickou pomoc a podporu pro zavádění KPSS na dalších místech České republiky, jsou fáze komunitního plánování rozčleněny následujícím způsobem:

FÁZE KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ		
1. fáze	S čím je třeba začít	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zformování prvotní pracovní skupiny</li> <li>• určení, koho je třeba do přípravy KP zapojit</li> <li>• způsob oslovení a přizvání dalších účastníků</li> <li>• plán pro získání politické podpory ze strany obce</li> <li>• informační strategie</li> </ul>
2. fáze	Vytvoření řídicí struktury pro KP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapojení všech účastníků procesu</li> <li>• vytvoření organizační a řídicí struktury pro zpracování KP</li> <li>• stanovení pravidel jednání řídicí struktury</li> </ul>
3. fáze	Porozumění problémům v komunitě	<ul style="list-style-type: none"> <li>• představení cílů, zájmů a potřeb všech účastníků</li> <li>• vytvoření a zveřejnění mechanismů pro aktivní spoluúčasť veřejnosti</li> <li>• provedení analýzy potřeb a zhodnocení existujících zdrojů</li> <li>• zhodnocení silných a slabých stránek existujícího systému sociálních služeb</li> <li>• vyjmenování příležitostí a rizik a nastínění trendů pro rozvoj sociálních služeb</li> </ul>

4. fáze	Návrh rozvoje sociálních služeb	<p>Představa rozvoje sociálních služeb obsahuje zejména:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hlavní hodnoty, které tvoří její základ a které budou při zpracování KP a jeho následném naplňování respektovány a dodržovány</li> <li>• směr, kterým se budou sociální služby nadále ubírat</li> <li>• cíl, kterého má být dosaženo a priority</li> <li>• překážky, které bude nutné překonat</li> <li>• regionální i nadregionální zdroje, kterých lze využít</li> <li>• představa rozvoje sociálních služeb je akceptována většinou účastníků komunitního plánování</li> </ul>
5. fáze	Strategie rozvoje sociálních služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plán postupných kroků a úkolů k dosažení stanovených cílů a priorit</li> <li>• systém sledování realizace komunitního plánu</li> <li>• zpracování konečné verze komunitního plánu</li> <li>• předložení textu KP k připomínkování veřejnosti</li> <li>• schválení KP zastupitelstvem</li> </ul>
6. fáze	Od plánování k provádění	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uskutečňování plánu</li> <li>• informování veřejnosti o uskutečňování KP</li> <li>• průběžné vyhledávání a zapojování nových partnerů</li> <li>• nástroje umožňující provést změny v původním KP</li> </ul>

Zdroj: *Komunitní plánování – věc veřejná* (2002)

Zatímco kol. autorů, který se podílel na vypracování metodiky KPSS s názvem *Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR* (2005), člení proces komunitního plánování do 4 fází:

- přípravná/hodnotící fáze,
- analyticko popisná fáze,
- fáze plánování,
- realizační fáze.

Když výše uvedená dělení ale porovnáme, můžeme si všimnout, že v podstatě jsou shodná. Další část textu se bude zaměřovat na bližší seznámení se s fázemi komunitního plánování.

## Fáze 1. – S čím je třeba začít?

V této fázi se zamýšlíme nad otázkou: Jak je možné proces komunitního plánování sociálních služeb zahájit? Na tuto otázku existuje jednoduché doporučení, kterým je podpora samostatnosti. Nejdříve by mělo být zřejmé, jestli město/obec bude mít zájem se na realizaci komunitního plánování podílet a jaké budou možnosti jeho podpory ostatních subjektů, které budou do procesu komunitního plánování zapojeny.

V tomto ohledu se jako přínosné ukazuje navázání kontaktů s některými městy, kde již plánování sociálních služeb probíhá, a získání praktických zkušeností, které by iniciaci procesu komunitního plánování mohly napomoci. Taktéž je doporučováno zapojení do některých vzdělávacích programů, jež jsou k dispozici (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb*, 2004).

V počátku je nezbytné si také stanovit, na jakém území bude komunitní plánování probíhat. Možnosti jsou různé, může se například realizovat pouze v obvodu města nebo ve správním okrsku obce s rozšířenou působností, případně i na jiném území: mikroregionu, ve svazku obcí, na úrovni kraje.

Dále je zapotřebí určit, kdo bude zajišťovat koordinaci procesu komunitního plánování. Zvážit, jestli to bude přímo zaměstnanec města či obce (příčemž je vhodné, aby tato činnost byla přinejmenším součástí jeho pracovní náplně). Koordinací může být ovšem pověřena i nestátní nezisková organizace působící v oblasti sociálních služeb, která s městem/obcí uzavírá dohodu. Zároveň by v tomto případě měla být také specifikována role města/obce a jejich podíl na realizaci komunitního plánování (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Na počátku procesu plánování je nutné sestavit iniciační skupinu, která se stane hybnou silou celého procesu. Jedná se o konkrétní osoby, které mají od zadavatele mandát k zahájení, koordinaci procesu, jsou veřejnosti představeny, mají k dispozici nějaké kontaktní místo, jsou dostupné. Těžiště práce této skupiny spočívá v práci organizační, řídicí a plánovací ve vztahu k průběhu a vyhodnocování celého procesu (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Důležité je rovněž zvážit přesahy z oblasti sociálních služeb i do dalších sfér (např. regionální rozvoj, volnočasové aktivity, školství, zdravotnictví), a to nejen z hlediska vzájemných návazností, ale také v souvislosti s existujícími personálními a dalšími zdroji a kapacitami (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Je nutné věnovat pozornost prozkoumání zdrojů, které budou určeny k realizaci KPSS a k poskytování sociálních služeb, například prostřednictvím provedení zmapování dostupných zdrojů a analýzy zdrojů chybějících.

Zdroje můžeme rozdělit do několika 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.)

(*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Pro zahájení a realizaci procesu komunitního plánování je žádoucí získat hned od počátku sympatizanty i osoby, jejichž podpora bude pro zdar plánování sociálních služeb důležitá. Může se jednat jak o zástupce místních poskytovatelů služeb a jejich uživatele, tak i představitele zadavatelů, tedy např. starostů (zejm. v menších obcích), členů zastupitelstev, rad nebo komisí a výborů a zaměstnanců obecních či městských úřadů.

Lidské a odborné zdroje lze získat pro proces KPSS různými způsoby: přímým oslovováním (formou osobních kontaktů), informačními kampaněmi, dalším mapováním (např. formou dotazníků), prostřednictvím databáze, prohlubováním aktivní spolupráce (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004, Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Také je třeba zvážit otázku využívání informačních zdrojů za účelem informování o komunitním plánování, sociálních službách, které mohou sloužit i jako prostředek zpětné vazby všech zúčastněných. Informační zdroje, kterých bude možno využít, jsou: internet, tisk a jiná média, práce se zastupiteli, informace o potřebách uživatelů, přehled poskytovatelů sociálních služeb aj. (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

V souvislosti s otázkou informačních zdrojů, si bude zapotřebí ujasnit i informační strategii. Pozornost budeme věnovat následujícím klíčovým otázkám: zajištění přístupu veřejnosti k informacím, aktivního informování, konzultací s občany, zajištění spoluúčasti veřejnosti na plánování prostřednictvím pracovních skupin, způsobu vyhodnocování procesu KPSS z hlediska zapojení veřejnosti.

Finanční zdroje, určené k realizaci procesu KPSS, hledá vždy zadavatel, přičemž spolupráce s dalšími zástupci triády je však nezbytným předpokladem úspěšnosti z hlediska zajištění vícedrožového financování. Rozdělení úkolů v rámci skupiny, která se bude na zajišťování finančních prostředků podílet, může znamenat zaměření na širší základnu zdrojů.

V praxi se totiž velmi často stává, že zadavatel není schopen z vlastních zdrojů pokrýt veškeré náklady procesu KPSS, a proto by se měla pozornost zaměřit na prozkoumání možnosti různých zdrojů financování aktivit, které jsou uskutečňovány v rámci procesu komunitního plánování. Nemusi 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 (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004, Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

## Fáze 2. - Vytvoření řídicí struktury pro KP

Organizační struktura je nástrojem pro efektivní zapojení všech účastníků do procesu KPSS. Struktura je vždy originální a neopakovatelná, protože lidé, kteří se plánování věnují, mají jiné přednosti a nedostatky, mají jinou životní a profesionální zkušenost, mají jiné podmínky pro zapojení do procesu plánování.

Jednotlivé kroky v utváření organizační struktury nemají, ani nemohou mít zcela přesné časové hranice. V praxi dochází k jejich prolínání. Konkrétní postup tvorby organizačních struktur bude vždy záležet na konkrétních podmínkách praxe (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

1. krokem tvorby organizační struktury procesu KPSS je zformování triády, kterou rozumíme trojici zástupců jednotlivých stran trianglu: uživatele, poskytovatele a zadavatele.

2. krokem je rozšíření triády – vznik řídicí skupiny. Pro rozšíření triády hledáme: poskytovatele, uživatele i zadavatele. Proces KPSS musí řídit lidé, kteří se na něm podílejí, ti jsou jeho hybnou silou, dobrovolně se do něj zapojili a věnují se mu ve volném čase. Tento zájem podílet se na správě věcí veřejných je to nejcennější, co má KPSS k dispozici (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Od počátku procesu KPSS je nutné získávat politickou podporu. Kontaktovat, informovat a zapojovat členy rady, zastupitele, úředníky (nejen sociálního odboru, ale zejm. ekonomického odboru i dalších) i členy sociální komise a rozpočtové komise (pokud jsou v obci / městě zřízeny). Velikost rozšířené triády je na zvážení možností lidských zdrojů, které jsou v dané komunitě k dispozici. Měl by být však brán v úvahu a respektován princip triády. Obvykle se za rozšířenou triádu považuje 9 lidí (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Při získávání členů rozšířené triády je zapotřebí mít na zřeteli úkoly, jejichž plnění bude následovat. Proto je potřeba hledat takové lidi, kteří budou schopni na plnění úkolů participovat aktivně. Vymezení řízení procesu KPSS může být dáno jako úkol pro rozšířenou triádu. Nedoporučuje se ale, aby za dobrým úmyslem zajistit procesu KPSS dostatečnou politickou legitimitu, byl vytvořen nejdříve „Řídicí výbor“ složený z řídicích a politických kádrů. Také od počátku je zapotřebí zvážit, jestli úkol koordinování procesu KPSS bude



mít na starosti řídicí skupina nebo pověřený pracovník (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

3. krokem je vytvoření plánu práce a doplnění organizační struktury. Prvními úkoly řídicí skupiny je: vyhodnocení stávajících podmínek pro KPSS, zpracování zadání KPSS, příprava prvního plánu prací KPSS, návrh první organizační struktury (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

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

- Má proces KPSS v obci/měste dostatečnou politickou podporu?
- Jaké má obec/město zdroje pro realizaci KPSS?
- 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 můžeme definovat základní zadání komunitního plánu, tj.:

- Délku období, kdy se bude KPSS zpracovávat.
- Jaké zdroje je možné použít, s jakými finančními prostředky můžete disponovat.
- Kdo se bude na zpracování KPSS podílet.
- Do jaké úrovně podrobnosti se bude KPSS vytvářet (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

### Schématická pomůcka pro vyjasnění organizační struktury KPSS



Zdroj: *Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR (2005: 25)*

4. krokem je zpracování Základní listiny komunitního plánování. Základní listina KPSS slouží k vymezení pravidel, kterými se KPSS v obci (měste, regionu) bude řídit. Obsahuje následující části: principy a hodnoty komunitního plánování, popis organizační struktury komunitního plánování, odpovědné osoby, jednací řády, rozhodování v jednotlivých úrovních (tj. kdo rozhoduje, na jakých úrovních), provádění změn v Základní listině (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

5. krokem je získání politické legitimacy. Zpracovanou Základní listinu KPSS a plán prací na zpracování KPSS včetně rozpočtu je potřebné předložit ke schválení zastupitelstvu nebo alespoň radě, aby materiály získaly politickou závaznost (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

### Fáze 3. – Porozumění problémům v komunitě

Členové pracovních skupin obvykle mají pro své působení v procesu KPSS různorodou motivaci (prosazování svých zájmů, zájmů určité cílové skupiny, zájmů občanů určitého území atd.), a proto by měli umět definovat očekávání, s nimiž do práce ve skupině vstupují, a čeho by chtěli dosáhnout, vzájemně se poznat. Měli by si také být vědomi toho, zda jsou ochotni přijmout jiná než vlastní stanoviska, zda jsou ochotni vyjednat a přistupovat v odůvodněných případech na kompromisy (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Proces KPSS ve fázi porozumění problémům v komunitě (tzv. analyticko-popisná fáze) vyžaduje zaměření se do několika oblastí:

- základní popis a charakteristika území,
  - socio-demografická analýza,
  - popis aktuální sociální situace včetně analýzy přání lidí, na která by mohly odpovědět sociální služby,
  - analýza prioritních sociálních oblastí, kterým se KPSS věnuje,
  - analýza finančních toků
- (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

A) Základní popis a charakteristika území definuje a stručně popisuje - polohu, rozlohu, počet obyvatel, hustotu osídlení, obce. Dále charakterizuje hospodářský, sociální, kulturní a politický vývoj. Tyto informace je možné doplnit mapami (znázorněním polohy daného území na mapě České republiky, konkrétní mapou popisovaného území apod.). Stručně jsou v ní popsány znaky, kterými je dané území specifické (krajina, podnebí, historie, vývoj obyvatelstva, zdroje obživy, ekonomika) a kterými se například výrazně liší od jiných částí České republiky (kraje, města) (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

B) Socio-demografická analýza obsahuje demografické a další statistické údaje využitelné pro KPSS, je podkladem pro práci všech účastníků a je součástí dokumentu komunitního plánu. Vytvoření socio-demografické analýzy znamená především sběr, třídění a zpracování statistických údajů, ze kterých by měly být vybírány jen ty, které budou pro KPSS potřebné. Účelem socio-demografické analýzy není zpracování „tlustého“ dokumentu, který skončí někde v „šuplíku“. Zpracování socio-demografické analýzy by se mělo uskutečnit na začátku procesu KPSS, tato činnost může probíhat současně s formováním a proškolením pracovních skupin. Zpracovaná socio-demografická

analýza není limitující podmínkou pro realizaci procesu KPSS (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

- C) Zatímco zpracování socio-demografické analýzy znamenalo sběr a třídění již vytvořených dat, tak popis aktuální sociální situace v obci (regionu) přestavuje vedle sběru dat také jejich vlastní zpracování a interpretaci. Pohled na aktuální sociální situaci v obci (regionu) se může u různých skupin obyvatel lišit. Popis aktuální sociální situace v obci/regionu obvykle následuje po zpracování socio-demografické analýzy (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*). Popis aktuální sociální situace v obci (regionu) se skládá z následujících okruhů informací:
- přehledu sociálních služeb a sociální pomoci v obci/regionu (výstupem může být databáze adresář poskytovatelů sociálních služeb, mapa soc. služeb),
  - popisu sociální situace z pohledu poskytovatelů sociálních služeb (např. formou řízených rozhovorů je možné zjistit názory na efektivitu systému soc. služeb aj.), případně lze využít i dotazníkové šetření poskytovatelů soc. služeb (např. při mapování vzdělávacích potřeb aj.) nebo nástroje SWOT analýzy, v rámci které jsou popsány problematické okruhy sociálních služeb,
  - pohledu široké veřejnosti na aktuální soc. situaci (formou ankety spojené s informační kampaní budete moci např. získat pohled na problematiku sociálních služeb v obci, problematiku bezbariérovosti aj.), pohledu současných/potenciálních uživatelů sociálních služeb (prostřednictvím různých výzkumných metod zjišťujeme, jaké jsou potřeby zvolených cílových skupin a nakolik současný systém sociálních služeb v obci na ně odpovídá, či nikoliv, jak jsou uživatelé soc. služeb spokojeni s jejich současnou nabídkou a kvalitou atp.). K zjišťování potřeb uživatelů služeb je možné použít více způsobů (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).
- D) V procesu KPSS je také důležité zvážit možnost zpracování dodatečných analýz. K tomuto kroku se přistupuje v případě, kdy se objeví nutnost zjištění dalších významných údajů nebo zpracování rozsáhlejších analýz, naznačujících např. budoucí rozvojové trendy apod. Někdy je samozřejmě také možné i nutné dohledávat specifitější data přímo v místě. Velmi často se jedná např. o zjištění věkové struktury obyvatelstva, zaměstnanosti, počet uživatelů sociálních služeb a jejich procento v populaci obce, regionu atd. (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).
- E) Vhodnou součástí popisu sociální situace v obci (regionu) je také rozbor finančních toků procházejících sociálními službami. Uvádějí se výdaje z obecních rozpočtů, které směřují do sociálních služeb v regionu. Jednotliví poskytovatelé sociálních služeb jsou žádáni o přehled finančních toků v jejich organizacích (zdroje příjmů, výdaje, náklady na jednotlivé služby, náklady na jednoho klienta atd.); (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

## Fáze 4. – Návrh rozvoje sociálních služeb

Ve 4. fázi procesu KPSS se přechází k plánování – tzn., že na základě zjištěných potřeb, existujících služeb, dalších podstatných údajů a s ohledem na finanční rámec formulují pracovní struktury představu o rozvoji sociálních služeb v obci/regionu, která vychází ze základních hodnot procesu KPSS, které si jeho účastníci formulovali v začátku (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004, Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

Tato představa (vize) stanovuje obecný směr budoucího rozvoje, cíl, kterého má být dosaženo a hlavní priority, na něž se plán rozvoje sociálních služeb (tj. komunitní plán) bude soustřeďovat. Z obecnější představy a priorit pak vycházejí konkrétní opatření, jež stanovenou představu naplňují v podobě jednotlivých aktivit (či projektů) (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004, Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*)<sup>1</sup>.

## Fáze 5. – strategie rozvoje sociálních služeb

Opatření, která byla navržena ve 4. fázi, aby byla realizovatelná, adekvátní, termínovaná a s vymezením odpovědnosti za jejich plnění, je potřebné rozpracovat do podoby jednotlivých aktivit (či projektů)<sup>2</sup>.

Při jejich rozpracování musí být také stanoven způsob ověřování jejich plnění a možnosti provedení nápravy, neprobíhá-li realizace tak, jak bylo původně zamýšleno.

Na formulaci představy i opatření se podílejí zástupci všech zainteresovaných stran prostřednictvím pracovních struktur, ale i veřejných setkání a v procesu připomínkování analytické části (a následně celého komunitního plánu). Připomínkování musí být po technické stránce dobře připraveno a lidé musí mít možnost s dostatečnou časovou rezervou materiál obdržet nebo se s ním seznámit.

Výsledná verze komunitního plánu, jež obsahuje jak část výchozí - analytickou, tak i výstupy v podobě sdílené představy budoucího směřování a navržených opatření (vč. časového rozvržení, přehledu předběžné finanční náročnosti, možností získání finančních prostředků z různých podpůrných programů nebo zdrojů a předpokladu finanční náročnosti pro rozpočet města), je předložena radě a zastupitelstvu města. V případě, že je plán schválen, je možné postupně přistoupit k jeho realizaci (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004, Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

## Fáze 6. – od plánování k provádění

V průběhu realizace plánu, resp. jeho jednotlivých opatření, je zapotřebí věnovat se monitorování jejich naplňování. Vznikne-li nějaký problém nebo překážka, jež brání původně zamýšlenému provedení (případně i s dopadem na jiné opatření), je nutné zvážit, jakým způsobem se s nastalou situací vyrovnat (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

Na jedné straně chápeme opatření jako vyjádření určité jasně stanovené představy budoucího směřování, na straně druhé však musíme být v případě nutnosti připraveni provádět nezbytné úpravy, dojde-li ke změně okolností nebo podmínek (tj. provádět soustavnou revizi). Opatření stanovujeme vždy v jistém časovém horizontu neboli plánovacím období a průběžně provádíme jejich zhodnocení.

Ke konci tohoto období, jež může být různě dlouhé (např. tři až pět let), se začínáme souběžně připravovat na zahájení dalšího plánovacího období, kterému samozřejmě předchází pečlivé zhodnocení toho, čeho se podařilo dosáhnout, co se naopak nepodařilo a proč. Máme možnost vidět, že proces KPSS cyklicky postupuje do fáze zjišťování a popisu současné situace, jako tomu bylo v předcházejícím plánovacím období (*Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 2004*).

<sup>1</sup> Konkrétní podobou formulace poslání, vize, priorit, opatření se budeme zabývat v příspěvku v podkapitole „Plánování“.

<sup>2</sup> Konkrétní podobou rozpracování aktivit do realizačního plánu se budeme zabývat v části příspěvku „Zpracování implementačního plánu (neboli plánu realizace)“.

## Strategické plánování

Nástrojů strategického plánování mohou sociální kurátoři pověřeni koordinační činností a metodici služeb sociální prevence použít jak v rámci vnitřního prostředí svých organizací – pro plánování a vyhodnocování svých služeb, projektů, programů, tak také i pro vyhodnocení dílčích prvků vnitřního prostředí organizace, jakými jsou například otázka předávání informací, týmové spolupráce aj. Jak jsme měli možnost vidět v textu, který pojednával o komunitním plánování, nástroje strategického plánování jsou využitelné i ve vnějším prostředí organizací při plánování systému sociálních služeb na určitém území a jeho vyhodnocování.

Strategické plánování – je proces, během něhož vzniká ve spolupráci zúčastněných stran (např. členů pracovní skupiny v rámci komunitního plánování sociálních služeb) představa o tom, čím by se v budoucnu chtěly zabývat, jaké konkrétní sociální služby a programy by chtěly nabízet a jakou cestou budou muset projít, aby své záměry mohly uskutečnit (Bárta, 1997).

Během strategického plánování se budou uskutečňovat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat, vyhodnocovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení.

Strategického plánování se v praxi využívá v rámci vnitřního prostředí jednotlivých organizací, tak také máme možnost vidět, že jeho prvků a postupů se využívá i v procesu komunitního plánování sociálních služeb.

Když se podíváme na jednotlivé kroky strategického plánování u organizací, máme možnost vidět, že proces komunitního plánování sociálních služeb ze strategického plánování vychází v mnohých ohledech.

Pro zajímavost si tyto kroky strategického plánování v rámci organizací uvedme. Jsou jimi:

- zpracování přehledu historie a současné situace organizace,
- ověření platnosti stávajícího, případně formulace nového poslání organizace,
- situační analýza, tj. analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace,
- stanovení dlouhodobých cílů organizace,
- vytváření, vyhodnocení a volba strategií k dosažení stanovených cílů organizace,
- zpracování implementačního plánu (Bárta, 1997).

Když výše uvedené kroky přirovnáme k fázím komunitního plánování sociálních služeb, tak můžeme kroky strategického plánování 1. – 3. přiřadit u komunitního plánování k fázi analyticko-popisné, a kroky 4. – 6. k fázi plánování.

Další část studijního textu se proto zaměřuje na informace z okruhu strategického plánování, které můžeme využít v procesu komunitního plánování sociálních služeb – budou v ní představeny především praktické nástroje strategického plánování.

### SWOT analýza

SWOT analýzu můžeme jako nástroj strategického plánování použít ve všech fázích procesu komunitního plánování sociálních služeb.

SWOT analýza – představuje shrnutí analýzy vnějších a vnitřních faktorů, které např. mohou ovlivňovat poskytování soc. služeb pro vybranou cílovou skupinu osob ohrožených sociálním vyloučením (osoby bez přístřeší, osoby propuštěné z výkonu trestu aj.). Je tedy souhrnným a výstižným popisem situace v současné době.

Název SWOT pochází z angličtiny, kde:

S - je počáteční písmeno anglického „Strengths“ tj. síly, případně silné stránky.

W - je počáteční písmeno anglického „Weaknesses“, tj. slabosti, případně slabé stránky organizace. Silné a slabé stránky se zaměřují na vnitřní prostředí.

O - je počáteční písmeno anglického „Opportunities“, tj. příležitosti organizace.

T - je počáteční písmeno anglického „Threats“, tj. hrozby pro organizaci. Příležitosti a hrozby se zaměřují na vnější prostředí

(Bárta, 1997, *Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005).

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?

SWOT analýza je základní a pravděpodobně nejrozšířenější technikou pro zpracování situační analýzy. Měla by však být ale doplněna i o další analýzy (analýzu zainteresovaných skupin, analýzu konkurence aj.) (Bárta, 1997).

Stává se ale, že skupina, která připravuje SWOT analýzu, se zaměřuje pouze na některé aspekty systému sociálních služeb, nejčastěji na dostupnost nebo kvalitu jednotlivých služeb. Žádoucí je však, popsat ve SWOT analýze systém soc. služeb z více hledisek (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005).

Jednou z oblastí, na které se může SWOT analýza zaměřovat, je definování silných a slabých stránek současného stavu poskytovaných soc. služeb ve městě XY a zároveň identifikace příležitostí a ohrožení, jaké mohou pro sociální služby nastat v městě XY v budoucnosti. Protože SWOT analýza mapuje stávající stav, můžete ji využít jako dlouhodobé měřítko stavu systému sociálních služeb. Při hodnocení výsledku komunitního plánování (např. 1 x ročně) projdete minulou SWOT analýzu a všimnete si, zda se vám podařilo odstranit některé slabé stránky, zda se objevily nové silné stránky, nebo zda jste využili příležitosti (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005).

## Příklad SWOT analýzy

SWOT analýzu vypracovala pracovní skupina „Péče o děti a mladistvé“ v 1. cyklu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Frýdek – Místek.

### Pracovní skupina Děti a mladiství

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Programy pro děti a mládež a individuální práce s klienty</li><li>Rozsáhlá cílová skupina</li><li>Spolupráce s dalšími organizacemi</li><li>Kvalitní pracovní tým</li><li>Široká škála služeb a poskytování navozujících služeb</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nedostatek prostor</li><li>Nedostatek personálu</li><li>Nebezpečí vyhoření</li><li>Nedostatečné finanční prostředky na činnost</li><li>Vyhledávání sponzorů</li><li>Nedostatečná propagace + Public relations</li><li>Informovanost mezi zařízením a policií, soudy</li><li>Byrokracie a svázanost legislativou</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Navázání a rozšíření spolupráce s dalšími organizacemi</li><li>Další vzdělávání</li><li>Doplnění nabídky služeb</li><li>Vyhledávání nových fin. zdrojů</li><li>Lepší osvěta ve školách a mezi veřejností</li><li>Zmapování zájmů a potřeb klientů a veřejnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nedostatek financí a plynulé finanční zajištění</li><li>Scházející navazující služby</li><li>Přetíženost a nedostatek pracovníků</li><li>Vyhoření pracovníků</li><li>Legislativa (nedostatečná, nebo naopak zpřísňující)</li><li>Nedostatek metod. materiálů</li><li>Zvyšující se pasivita společnosti (a tím i klientů)</li></ul>

Zdroj: Komunitní plán rozvoje sociálních služeb ve Městě Frýdek – Místek na léta 2007 – 2010 (2007)

## Analýza STEEP

Analýza STEEP se zabývá nejdůležitějšími vnějšími faktory, které nemůže člověk nebo organizace ovlivnit, ale které mají vliv na skutečnosti, které hodnotíme (např. současnou nabídku sociálních služeb pro vybranou cílovou skupinu osob ohrožených sociálním vyloučením). Tyto vnější faktory jsou společenské, technické, ekonomické, ekologické a politické (Bárta, 1997).

## Analýza zainteresovaných skupin

Analýza zainteresovaných skupin je užitečný nástroj či proces sloužící k identifikaci skupin a k popisu jejich rolí a zájmů například v projektech či programech soc. služeb.

Analýzy zainteresovaných skupin mohou využít různé organizace připravující nabídku sociálních služeb pro zvolené cílové skupiny, tak také skupiny poskytovatelů sociálních služeb vyvíjejících nové programy služeb (například v rámci procesu komunitního plánování).

Cílem analýzy zainteresovaných skupin je provést analýzu spojenců a konkurentů, aby mohly být kvalitněji zvoleny priority v oblasti sociálních služeb pro další fáze plánování. Analýza zainteresovaných skupin může být jedním z předpokladů pečlivého plánování kroků v rozvoji programů soc. služeb (poskytovatelů, zadavatele). V rámci ní jsou vymezeny zainteresované skupiny lidí, organizace a další subjekty, jsou definovány jejich vztahy, zájmy vzhledem k daným okruhům činnosti (např. nabídce sociálních služeb), je hodnocen dopad a vliv těchto činností na ně (Kažmierski, Pelcl, 2003, *Řízení projektového cyklu a logický rámeček*, 2003).

## K čemu může analýza zainteresovaných skupin napomoci?

Analýza zainteresovaných skupin napomáhá:

- rozpoznat, kdo jsou ti, o nichž se domníváme, že by potřebovali povzbudit a pomoci, aby se aktivně zúčastnili projektu,
- rozpoznat „profitující a ztrácející“ – ty, kteří mají práva, zájmy, zdroje, dovednosti a schopnosti, aby se účastnili projektu nebo ovlivnili jeho průběh,
- přizpůsobit projekt vnímaným potřebám těch, na které je projekt bezprostředně zaměřen,
- zmenšit anebo ještě lépe odstranit negativní dopady na zranitelné a znevýhodněné skupiny,
- umožnit vznik užitečných partnerství, na která se lze v průběhu realizace projektu spolehnout,
- rozpoznat a omezit rizika, například identifikovat oblasti možných konfliktů zájmů či očekávání mezi zainteresovanými skupinami, aby se předešlo skutečnému konfliktu,
- stimulovat aktivní účast v rámci rozvojových procesů,
- uznat rovnoprávnost role žen a mužů (*Řízení projektového cyklu a logický rámeček*, 2003).

Zainteresované skupiny jsou:

- lidé, na něž působí dopady aktivity realizované v rámci projektu (např. příjemci soc. služeb),
- lidé, kteří mohou ovlivnit dopady realizovaných aktivit (např. poskytovatelé soc. služeb, zadavatel) (*Řízení projektového cyklu a logický rámeček*, 2003).

Zainteresované skupiny můžeme také rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- Primární zainteresované skupiny jsou ty, které mají užitek z určité aktivity, jako je například rozvojový projekt, - anebo naopak na ně taková aktivita působí nepříznivě. Tento pojem popisuje osoby, které mohou být zcela závislé na určitém zdroji, službě či oblasti, kterých se aktivity projektu týkají. Pokud jsou nuceni čelit nějaké změně, mají obvykle jen málo možností na výběr a mají potíže s přizpůsobením.
- Sekundární zainteresované skupiny – mezi ně patří všichni ostatní lidé a instituce, kteří mají hmotný či jiný zájem na daných zdrojích či oblasti anebo lidé, kteří pro tyto zdroje či oblast plní roli zprostředkovatele (Kažmierski, Pelcl, 2003; *Řízení projektového cyklu a logický rámeček*, 2003).

## Jak provádět analýzu zainteresovaných skupin?

Uvedený příklad je jedním (nikoliv však jediným) způsobem, jak postupovat při analýze zainteresovaných skupin:

Provedeme následující kroky:

1) Načrtněte si tabulku zainteresovaných skupin (viz příklad tabulky uvedené níže).

- Napište seznam všech zainteresovaných skupin (včetně primárních a sekundárních zainteresovaných skupin, příznivců a odpůrců, skupin uživatelů, zranitelných skupin, podskupin...).
- Napište seznam zájmů, které by tyto skupiny mohly mít (viditelných či skrytých) ve vztahu k projektu (programu soc. služeb) a jeho cílům.
- Udělejte předběžné zhodnocení pravděpodobného dopadu, který projekt (program soc. služeb) může mít na zájmy každé jednotlivé skupiny. Použijte přitom následující symboly:  
+ možný pozitivní dopad na zájmy,  
- možný negativní dopad na zájmy,  
+/- možný pozitivní a negativní dopad za různých okolností,  
? nejisté.
- Označte relativní prioritu, kterou by měl projekt (program soc. služeb) věnovat k uspokojení každé zainteresované skupiny (vytvořte si vlastní stupnici, můžete použít uvedenou bodovou škálu 1 – 5, přičemž 1 bude představovat nejvyšší prioritu).

2) Posuďte vliv, který zainteresovaná skupina na projekt/program bude mít a zhodnoťte, jaký pro zainteresovanou skupinu bude mít projekt/program význam.

(Kažmierski, Pelcl, 2003, Řízení projektového cyklu a logický rámeček, 2003)

### Příklad tabulky zainteresovaných skupin:

#### Populační projekt soukromého sektoru

Skupina	Zájmy	Vliv skupiny (+/-)	Priorita skupiny (1-5)
<b>Primární zainteresované skupiny</b>			
Skupina nižší/ střední příjmové kategorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svobodné rozhodnutí o reprodukci</li> <li>Levnější antikoncepce</li> </ul>	(+) (-?)	1
Ženy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svobodné rozhodnutí o reprodukci</li> <li>Lepší zdravotní stav</li> <li>Status</li> </ul>	(+) (+/-)	1
<b>Sekundární zainteresované skupiny</b>			
MPSV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dosažení stanovených cílů</li> <li>Kontrola nad fondy a aktivitami</li> <li>Vyhnout se odpovědnosti za jakékoliv negativní reakce na propagaci antikoncepce</li> </ul>	(+) (-) (-)	2

Farmaceutické společnosti a distributoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>objem prodeje</li> <li>zisky</li> <li>veřejná image</li> </ul>	(+) (+/-) (+/-)	2
Dárce	<ul style="list-style-type: none"> <li>institucionální učení</li> <li>dosažení cílů v oblasti zdraví a populace</li> <li>efektivní přerozdělení fondů</li> </ul>	(+) (+) (+)	3
Církev	<ul style="list-style-type: none"> <li>společenské a náboženské vlivy</li> </ul>	(+/-)	4
Tradiční porodní asistenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>soukromé příjmy</li> </ul>	(-)	5

Zdroj: Kažmierski, Pelcl (2003), Řízení projektového cyklu a logický rámeček (2003)

## Analýza klientů

Formuláře „Současných a potenciálních klientů“ je možné použít pro analýzu potřeb klientů a jejich uspokojování. Lze ho využít k tomu, aby se získaly informace od co možná největšího počtu lidí, kteří se zajímají o činnost určité organizace. Cenné informace pro jeho vyplnění mohou poskytnout i odborníci z daného oboru. Je žádoucí získat co nejvíce informací od současných a potenciálních klientů (Bárta, 1997).

Příklad - Současní a potenciální klienti			
Instrukce			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyjmenujte všechny skupiny současných i potenciálních klientů</li> <li>K jednotlivým skupinám klientů запиšte jejich potřeby</li> <li>Zapište způsob, jakým je uspokojujete v současné době a způsob, jakým byste je mohli uspokojovat v budoucnosti.</li> </ul>			
1. Současní klienti	Jejich potřeby	Jak je uspokojujeme	Jak je chceme uspokojovat
2. Potenciální klienti	Jejich potřeby	Jak je uspokojujeme	Jak je chceme uspokojovat

Zdroj: Bárta (1997)

## Analýza konkurentů a spolupracovníků

Jejím prostřednictvím je možné zaměřit pozornost k organizacím, které jsou, nebo by se případně v budoucnu mohly stát pro poskytovatele služeb spolupracovníky/konkurenty, což může pomoci si ujasnit vzájemnou pozici, kterou jednotliví poskytovatelé mají například v oblasti sociálních služeb na určitém území.

<b>Instrukce</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyjmenujte skupiny současných a potenciálních konkurentů</li> <li>• Identifikujte, o co soupeříte a jaké jsou relativní výhody a nevýhody vaší organizace</li> <li>• Vyjmenujte současně a potenciální spolupracující organizace a identifikujte oblasti spolupráce</li> </ul>		
<b>1. Současná konkurence</b>	<b>O co soupeříme</b>	<b>Naše relativní výhody (+)</b> <b>Naše relativní nevýhody (-)</b>
<b>2. Potencionální konkurence</b>	<b>O co soupeříme</b>	<b>Naše relativní výhody (+)</b> <b>Naše relativní nevýhody (-)</b>
<b>3. Organizace, se kterými spolupracujeme</b>	<b>Oblasti spolupráce</b>	
<b>4. Organizace, se kterými bychom mohli spolupracovat v budoucnosti</b>	<b>Možné oblasti spolupráce</b>	

Zdroj: Bárta (1997)

## Analýza finančních zdrojů organizace a jejich využití

Umožní zhodnocení, jak zranitelné či naopak stabilní je financování určitého poskytovatele sociální služby z pohledu skladby finančních zdrojů. Může se stát, že jejím prostřednictvím se dojde ke zjištění, že určitá organizace je příliš závislá na několika málo velkých finančních zdrojích a tato skutečnost ohrožuje její budoucnost.

<b>Instrukce:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro letošní a předcházející rok zapište hodnoty vašich finančních příjmů podle jejich zdroje</li> <li>• Převedte hodnoty v Kč na procenta</li> <li>• Pro letošní a předcházející rok zapište hodnoty užití vašich finančních zdrojů podle způsobu užití</li> <li>• Převedte hodnoty v Kč na procenta</li> <li>• Zamyslete se nad strukturou vašich příjmů a způsobem jejich využití. Nejste příliš závislí na několika málo zdrojích? Jak využíváte vaše finanční prostředky?</li> </ul>				
<b>1. Finanční zdroje</b>	<b>Předěšlý rok (Kč)</b>	<b>Předěšlý rok (%)</b>	<b>Letošní rok (Kč)</b>	<b>Letošní rok (%)</b>
<b>Finanční zdroje celkem:</b>				
<b>A. Výnosy z vlastní činnosti</b>				
- Členské příspěvky				
- Poplatky za služby				
<b>B. Prostředky získávané fundraisingem</b>				
<b>I. Z nevládních zdrojů</b>				
- Individuální dárci				
- Firemní dárci				
- Domácí nadace				
- Zahraniční nadace				
- Rozpočty měst a obcí				
<b>II. Z vládních zdrojů</b>				
<b>2. Užití finančních zdrojů</b>	<b>Předěšlý rok (Kč)</b>	<b>Předěšlý rok (%)</b>	<b>Letošní rok (Kč)</b>	<b>Letošní rok (%)</b>
<b>Celkem finanční zdroje</b>				
A. Administrativa a fundraising				
B. Prostředky poskytnuté jiným organizacím – granty				
C. Vlastní programy, služby a produkty				
D. Přebytek příjmů nad výdaji				

Zdroj: Bárta (1997)

## Analýza výše fin. podpory, kterou poskytnete uživateli

Poskytnete informaci, kolik skutečně stojí služby konkrétního poskytovatele; kolik za ně musí zaplatit klienti. Zadavatel získá informaci, jakou částkou přispívá každému klientovi, který určité služby užívá. Tuto informaci bude moci využít zadavatel/poskytovatel k pozdějším úvahám o tom, zda rozvíjet, omezit, případně ukončit jednotlivé služby a programy.

Instrukce					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Do 1. sloupce запиšte názvy programů a služeb vaší organizace</li> <li>Pro každý řádek tabulky vyplňte 2. a 3. sloupec</li> <li>Odečtením 2. sloupce od 3. sloupce získáte hodnotu, kterou dotujete každou službu a program</li> <li>Do 5. sloupce запиšte počet uživatelů vašich služeb a programů za rok</li> <li>Hodnotu jednotkové dotace, kterou poskytnete každému uživateli vašich služeb a programů, zjistíte jako podíl 4. a 5. sloupce a napíšete do 6. sloupce</li> </ul>					
1. Služba nebo program	2. Roční příjem v Kč	3. Roční výdaje v Kč	4. Celková dotace v Kč (sl. 3. – sl. 2.)	5. Počet uživatelů/klientů za rok	6. Jednotková dotace (sl. 4./sl.5.)

Zdroj: Bárta (1997)

## Plánování

Ve 4. fázi procesu KPSS se přechází k plánování návrhu rozvoje sociálních služeb. Ještě předtím, než se přistoupí ke zpracování návrhu prioritních oblastí a opatření komunitního plánu, musí si účastníci procesu komunitního plánování ujasnit poslání a vize sociálních služeb ve městě, ať již v rámci řídicí skupiny nebo pracovních skupin či dílčích podskupin, které zaměřují svou pozornost na konkrétní cílové skupiny.

## Formulace poslání a vize

Poslání různých poskytovatelů soc. služeb pro konkrétní cílové skupiny je zapotřebí si ujasnit, jak v rámci vnitřního prostředí organizace (týmu spolupracovníků), tak také navenek (směrem ve vztahu k ostatním poskytovatelům a směrem k poslání systému soc. služeb v obci).

Poslání je tedy výstižné prohlášení organizace/poskytovatelů soc. služeb o smyslu její/jejich

existence, o tom, čeho se snaží dosáhnout, o hodnotách, na nichž stojí. Je to prohlášení, které odlišuje organizaci/poskytovatele od jiných podobně zaměřených organizací (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005, Bárta, 1997).

Kdo tedy poslání sociálních služeb v procesu komunitního plánování v obci vytváří? Vytváří je společně zadavatelé, poskytovatelé i uživatelé sociálních služeb (tzv. triáda); (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005).

V procesu komunitního plánování sociálních služeb je vymezení poslání jednotlivých poskytovatelů soc. služeb a systému soc. služeb v obci (zaměřeného na cílové skupiny) nezbytné, například v analyticko-popisné fázi při tvorbě tzv. mapy služeb (přehledu poskytovatelů soc. služeb) nebo při samotné tvorbě plánu rozvoje soc. služeb.

Jak by takové dobře formulované poslání ale mělo znít? Rozhodně by se mělo zaměřovat do budoucnosti a popisovat, jak bude vypadat společná práce poskytovatelů soc. služeb (tzv. systém sociálních služeb) v obci v budoucnu. Mělo by být formulováno stručně, ale ne obecně (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005, Bárta, 1997).

Prostřednictvím vize popisujeme, jaká jsou naše přání a očekávání, čeho bychom chtěli v oblasti rozvoje soc. služeb v obci dosáhnout v budoucnosti. Vize je krátké vyjádření představy o tom, jak by měl systém sociálních služeb v obci vypadat za 5 – 10 let, jaká by měla být kvalita života obyvatel v obci v tomto období. Vize jako taková by měla vést a motivovat účastníky k tomu, aby se jí snažili naplnit (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR*, 2005).

## Formulace cílů

Jestliže byla prověřena platnost formulovaného poslání, případně zformulováno nové, a byla zmapována strategická pozice v rámci situační analýzy a je určena vize, může se přistoupit ke stanovení dlouhodobých cílů. Prostřednictvím dlouhodobých cílů se formuluje to, čeho by mělo být v oblasti sociálních služeb v období několika nejbližších let dosaženo (Bárta, 1997).

V obecném slova smyslu můžeme na cíl pohlížet jako na formulaci požadovaného stavu, kdy určitá potřeba či problém např. v oblasti soc. služeb již neexistuje, nebo situace je znatelně zlepšena (Komorová, Maciak, Mačáková, 2004).

Na základě určené vize se přistupuje k formulaci cílů, které se snaží o její naplnění. Formulace dlouhodobých cílů je důležitá z následujících důvodů: dobře zformulované cíle totiž mohou například napomoci všem, aby si uvědomili svou roli a přínos k naplňování vize a svého poslání; mohou poskytnout společnou základnu pro rozhodování. Dohoda o cílech zmenšuje možné konflikty během implementace plánu. Cíle mohou sloužit jako normy, podle kterých jsou hodnoceni jednotlivci, pracovní týmy, oddělení i organizace jako celek (Bárta, 1997, Komorová, Maciak, Mačáková, 2004).

## Jak by měl vypadat správně formulovaný cíl?

Pro správnou formulaci cíle můžeme použít pomůcku, kterou v angličtině navrhl George Doran – tzv. SMART metodu. Název SMART vznikl spojením několika anglických termínů, které vyjadřují vlastnosti správně formulovaného cíle.

Specific - Specifický	- cíl musí být jedinečný
Measurable - Měřitelný	- cíl musí být měřitelný
Accurate - Přesný/Precizní	- jasně formulovaný
Realistic - Realistický	- dosažitelný danými zdroji
Time-bound - Termínovaný	- musí mít určený čas dosažení

(Komorová, Maciak, Mačáková, 2004)

Kromě těchto výše uvedených vlastností by cíle měly splňovat další podmínky: měly by být definované jasně a logicky, měly by být vnitřně provázané (konzistentní). Důležité je také pamatovat na to, že formulace cíle by měla obsahovat jen slova s jednoznačnou interpretací, aby nemohlo dojít k jejich nejasnému výkladu (aby například po ukončení projektu se nedošlo do situace, kdy se bude tým dohadovat o to, jestli cílů projektu bylo dosaženo či nikoli) (Komorová, Maciak, Mačáková, 2004, *Řízení projektového cyklu a logický rámeček*, 2003).

V praxi se můžeme setkat s následujícími druhy cílů:

### • Produktivní cíl

Jeho výsledkem je hmatatelný produkt (např. databázový systém, knihovna, informační centrum apod.). Je všeobecně statisticky ověřitelný (např. počet kusů vydaných publikací).

### • Kapacitní cíl

Jeho výsledkem je rozvoj duševních/nehmotných kapacit (vyšší vzdělanost, získání nových zručností apod.). Je ověřitelný kvalitativně (např. pozorováním, dotazníkem, individuálními rozhovory) nebo kvantitativně (počet vyškolených osob). Kvantitativním ověřením kapacitního cíle nemusí být jen počet vyškolených osob, ale i počet těch, kteří vykonávají činnost, pro kterou byli vyškoleni (Komorová, Maciak, Mačáková, 2004).

## Volba strategie

Strategie je jedním z klíčových pojmů strategického plánování a představuje alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru.

Strategie znázorňuje možný způsob dosažení určitého cíle a je vymezena jako souhrn činností a akcí, které by při zvážení všech vnitřních a vnějších faktorů měly vést k dosažení cíle (tj. k naplnění vize); (Bárta, 1997, *Řízení lidských zdrojů*, 1999, *Řízení neziskové organizace*, 1999).

## Podle Heinze Weihricha existují čtyři základní typy strategií:

- SO strategie (odvozeno od anglických „Strengths“ a „Opportunities“, tj. silné stránky a příležitosti) staví na silných stránkách organizace, aby využily příležitosti z vnějšího prostředí. Jestliže má organizace reálnou šanci implementovat SO strategii, měla by ji v každém případě využít.
- WO strategie (odvozeno od anglických „Weaknesses“ a „Opportunities“ tj. slabé stránky a příležitosti) se zaměřují na zlepšení slabých stránek organizace, aby mohly využít příležitosti z vnějšího prostředí.

- ST strategie (odvozeno od anglických „Strengths“ a „Threats“, tj. silné stránky a hrozby) staví na silných stránkách, aby omezily, případně se úplně vyhnuly hrozbám přicházejícím z vnějšího prostředí.
- WT strategie (odvozeno od anglických „Weaknesses“ a „Threats“, tj. slabé stránky a hrozby) jsou defenzivní strategie, které se snaží minimalizovat slabé stránky organizace a vyhnout se hrozbám přicházejícím z vnějšího prostředí (Bárta, 1997).

## Proces tvorby strategií se běžně skládá z následujících fází:

- A) Vytváření strategií pro dosažení daného cíle.
  - B) Vyhodnocení strategií a výběr několika nejslibnějších alternativních strategií.
  - C) Volba strategie pro implementaci
- (Bárta, 1997, *Řízení lidských zdrojů*, 1999, *Řízení neziskové organizace*, 1999).

A) Při vytváření strategií se běžně využívá metoda brainstormingu, při které se skupina lidí zapojených do strategického plánování snaží přijít s maximálním množstvím „možných i nemožných“ nápadů, jak dosáhnout určitého cíle. Všechny nápady jsou pečlivě zapisovány. Podstatné je, aby nikdo nebyl jakkoli omezován či kritizován a aby byl proces co nejtvůrčivější. Později bude dost času na to, aby se nepřijatelné strategie vyřadily. Cílem je tedy získat co největší množství způsobů, které by mohly vést k dosažení stanoveného cíle.

B) Ve fázi vyhodnocování a výběru alternativních strategií jsou nejdříve vyřazeny ty strategie, jež jsou z nejrůznějších důvodů nepřijatelné. Zbývající strategie jsou vyhodnocovány nejčastěji na základě výsledků SWOT analýzy a na základě zkušeností a hodnot vyznávaných jednotlivými členy týmu. V této části se také často uplatňuje jako technika vyhodnocování a výběrů některá z variant bodování. Výsledkem bodování je seřazení strategií podle jejich vhodnosti a atraktivnosti. Pouze nejlepší „postupují“ do dalšího kola, v němž plánovací tým rozhodne o „vítězné“ strategii ve fázi volby.

Bodování strategií může vypadat např. takto:

1. Členové plánovacího týmu přiřadí každé zvažované strategii body v rozsahu od 1 do 4, kde:  
1 = neatraktivní strategie,  
2 = poněkud atraktivní strategie,  
3 = hodně atraktivní strategie,  
4 = vysoce atraktivní strategie.
2. Poté členové plánovacího týmu sečtou přidělené body každé strategii.
3. Strategie seřadí podle součtu dosažených bodů.

Jiný způsob bodování strategií může vypadat takto:

1. Pro každý cíl a strategii zvažované k jeho dosažení mají členové plánovacího týmu k dispozici 3 – 5 hlasů (podle celkového počtu zvažovaných strategií).
2. Členové plánovacího týmu pak vyberou pro každý zvažovaný cíl 3 a 5 nejatraktivnějších strategií a přidělí jim své body – přitom každou strategii mohou ohodnotit jedním hlasem.
3. V rámci jednotlivých cílů se sečtou všechny hlasy a strategie se seřadí podle součtu obdržených hlasů – více získaných hlasů znamená větší atraktivnost strategie.

C) Ve fázi volby strategií před implementací stojí tým pro strategické plánování před závěrečnou volbou. Běžně se u každého cíle rozhoduje mezi posledními dvěma až třemi



strategiemi. Je možné, že členové plánovacího týmu budou vyžadovat dodatečnou finanční analýzu jednotlivých strategických variant. Pokud se shodnou na tom, že dodatečná analýza není zapotřebí, je možné rozhodnout např. na základě detailního porovnání uvažovaných strategií s výsledky SWOT analýzy.

Otázkou ale je, jak postupovat v případě, že vzniknou neshody při vyhodnocování a volbě strategií? Někdy se totiž stává, že se tým nemůže shodnout na společné strategii a ani jedna strana není ochotná ustoupit. Mike Hudson doporučuje řešit takovou situaci následujícími způsoby:

- Věnovat dostatek času tomu, aby si obě strany vyjasnily důvody, které je vedou k rozdílným názorům. Příčinou mohou často být rozdílné hodnoty, které vyznávají jednotliví členové skupiny.
- Pozvat nezávislou stranu, jež pomůže oběma znesvářeným skupinám vyjasnit, jaké důsledky by plynuly z realizace navrhovaných alternativních strategií.
- Krajním řešením je, že členové, kteří zásadně nesouhlasí s převládajícím názorem, odejdou ze skupiny. Umožní jí to dostat se z patové situace a začít opět pracovat (Bárta, 1997, *Řízení lidských zdrojů*, 1999, *Řízení neziskové organizace*, 1999).

### Zpracování implementačního plánu (neboli plánu realizace)

Když víme, v čem spočívá problém, jsou definovány dlouhodobé cíle a analyzovány jednotlivé aspekty řešení problému, přichází na řadu vypracování návrhu implementačního plánu.

Implementační plán – je prostředníkem mezi cíli a strategiemi strategického plánu a každodenní činností jednotlivých účastníků plánovacího procesu. Jde o konkrétní návod, jak dosahovat cílů vytýčených ve strategickém plánu a jak naplňovat poslání organizací/ účastníků plánovacího procesu (Bárta, 1997, *Řízení lidských zdrojů*, 1999, *Řízení neziskové organizace*, 1999).

Můžeme se také v praxi setkat s označením implementačního plánu pod názvem akční plán (strategický plán aj.), přičemž se jedná o tentýž dokument. Podstatné je ale poukázat na skutečnost, že by měl vždy mít následující strukturu:

- celkový cíl,
- dílčí cíle,
- kroky v rámci jednotlivých dílčích cílů (*Řízení lidských zdrojů*, 1999, *Řízení neziskové organizace*, 1999).

Pro zpracování implementačního plánu můžeme použít následujících dvou formulářů: „Krátkodobé cíle organizace a klíčové akce vedoucí k jejich dosažení“ a „Klíčové akce pro implementaci strategického plánu“ (Bárta, 1997).

<b>Krátkodobé cíle organizace a klíčové akce vedoucí k jejich dosažení</b>			
<b>Instrukce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do jednotlivých polí 1. a 2. sloupce запиšte vámi stanovené dlouhodobé cíle a vybrané strategie k jejich dosažení</li> <li>• Do 3. sloupce запиšte krátkodobé cíle pro daný rok implementace vašeho strategického plánu (splnění vámi stanovených krátkodobých cílů by vás mělo přiblížit k dosažení vašich dlouhodobých cílů)</li> <li>• Do 4. sloupce запиšte klíčové akce, jejichž pomocí dosáhnete svých cílů</li> </ul>			
<b>1. Dlouhodobé cíle</b>	<b>2. Strategie pro dosažení dlouhodobých cílů</b>	<b>3. Krátkodobé cíle/ milníky pro dané časové období</b>	<b>4. Klíčové aktivity vedoucí k dosažení krátkodobých cílů</b>

Zdroj: Bárta (1997)

Je zřejmé, že použití tohoto formuláře bude do jisté míry závislé na rozsahu a podrobnosti plánovacích snah. Může být použit pro celou organizaci, nebo pro různé organizační jednotky či pro jednotlivé programy nebo projekty (Bárta, 1997).

<b>Klíčové akce pro implementaci strategického plánu</b>				
<b>Instrukce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do 1. sloupce запиšte klíčové aktivity ze 4. sloupce formuláře „Krátkodobé cíle organizace...“</li> <li>• Pro každou akci pak doplňte informace do 2. až 5. sloupce</li> </ul>				
<b>1. Klíčové aktivity</b>	<b>2. Zodpovídá</b>	<b>3. Termín</b>	<b>4. Odhad nákladů</b>	<b>5. Možné finanční zdroje</b>

Zdroj: Bárta (1997)

Formulář „Klíčové akce pro implementaci strategického plánu“ navazuje na formulář výše. Měly by se do něj přenést vytipované klíčové akce k dosažení formulovaných cílů a ke každé akci doplnit odpovědi na následující otázky:

- kdo ve vaší organizaci bude zodpovědný za její provedení,
- dokdy by měla být dokončena,
- jaká je odhadovaná výše nákladů na její uskutečnění,
- z jakých zdrojů chcete tyto prostředky získat.

Získané informace by měly být využity k provázání navrhovaných cílů a strategií s finančním rozpočtem na celé období implementace strategického plánu.

I tento formulář je možné využít pro jednotlivé programy, projekty a oddělení organizace, případně pro celou organizaci. Stejně tak může být využit pro jakýkoliv rok implementace strategického plánu (Bárta, 1997).

### **Příprava strategie rozvoje sociálních služeb (tj. komunitního plánu)**

Jak již bylo výše zmíněno, komunitní plánování sociálních služeb (dále KPSS) vychází z postupu strategického plánování. Proto také přejímá pojmy a strukturu strategického plánu. Strategické plánování se pro KPSS používá proto, že je to metoda, která umožňuje rozdělit vytváření společného postupu do kroků (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

S každým krokem plánu je nutné upřesňovat společný postup a dostávat se k dalším detailům. Rozdělení procesu plánování do kroků je vhodné také proto, aby se snáze dosáhlo dohody. Kroky strategického plánování slouží jako mílníky společné dohody – na každém kroku se musí účastníci vždy shodnout, aby mohli postupovat společně dál. Je nutno poznamenat, že neexistuje pouze jeden jediný způsob vytváření strategické části KPSS, stejně jako se nedá definovat jediný správný postup strategického plánování. Předkládaný postup vychází ze zkušeností získaných v praxi. Sestává z kroků formulace:

1. Poslání
2. Vize
3. Priorit
4. Akčního plánu realizace priorit
- 4.1 Opatření
- 4.2 Aktivit

#### **1. Poslání**

**2. Vize** - byly popsány výše

### **3. Priority**

– vymezují oblasti/témata/problémy, jimiž se budeme zabývat v komunitním plánu nyní (a jiná zatím odložíme), základní směry, z nichž pak vyplynou konkrétní aktivity (úkoly). Definování priorit je klíčovou aktivitou v plánování, protože výběr priorit může zcela vyloučit některé oblasti života občanů z komunitního plánu pro nejbližší období. 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. Při formulování priorit je důležité, aby byla zvolena metoda, která umožní v maximální míře dosažení konsensu účastníků triády.

### **Kdo definuje priority?**

Účastníci komunitního plánování se mohou zásadně setkat s několika situacemi:

- Nejčastěji jsou to vybrané cílové skupiny uživatelů, které prioritní oblasti určí a jsou již podle nich formálně zorganizovány pracovní skupiny. 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.
- Existuje-li pouze řídicí skupina, potom priority vybírá ona. Potom je vhodné, aby se pracovní skupiny organizovaly až následně podle toho, jaké jsou zvoleny priority. Přičemž nemusí být nutně rozděleny podle cílových skupin uživatelů, ale může vzniknout např. i pracovní skupina „odstranění bariér ve městě“ nebo „vyšší kvalita sociálních služeb“, pokud jsou tato témata pro vaši obec prioritní. Tento způsob umožňuje více zaostřit komunitní plán na několik málo konkrétních aktivit. Lze jej doporučit pro venkov a menší města (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

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

Po pojmenování priorit účastníci pracovních skupin společně hledají cestu, jak priority uskutečnit - tedy jaká pro to udělat opatření. Každé opatření je rozpracováno podrobně až do úrovně aktivit. Logický systém opatření a aktivit se souhrnně nazývá Akční plán realizace priorit (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

### **Opatření**

Opatření podrobněji rozvádějí jednotlivé priority, popisují způsoby, které povedou k jejich naplnění. Zde je nutné přímo navrhovat a vymýšlet nové postupy, metody, nástroje.

Opatření navrhuji účastníci v pracovní skupině (triádě) pod vedením facilitátora. Základní otázkou pro návrh opatření je: „Co je třeba udělat pro to, abychom naplnili měřítko úspěchu priority?“ (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005: 89*).

U každého opatření by mělo být definováno, co konkrétně je cílem opatření a podle čeho a kdy se bude měřit dosažení cílů (měřítko, kritéria). Základní otázkou pro definování cíle opatření je: „Čeho chceme dosáhnout realizací tohoto opatření?“

Pro nalezení konkrétních měřítek (kritérií) může být využita otázka:

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

Měřítka můžete zvolit kvalitativní i kvantitativní (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

### **Aktivity**

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

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 jsou nyní „ponechána stranou“ mohou být realizována 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 (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

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 (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

## Osnova pro popis aktivit

Každou aktivitu je zapotřebí rozepsat do přehledné tabulky podle uvedené osnovy:

- 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 (*Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*).

## Použité informační zdroje:

- Bárta, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: NROS 1997.
- Kažmierski, T., Pelcl, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: REC ČR a CpkP 2003.
- Komorová, L., Maciak, L., Mačáková, S. *Príprava a radenie projektov pre programy Európskej Únie*. Košice: ETP Slovensko – Centrum pro udržitelný rozvoj 2004.
- Návrhy konkrétních metodik pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR, 2005*.  
Staženo z: [http://www.kpss.cz/index.php?art=publish&art\\_id=2&article=32](http://www.kpss.cz/index.php?art=publish&art_id=2&article=32) (20. února 2006).
- Průvodce procesem komunitního plánování*. 2004.  
Staženo z: [http://www.komplan.cz/soubory/procesy\\_kp.pdf](http://www.komplan.cz/soubory/procesy_kp.pdf) (20. února 2006).
- Komunitní plán rozvoje sociálních služeb ve městě Ostrava do roku 2006*. 2005.  
Staženo z: <http://www.mmo.cz/soc/pdf/komplan.pdf> (24. ledna 2006).
- Komunitní plán sociálních služeb regionu Milevsko*. 2004.  
Staženo z: [http://www.cpkp.cz/data/kp\\_milevsko/KP\\_Milevsko.doc](http://www.cpkp.cz/data/kp_milevsko/KP_Milevsko.doc) (20. února 2006).
- Komunitní plán rozvoje sociálních služeb ve Městě Frýdek – Místek na léta 2007 – 2010*. 2007.  
Staženo z: [http://www.frydek-mistek.cz/sekce/267/prilohy/20070205\\_I.KOMUNITNI\\_PLAN.doc.html](http://www.frydek-mistek.cz/sekce/267/prilohy/20070205_I.KOMUNITNI_PLAN.doc.html) (4. března 2007).

*Komunitní plánování jako součást reformy sociálních služeb*. 2004.

Staženo z: [http://www.komplan.cz/soubory/soucast\\_reformy.pdf](http://www.komplan.cz/soubory/soucast_reformy.pdf) (7. února 2006).

*Řízení lidských zdrojů*. (Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“) Praha: AGNES 1999.

*Řízení neziskové organizace*. (Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“) Praha: AGNES 1999.

*Řízení projektového cyklu a logický rámeček*. Nymburk: AGNES 2003.

Úlehla, I. *Úskalí komunitního plánování*. 2004.

Staženo z: <http://www.komplan.cz/soubory/uskali.pdf> (20. února 2006).

Žežula, O., Vasková, V. *Komunitní plánování – věc veřejná*. 2002

Staženo z: [http://www.komplan.cz/soubory/pruvodce\\_kp.pdf](http://www.komplan.cz/soubory/pruvodce_kp.pdf) (4. února 2006).

## Použitá legislativa:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

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