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

Krajská metodická příručka plánování sociálních služeb v Libereckém kraji

srpen 2010
1. aktualizace červenec 2013

Publikace je financována z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky.

Objednatel – nositel projektů: Liberecký kraj
Zpracovatel: LB plán, s.r.o. - Jiří Lauerman, Iva Benešová
Počet stran: 86
Publikace prošla redakční úpravou.
Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Obsah

A. Návod k použití Příručky 5
A.1 Úvod 5
A.2 Shrnutí principů 6
A.3 Práce s Příručkou 7
A.3.1 Kapitoly 8
A.3.2 Orientační prvky 10
A.3.3 Pojmy a zkratky 10
A.3.4 Schéma 11
B. Východiska a obecné metodické principy 14
B.1 Východiska strategická a legislativní 14
B.1.1 Sociální politika Evropské unie 15
B.1.2 Sociální politika České republiky 15
B.1.3 Sociální oblast na úrovni krajů a obcí 16
B.2 Východiska plánovací a metodická 16
B.2.1 Obecný úvod 16
B.2.2 Plánovací cyklus 16
B.2.3 Metoda komunitního plánování 19
C. Plánování sociálních služeb v Libereckém kraji (vývoj, zásady a popis současného stavu) 25
C.1 Zásady a historie zpracování SPRSS LK 25
C.2 SPRSS LK - organizační struktura 25
C.3 Vazby SPRSS LK a komunitního plánování v Libereckém kraji 26
C.4 Rizika procesu 27
C.5 Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v LK – obsah dokumentu 28
D. Co máme? 31
D.1 Obecná východiska 31
D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje 33
D.3 Možnosti řešení 35
D.3.1 Popis stavu 35
D.3.2 Zjišťování potřebnosti 37
D.3.3 SWOT analýza 38
D.3.4 Analytické závěry 39
D.4 Rizika 39
D.5 Příklady 40
E. Co chceme mít? 48
E.1 Obecná východiska 48
E.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje 49
E.3 Možnosti řešení 51
E.3.1 Vize 52
E.3.2 Cíle 52
E.3.3 Opatření 54
E.3.4 Stanovení priorit a kompletace KP 55
E.4 Rizika 57
E.5 Příklady 58
F. Podpora realizace komunitního plánu 62
F.1 Obecná východiska 62
F.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje 63
F.3 Možnosti řešení 63
F.3.1 Řízení 63

F.3.2 Akční plán 64
F.3.3 Politická podpora a finanční zajištění....65
F.4 Rizika....66
F.5 Příklad 67
G. Monitoring a aktualizace komunitního plánu 71
G.1 Obecná východiska....71
G.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje 72
G.3 Možnosti řešení....74
G.3.1 Zjištění stavu plnění....74
G.3.2 Vyhodnocení stavu a posouzení možností....74
G.3.3 Návrh změn a úprav plánu....74
G.3.4 Projednání úprav 75
G.3.5 Schválení aktualizovaného plánu....75
G.4 Rizika....76
G.5 Příklad....76
Seznam pojmů a zkratek 80

A. Návod k použití Příručky

A.1 Úvod

Vážení přátelé,

dostáváte do rukou druhé aktuálně upravené vydání Krajské metodické příručky plánování sociálních služeb, která Vás provede procesem plánování sociálních služeb v Libereckém kraji.

Vlastní proces plánování sociálních služeb (způsob, postupy, terminologie, struktura) není v žádné legislativě zakotven. Zpracovatelé plánů mohou pracovat s nezávaznými metodickými doporučeními, která jsou v souladu s gescí ministerstva a subjektů, které se v oblasti plánování rozvoje sociálních služeb angažují.

Tato Příručka poskytuje doporučující principy a postupy jednak pro krajskou úroveň střednědobého plánování, ale také pro obecní úroveň komunitního plánování.

Příručka zohledňuje zkušenosti shromážděné v průběhu realizace individuálních projektů Libereckého kraje zaměřených zvláště na podporu systému plánování sociálních služeb v letech 2009 – 2013, kdy v jednotlivých obcích s rozšířenou působností pracovali krajští koordinátoři komunitního plánování, kteří svou činností přispěli ke stabilizaci plánovacího procesu a jednotlivých složek koordinační struktury v Libereckém kraji.

V úvodu je ještě nutno podotknout, že krajský střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v ideálním případě vychází z jednotlivých obecních strategií, tj. z komunitních plánů. Limitem obsahu a rozsahu plánů jsou také finanční a lidské zdroje, které má obec, respektive kraj k dispozici.

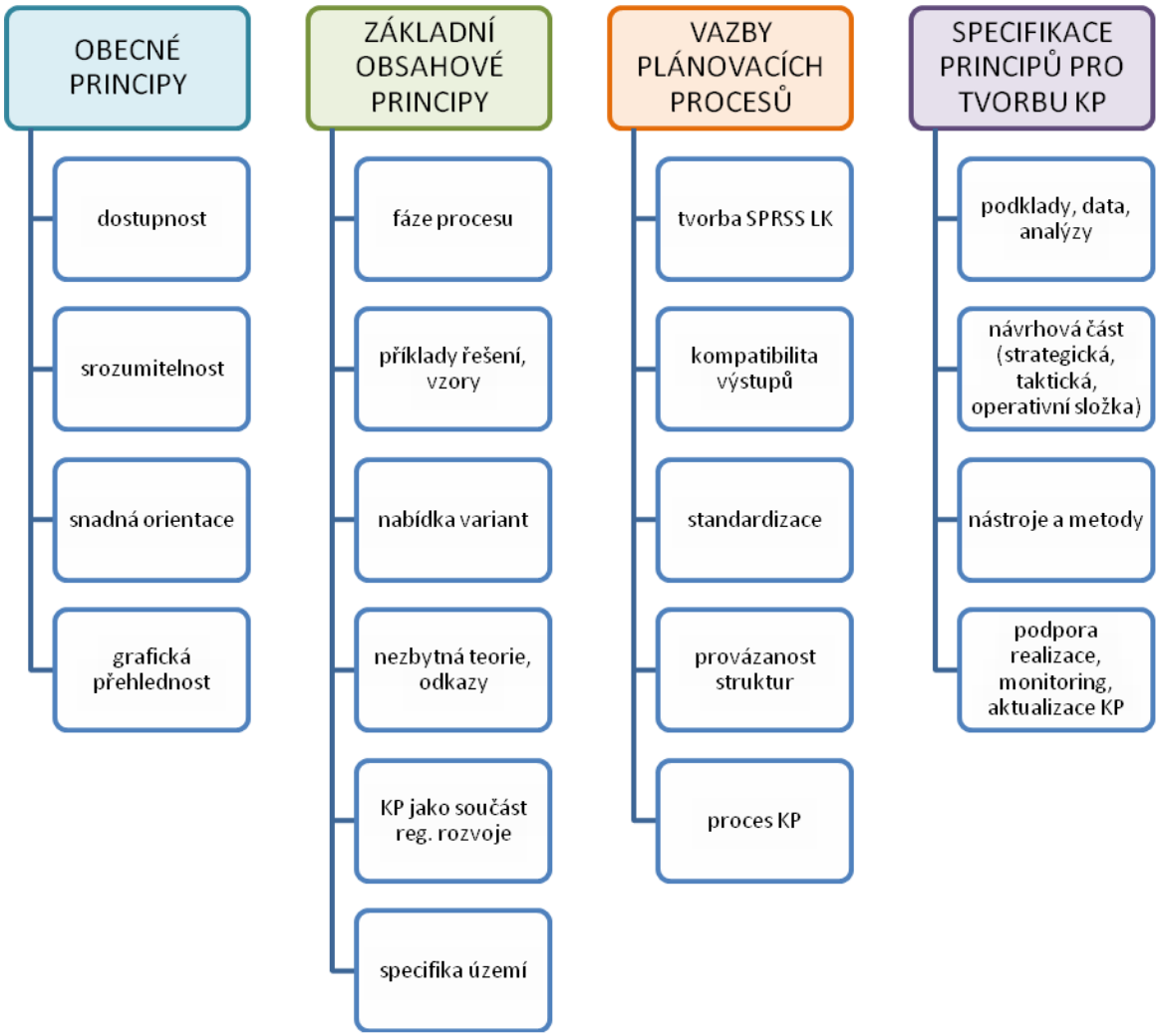
Věříme, že Příručka Vám bude dobrým pomocníkem při tvorbě strategických dokumentů i při zajišťování kvalitní sítě sociálních služeb pro uspokojování potřeb občanů v našem kraji.

Aktualizovaná verze dokumentu byla upravena po projednání s autory Příručky, pracovníky oddělení plánování a financování sociálních služeb odboru sociálních věcí Krajského úřadu Libereckého kraje.

A.2 Shrnutí principů

Před zahájením prací na Příručce byly navrženy a odsouhlaseny principy přístupu k jejímu zpracování. Jejich naplnění je předpokladem pro splnění cíle – vytvoření praktického průvodce procesem komunitního plánování. Následující schéma ukazuje, o jaké principy se jedná.

Schéma č. 1: Přehled principů pro zpracování Příručky



A.3 Práce s Příručkou

V této kapitole se Vám pokusíme popsat, jak co nejlépe a nejsnadněji pracovat s Příručkou. Pro správné porozumění celému textu Příručky považujeme za velmi důležité vysvětlení základních pojmů, bez jejichž popisu by mohly být určité pasáže vnímány a pochopeny různě. Další pojmy jsou vysvětleny v Seznamu pojmů a zkratek viz. str. 83.

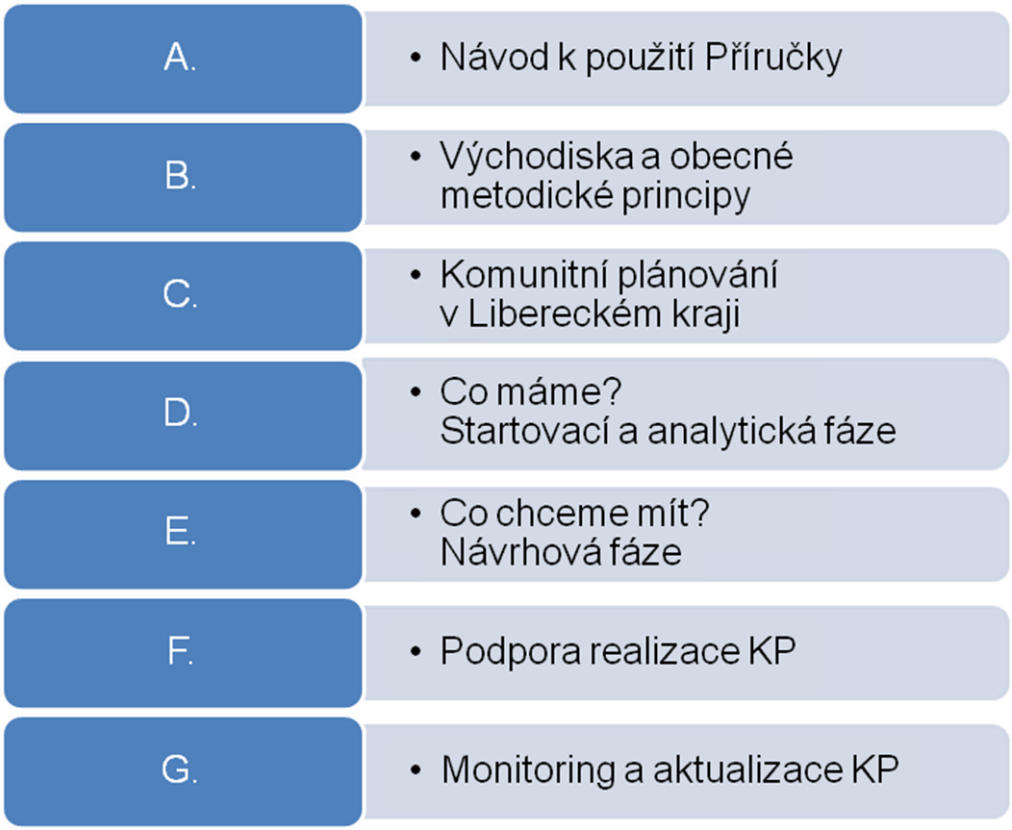
Fáze procesu	čtyři základní části procesu, které zahrnují **start, plánování, realizaci a monitoring**.
Etapa (krok)	hlubší (vnitřní) členění fází.
Rozvojová aktivita	soubor činností k naplnění cílů ve **Střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji**.
Opatření	soubor činností k naplnění cílů v komunitních plánech (bližší vysvětlení v kapitole E.3.3).
Skupina	ve vztahu k organizační struktuře (řídicí, pracovní skupina).
Aktér procesu	jakýkoliv subjekt, na který má komunitní plán dopad (zástupci uživatelů, poskytovatelů, samospráv, veřejnosti…). Může, ale nemusí být přímým účastníkem procesu plánování.
Zúčastnění	lidé zapojení do organizační struktury, tj. např. do pracovních, řídících skupin.

K podrobnému výkladu některých z těchto pojmů se ještě vrátíme v dalších kapitolách Příručky.

A.3.1 Kapitoly

Dokument se skládá ze sedmi samostatných, ale vzájemně obsahově provázaných kapitol – viz schéma č. 2.

Schéma č. 2 Kapitoly Krajské metodické příručky



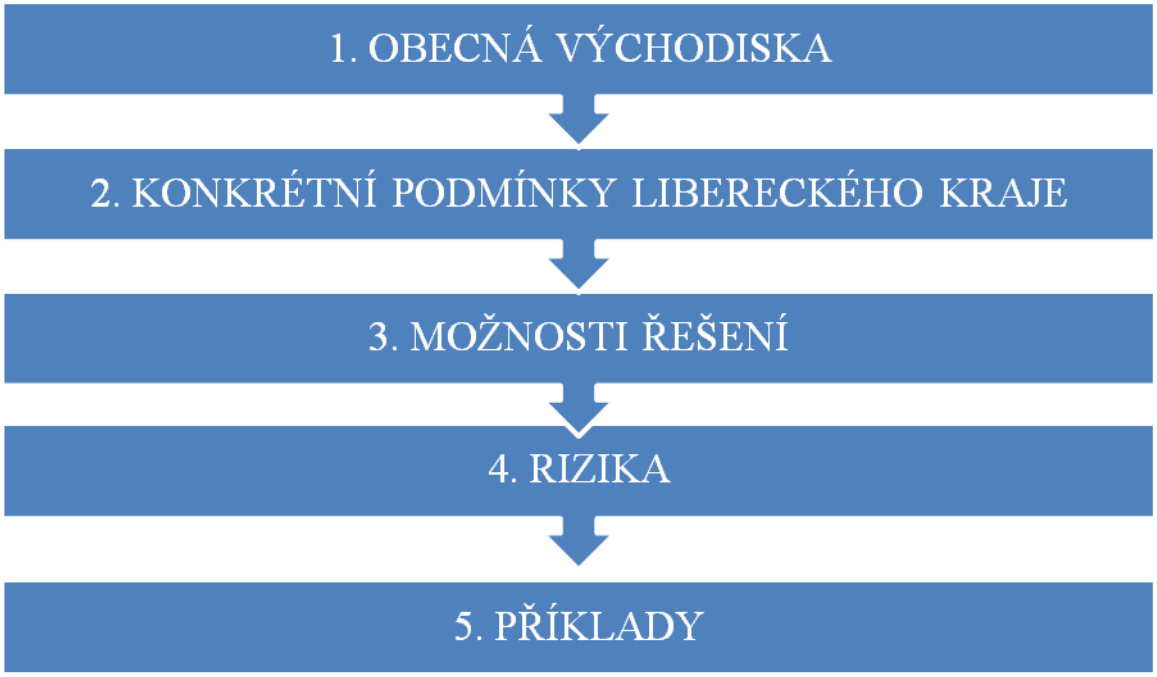
Na samém začátku dokumentu je Obsah, kde jsou uvedeny názvy kapitol a podkapitol včetně číselného označení stran, kde začínají. Obsah je interaktivní, což znamená, že při kliknutí na konkrétní kapitolu v obsahu se velmi rychle přenesete přímo do jejího textu.

Ke zpracování kapitol Příručky jsme přistoupili třemi rozdílnými způsoby. Kapitola A, ve které se právě nacházíte, je pojata jako vysvětlující. Ke zpracování kapitol B – G jsme přistoupili následujícím způsobem:

- kapitoly B a C jsou úvodní, seznamují s obecnými východisky a popisují širší rámec střednědobého a komunitního plánování, a proto jsme nepovažovali za důležité je strukturovat shodně jako další kapitoly,
- kapitoly D – G jsou konkrétní, a zaměřují se na jasně vymezené fáze, jejichž naplnění má dovést proces zpracování komunitního plánu do úspěšného konce. Protože však bylo třeba zajistit i vazbu mezi všemi kapitolami, rozhodli jsme se při jejich zpracování použít shodnou strukturu.

Co však mají všechny kapitoly společné, je využití orientačních prvků, které mají zajistit především naplnění Obecných principů – srozumitelnost, přehlednost, snadná orientace – viz kapitola A.2 Shrnutí principů. V dalších částech této kapitoly se s použitými prvky seznámíte podrobněji.
Následující schéma představuje jednotnou strukturu kapitol D – G.

Schéma č. 3 Vnitřní struktura kapitol D – G (podkapitoly)



V následující části se Vám pokusíme popsat a přiblížit jednotnou strukturu těchto kapitol podrobněji.

Začátek každé kapitoly je uveden jejím **nadpisem** s názvem, který je zformátovaný tak, aby bylo možné provést **interaktivní odkazy na tuto kapitolu jednak z obsahu Příručky, ale také mezi kapitolami vzájemně.**

Podkapitola **Obecná východiska** obsahuje shrnutí toho, co všechno potřebujete k zahájení prací, kterým se věnuje konkrétní kapitola. Rovněž se v této části můžete setkat s upozorněním (odkazem) na obecný rámec plánování sociálních služeb (kapitoly B a C).

V podkapitole **Konkrétní podmínky Libereckého kraje** jsou popsána specifika a zkušenosti s prováděním činností v příslušné fázi. Můžete zde najít inspiraci pro zpracování Vašeho komunitního plánu, včetně případného využití konkrétních výstupů částí SPRSS LK. Využití podobných přístupů ke zpracování plánů by mělo přispět k postupnému sjednocování výstupů v rámci plánování v LK. Opět připomínáme, že i konkrétní podmínky v daném území a kroky, které podnikáte k rozvoji sociálních služeb, musí být v mezích obecného rámce popsaného v kapitolách B a C.

Pokud si nevíte rady nebo si nejste jisti, že postupujete správně, podívejte se na naše doporučení, návrhy do podkapitoly **Možnosti řešení.** Ale nezapomínejte, že je to jen jedna

z mnoha možností, není to doporučení, kterého se musíte za každou cenu důsledně držet. Zohledňujte především typickou charakteristiku Vašeho prostředí a potřeb Vašich občanů.

Každá cesta má svoje úskalí, čekají Vás rizika, která bude nutné překonat. Některá možná odhadnete předem, některá naopak nebudete vůbec předpokládat. Pokud nevíte kudy dál, zkuste se podívat do podkapitoly **Rizika**. Uvádíme tam ta, se kterými se velmi pravděpodobně můžete setkat. Nabízíme tam i způsob řešení. Ale ne jediný možný.

Podkapitola **Příklad** se snaží možné, nabízené řešení konkretizovat a pomoci Vám lépe pochopit popsaný postup. Najdete zde také doporučení, která jsou opřena o dosavadní zkušenosti LK s procesem střednědobého plánování, ale která jsou využitelná i v rámci KP.

A.3.2 Orientační prvky

V těch částech textu, kde bylo možné základní obsah graficky znázornit, bylo využito jednoduché **schéma** (diagram). Jde zejména o pasáže týkající se procesu nebo provázanosti dílčích fází procesu plánování.

Pro zdůraznění konkrétních myšlenek, pro upozornění na důležité pojmy, na podmínky nebo důsledky procesu bylo využito **zvýraznění textu** (tučné písmo). Tento prvek najdete ve všech kapitolách.

Především u kapitol D – G, které jsou zaměřeny na popis a specifikaci jednotlivých fází procesu plánování, je využíván **hypertextový odkaz**. Je to proto, abychom Vám při hlubší konkretizaci zpracovávaných záměrů připomněli, že je třeba mít stále na paměti obecný rámec, z kterého by měl komunitní plán vycházet. Pracovat budeme s dvěma druhy hypertextových odkazů, a to do:

- *souvisejících kapitol Příručky*, kde jsou doplňující informace k tématu, s kterým budete právě pracovat. Chceme, abychom Vás v každé fázi práce upozornili na co možná největší množství souvislostí, s kterými je třeba k plánování přistupovat,
- *jiných metodických materiálů*, v kterých jsou popsány různé způsoby přístupu k procesu plánování, k jeho vyhodnocování a dalším tématům. Protože některé z nich považujeme za dobře využitelné, byli bychom rádi, abyste je při své práci využívali.

Pokud se v některé části kapitoly objeví potřeba upozornit na související dokumenty, podklady, ale v dalších kapitolách s nimi již nepracujeme, používáme **poznámky pod čarou**.

Ve výjimečném případě používáme **křížový odkaz,** a to zejména tam, kde odkazujeme na konkrétní místo (heslo) v kapitole (použitý odkaz nahoře s horním indexem).

Slova, která jsou v textu označena podtržením a znakem s horním indexem (např. [p1].), mají přes tento znak aktivní odkaz do seznamu pojmů. V něm najdete jejich vysvětlení pro sjednocení výkladu pro pochopení všech důležitých slov a hesel.

A.3.3 Pojmy a zkratky

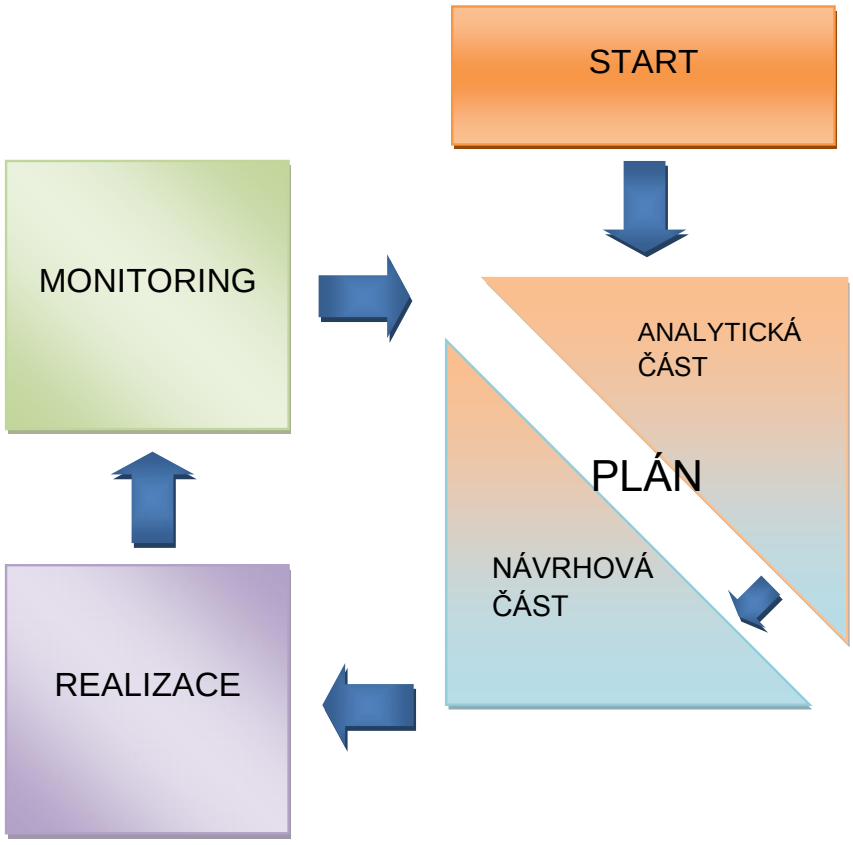
V obecném úvodu jsme se zmínili o tom, jak je důležité vzájemné pochopení, nastavení výchozích podmínek a sjednocení významu používaných pojmů. Z tohoto důvodu jsme se

rozhodli vytvořit **seznam pojmů a zkratek**, které mají pro práci s Příručkou a správné pochopení popsaných postupů zásadní význam.
Opět upozorňujeme na to, že použité názvosloví (terminologie) není závazné, ale jen doporučené. Pro tuto Příručku je však sjednocující. Pokud při své práci využijete jiné pojmy a přitom dodržíte ostatní principy, nic se nestane. Pokud se v textu objeví nějaké slovo, u kterého potřebujeme sjednotit jeho chápání, **křížovým odkazem prostřednictvím znaku s horním indexem** ho propojujeme **se seznamem pojmů**. Stačí na něj kliknout a budete navedeni na vysvětlení jeho významu.

A.3.4 Schéma

Dostáváme se k dalšímu, poslednímu nástroji, který jsme využili při zpracování kapitol a prostřednictvím kterého Vám chceme maximálně usnadnit pochopení a provedení navrhovaných postupů. Jedná se o procesní schéma, která by Vám mělo v konkrétní situaci pomoci si ujasnit, ve které fázi se právě nacházíte, co potřebujete pro práci v jejím průběhu apod. Znamená to, že v jednotlivých kapitolách se budete setkávat s následujícími dvěma druhy schémat.

Schéma č. 4 Procesní schéma – obecné

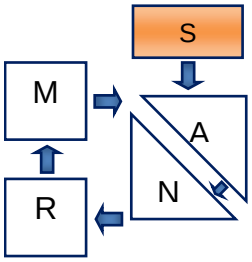


Toto schéma obsahuje jednotlivé fáze plánovacího procesu. Protože fázi plánu logicky dělíme na dvě etapy, i v našem schématu jsou tyto etapy naznačeny.

V návaznosti na toto schéma používáme také následující typ, který je velmi podobný, ale má jinou funkci. Upozorňuje totiž na to, ve které fázi procesu plánování se právě nacházíte.

Každá kapitola je proto pro větší názornost uvedena tímto schématem s konkrétním vyznačením fáze.

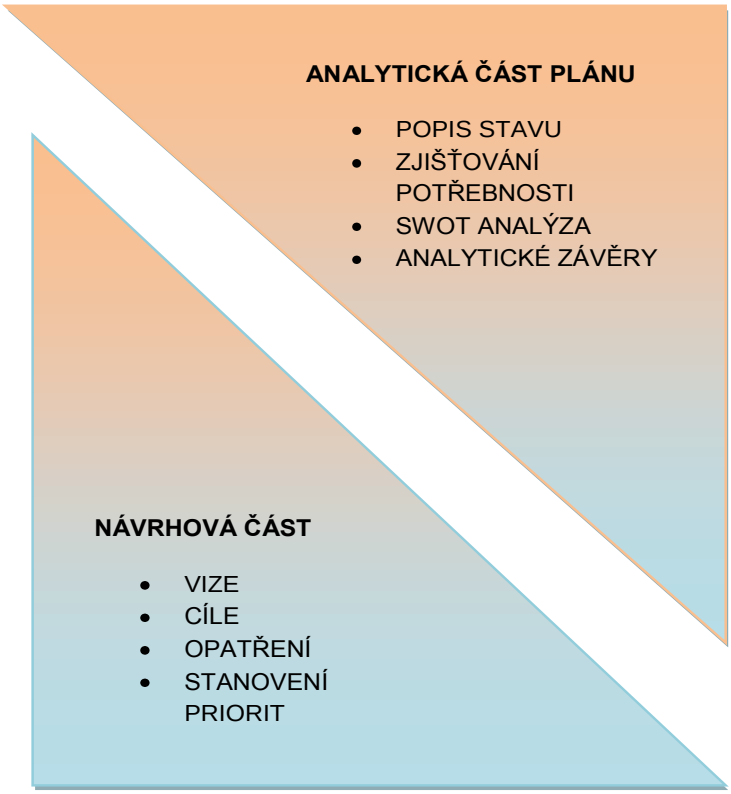
Schéma č. 5 Procesní schéma – dílčí fáze (start)



Přestože toto schéma najdete v jedné konkrétní následující kapitole, pro vysvětlení uvádíme, že toto schéma patří k fázi „STARTU“ – pole je zvýrazněné barevně. Pole ostatních fází jsou bez barevného zvýraznění, budou následovat. Z důvodu dobré čitelnosti zmenšeného schématu jsme použili znaky. Jedná se o počáteční písmena hesel použitých v předcházejícím schématu (S = START, A = ANALYTICKÁ část, N = NÁVRHOVÁ část, R = REALIZACE, M = MONITORING) – viz schéma č. 5.

Další použitou verzí je schéma č. 6.

Schéma č. 6 Rozpracovaná fáze procesu



Tento typ schématu bude v kapitolách použita v přímé vazbě na schéma č. 5. Konkrétní kapitola (= fáze procesu) bude zaznamenána v procesním schématu, bude barevně zvýrazněna a detailněji rozpracována do tohoto typu schématu.

V tomto okamžiku jsme ukončili návod, jak pracovat s Příručkou a můžeme přejít k vlastním kapitolám – fázím procesu komunitního plánování.

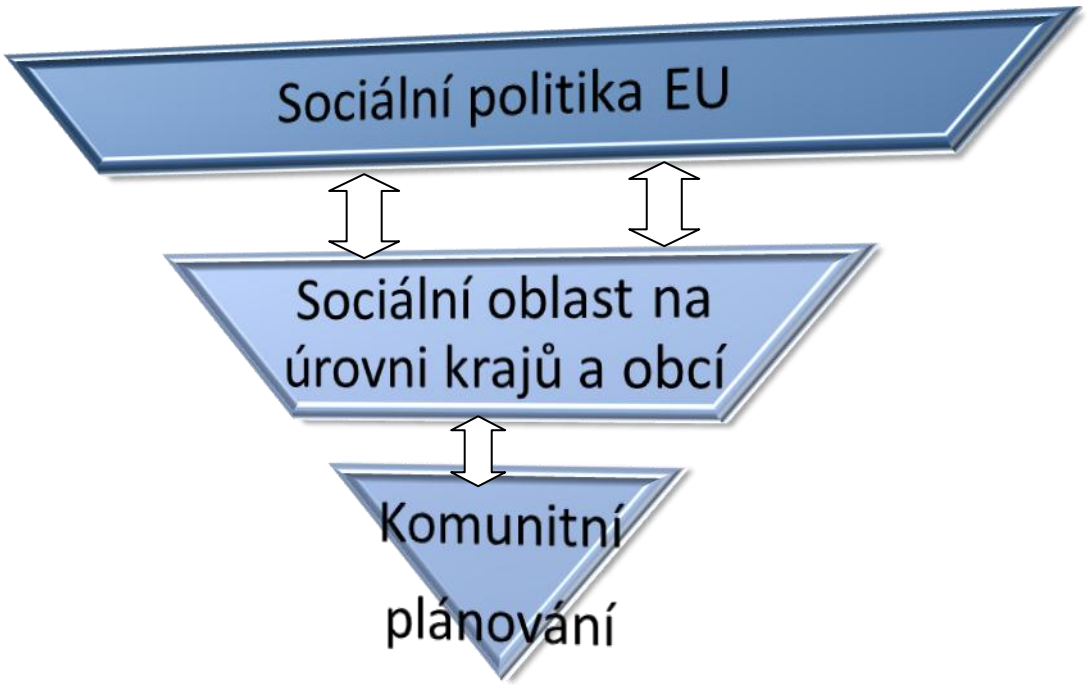
Přejeme mnoho úspěchů při práci.

B. Východiska a obecné metodické principy

B.1 Východiska strategická a legislativní

Tato kapitola se věnuje základním východiskům a principům, s kterými je dobré se seznámit před zahájením procesu plánování rozvoje sociálních služeb. Stručně zde shrneme tři základní úrovně sociální politiky znázorněné v následujícím schématu, které zároveň naznačuje jejich vzájemnou provázanost. Tzn. přechod od obecného rámce sociální politiky EU až po nejnižší úroveň komunitního plánování v území, kde by v maximální míře měly být zohledněny jeho konkrétní a individuální potřeby. Dvojitá šipka mezi jednotlivými úrovněmi naznačuje také existenci zpětné vazby, tzn. promítnutí potřeb nejnižší úrovně do obecného rámce sociální politiky. Nebude-li zachována tato provázanost a zpětná vazba mezi jednotlivými úrovněmi, nebudou sociální služby pro lidi, ale lidi pro sociální služby.

Schéma č. 7 Vazba úrovní sociální politiky



Přestože předkládaná Příručka má být praktickým pomocníkem při plánování v sociální oblasti, dovolujeme si provést stručný, teoretický popis rámce, ve kterém se plánování sociálních služeb nachází. Jsme přesvědčeni, že je to správné hlavně z toho důvodu, že veškeré činnosti a kroky v rámci střednědobého a komunitního plánování sociální oblasti v daném regionu je třeba směrovat tak, aby vše bylo v souladu s tímto rámcem, a aby bylo prokazatelné, že plánování sociálních služeb má požadovaný a očekávaný přínos.

B.1.1 Sociální politika Evropské unie

Naše členství v Evropské unii (EU) nás vede ke znalosti základních vizí a cílů politiky EU pro sociální oblast. Předpokladem pro jejich správné a maximální naplňování je znalost rámce a souvislostí vnitřních i vnějších jevů a událostí, které je ovlivňují. Tento rámec je v současnosti vymezen především:

- Amsterdamskou smlouvou,
- Lisabonským procesem a
- Evropským sociálním programem.

B.1.2 Sociální politika České republiky

Jedním z cílů a úkolů národní sociální politiky je respektování rámce vymezeného sociální politikou EU. Za tímto účelem jsou v gesci Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (MPSV) zpracovávány národní koncepční dokumenty vymezující základní směrování plánování sociálních služeb. Dále se ČR podílí na mezinárodních úmluvách a zavazuje se tak naplňovat jejich cíle a podmínky pro sociální oblast. Základní vymezení národního rámce pro plánování sociální oblasti lze nyní najít zejména v:

- Národním akčním plánu sociálního začleňování na léta 2004 – 2006,
- Národním akčním plánu sociálního začleňování na léta 2006 – 2008,
- Evropské sociální chartě (ratifikace),
- Bílé knize v sociálních službách a
- zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (*http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm*)

Vzhledem k tomu, že nejaktuálnějším a v praxi nejčastěji využívaným dokumentem pro sociální oblast je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, zastavme se u něj a proveďme rekapitulaci nejzákladnějšího.
Zákon přináší zásadní povinnost ve vztahu k plánování sociálních služeb, a to jak pro kraje, tak i pro obce.
Dle § 95, pís. d) tohoto zákona **kraj zpracovává** střednědobý plán rozvoje sociálních služeb **ve spolupráci s obcemi** na území kraje, **se zástupci poskytovatelů** sociálních služeb a se **zástupci osob**, kterým jsou poskytovány sociální služby. Dle § 95 pís. e) kraj **sleduje a vyhodnocuje** plnění plánů rozvoje sociálních služeb za **účasti zástupců** poskytovatelů sociálních služeb a zástupců osob, kterým jsou sociální služby poskytovány. Zatímco **kraji** je tímto zákonem uložena **povinnost plánovat** rozvoj sociálních služeb, resp. zpracovávat a vyhodnocovat střednědobý plán rozvoje soc. služeb, pro obce takový závazek ze zákona nevyplývá. Obec se může do procesu střednědobého plánování zapojit dobrovolně. Obce by však měly v rámci svých rozvojových dokumentů řešit sociální oblast, a to v širších souvislostech např. v návaznosti na demografickou strukturu a sociálně – ekonomickou situaci. **Obci** je nicméně zákonem o sociálních službách **uložena povinnost realizovat určité kroky** v procesu plánování rozvoje sociálních služeb. Tuto povinnost blíže upravuje **§ 94, písm. e).** Znění je následující: spolupracuje s krajem při přípravě a realizaci střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje; za tím účelem sděluje kraji informace o potřebách poskytování služeb osobám nebo skupinám osob na území obce, o možnostech uspokojování těchto potřeb prostřednictvím sociálních služeb a o jejich dostupných zdrojích.
Na druhé straně má **kraj povinnost zapojit obce** do krajského procesu plánování rozvoje sociálních služeb a přihlížet k informacím, které od obcí získá, což upravuje ustanovení **§ 95, písm. d),** které rozšířilo původní ustanovení o zpracování krajského plánu rozvoje sociálních

služeb. Těmito ustanoveními, která vstoupila v platnost v roce 2009, byla alespoň částečně dotažena koncepce zajištění dostupnosti sociálních služeb na všech úrovních veřejné správy, kdy jedna úroveň navazuje na druhou a je jí také ovlivňována.

B.1.3 Sociální oblast na úrovni krajů a obcí

Kraj v souladu se zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích *(http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-krajich-krajske-zrizeni/*), § 1, odst. 3 pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Sociální oblast zde není samostatně zmíněna, ale **pravomoci a povinnosti kraje v této oblasti jsou popsány v zákonu o sociálních službách** (viz předchozí část textu).

V rámci své samostatné působnosti **obec** významným způsobem přispívá k rozvoji oblasti sociálních služeb. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (*http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-obcich-obecni-zrizeni/*), Hlava II – **Samostatná působnost obce, § 35, odst. 2 ukládá obcím pečovat v souladu s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů.**

B.2 Východiska plánovací a metodická

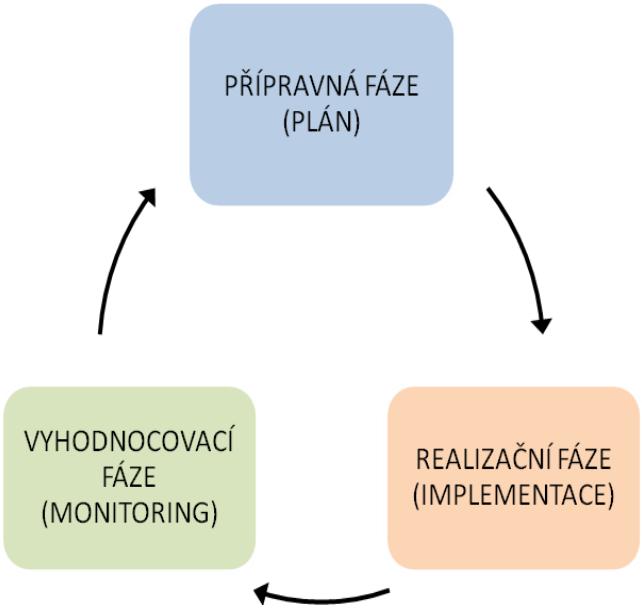
B.2.1 Obecný úvod

Sociální služby se týkají všech. Poslání systému sociálních služeb spočívá především v pomoci lidem zachovat nebo znovu získat místo ve své komunitě[p8], ve společnosti, kde jsou zvyklí žít, ve svém přirozeném prostředí. Aby bylo toto poslání maximálně naplněno, je třeba, aby lidé byli středem systému a on se jim uměl přizpůsobit. Nesmí to být naopak. Jedním ze základních předpokladů vytvoření a rozvoje plně funkčního systému sociálních služeb je dokonalá znalost nejen výchozích podmínek, ale i aktérů tohoto procesu, stejně jako odhad budoucích možných proměnných, které ho mohou ovlivnit. To vše lze označit za „startovní čáru“ procesu plánování. Pojem plánování v mnoha z nás může vyvolat nepříjemný pocit, obavu, možná až nechuť. Ale nechápejme ho jako něco nadpozemského, či naopak přehnaně vědeckého. Podívejme se na něj z pohledu našich praktických zkušeností, které všichni máme. Plánujeme přece všichni každý den. Jen si to možná mnohdy neuvědomujeme. Toto každodenní plánování se týká našich rodin, přátel a lidí z našeho okolí, naší komunity, ve které žijeme. A toto plánování neprovádíme sami za ostatní a pro ostatní, ale zveme k němu všechny, kterých se dotýká. Pojďme zkusit naše praktické zkušenosti s plánováním využít při popisu vlastního procesu a zkusme pojmenovat jednotlivé fáze a etapy a základní metodická pravidla a principy, které mohou pomoci členům „rodiny“ sociálních služeb naplánovat jejich vlastní systém k jejich maximální spokojenosti.

B.2.2 Plánovací cyklus

V procesu plánování, rozvoje (i sociálních služeb) můžeme pojmenovat a popsat 3 základní (nezbytné) fáze, které spolu neodmyslitelně souvisí. Jedná se o fázi přípravnou (plánovací), realizační (implementační) a vyhodnocovací (monitorovací). Jejich vazba je názorně naznačena v následujícím schématu a jejich obsah v následujícím textu.

Schéma č. 8 Etapy plánovacího cyklu



1. Přípravná fáze

V rámci **přípravné fáze**[1] dochází k plánování či programování rozvoje (koncepční příprava – jak, co, kdy a pro koho uděláme). Přípravná fáze slouží také k motivaci a aktivizaci všech osob, skupin, organizací a dalších (aktérů procesu), kterým má budoucí stav přinést požadovaný výsledek (kvalitnější a dostupnější služby, lepší podmínky pro život, zvýšená prestiž, vyšší zisky = uspokojení předem určených a pojmenovaných potřeb všech).
Dalším úkolem této fáze je rozvinutí účinné partnerské spolupráce. Myšleno tím je zapojení zástupců všech aktérů, kteří mají k plánování (i způsobu naplnění plánu) co říci a mají čím přispět. V praxi to znamená, že:

Veřejnost – může svým názorem přispět k nasměrování rozvoje sociální oblasti, účastní se veřejných projednávání, pokud jsou organizována nebo se zapojuje jinými možnými způsoby (např. jako zástupci uživatelů).

Uživatelé – pojmenují své potřeby, požadavky a očekávání, jejichž naplnění přispěje ke spokojenosti v jejich životě. Bez zapojení zástupců této strany může dojít k tomu, že budou špatně stanoveny priority, cíle a nástroje k jejich naplnění.

Poskytovatelé – k pojmenovaným potřebám, požadavkům a očekáváním uživatelů nabídnou své stávající možnosti a pokusí se odhadnout možnosti rozšíření nebo utlumení svých služeb. V součinnosti s tím pojmenují, co všechno je třeba zajistit, aby k výběru nejlepší varianty mohlo dojít (prostorové zázemí, finanční prostředky, personál, technické vybavení apod.)

Politici a pracovníci administrativy - stanoví a pojmenují konkrétní rámec sociální politiky v území se zajištěním vazby na celostátní sociální politiku, ve vazbě na kterou budou

[1] Jedná se o cyklické fáze, které souvisí nejen s tvorbou, ale i aktualizací dokumentu.

realizovány konkrétní aktivity (opatření) k naplňování dlouhodobých cílů. Své stanovisko dávají jasnou a srozumitelnou formou na vědomí ostatním aktérům procesu.
Metodiky komunitního plánování hovoří o tzv. „triádě“, která se by se měla aktivně účastnit celého procesu. Součástí triády jsou **zadavatelé** služeb (tj. především orgány veřejné správy), **poskytovatelé** služeb a **uživatelé** služeb.

Závěrečným, konkrétním výstupem přípravné fáze je soubor konkrétních aktivit (opatření) s jasným vymezením obsahu, časové náročnosti, odpovědnosti za plnění, finanční náročnosti a případně rizik spojených s realizací. Tento soubor musí být výsledkem maximální shody všech aktérů procesu. Slouží jako základní východisko pro následující, realizační fázi.

2. Realizační (implementační) fáze

K **realizační fázi**, tzn. k naplňování kroků plánovaných v přípravné fázi (k implementaci rozvojových záměrů), je možné přistoupit dvěma způsoby.

- *Nahodilým, účelovým, zájmovým* (tzv. ad hoc) způsobem, který příliš nerespektuje pravidla správného řízení procesu. Tento způsob sice zmiňujeme, ale jen proto, že se objevuje a někdo by se k němu mohl přiklonit jako ke zdánlivě jednoduššímu, protože řízení a plánování „nerozumí“ a neví jak na to. Ale na základě nabytých zkušeností je třeba jednoznačně doporučit následující,

- *koncepční, systémový* způsob vycházející ze správně provedené přípravné fáze. Vyznačuje se především respektováním **pravidel řízení a koordinace procesu**, což se projevuje zejména **existencí koordinátora procesu realizace**, který je za něj odpovědný a k tomuto účelu je vybaven odpovídajícími kompetencemi.

I v realizační fázi je nezbytná partnerská spolupráce všech aktérů procesu. Především zástupci veřejnosti se často chybně domnívají, že rozvoj sociální oblasti je výhradně záležitostí volených samospráv. Ale bez aktivního přístupu veřejnosti, ostatních partnerů a zástupců dalších sektorů veřejných služeb lze tento rozvoj v pozitivním slova smyslu realizovat jen částečně. To znamená, že bez přítomnosti všech stran nelze úplně zohlednit všechny jednotlivosti, které mohou mít přímý nebo nepřímý vliv na rozvoj oblasti služeb (vlastnické vztahy, privátní aktivity, apod.).

Zástupci všech aktérů procesu se v této fázi zapojují podle toho, jakou roli mají naplánovanou v konkrétní aktivitě (opatření) pojmenované a odsouhlasené v přípravné fázi.
Tato spolupráce má mezirezortní přesah.

3. Vyhodnocovací (monitorovací) fáze

Vyhodnocovací (monitorovací) fáze vytváří prostor v různých etapách realizace zmapovat skutečně dosažené výsledky a porovnat je s předpoklady a očekáváními formulovanými v přípravných fázích. Rozdíl mezi skutečným stavem a stavem plánovaným je následně porovnán a vyhodnocen a jsou pojmenovány jeho příčiny s následnou korekcí (úpravou, zpřesněním) vstupních (přípravných) podkladů, tzn. plánovacího dokumentu (v tomto případě komunitního plánu). Navržené úpravy se mohou promítat do různých úrovní dokumentu (někdy stačí upravit pouze konkrétní aktivitu – opatření, jindy je třeba aktualizovat dlouhodobé cíle). Dlouhodobé promyšlené vize a strategické cíle by se pochopitelně příliš měnit neměly, nelze ale vyloučit úpravy vyvolané například zásadními změnami legislativních nebo politických podmínek. Rozvoj je stále probíhající proces a proto

je nutné využít dostupné a vhodné metody řízení pro sledování a kontrolu naplňování přijatých cílů.

V této fázi procesu může vstoupit do spolupráce další subjekt - Koordinátor monitoringu[p9]. Role zástupců aktérů procesu v této fázi jsou zhruba následující:

Uživatelé – zejména prostřednictvím poskytovatele poskytují garantovi[p7] konkrétní aktivity (opatření) zpětnou vazbu, jak byly naplněny jejich potřeby a očekávání, resp. opatření v plánu, která k nim měla směřovat, co je případně dle jejich názoru třeba udělat proto, aby bylo dosaženo maximálního výsledku.

Poskytovatelé – spolupracují s garantem konkrétní aktivity (opatření), sdělují mu informace o plnění opatření ze svého pohledu a doplňují svá další poznání, stanoviska, názory, případně označují slabá místa plnění aktivity (opatření), mohou navrhovat změny nebo naopak potvrzují správný postup naplánovaný v přípravné fázi.

Koordinátor monitoringu[p9]– spolupracuje s garanty aktivit (opatření), shromažďuje informace o jejich realizaci a plnění a vyhodnocuje tyto informace. Podává zprávu objednateli monitoringu (zpracovateli komunitního plánu) a připravuje dokument k projednání zjištěného stavu. Podílí se i na jeho pojednání s politiky a pracovníky samosprávy.

Samospráva – rozhoduje o způsobu provedení monitoringu, projednává jeho výsledky, zapojuje do něj i další aktéry, zaujímají k němu své stanovisko a rozhoduje o dalším postupu.

B.2.3 Metoda komunitního plánování

Na základě dosavadních zkušeností konstatujeme, že jako velmi vhodnou metodu využitelnou nejen pro rozvoj sociální oblasti je **metoda komunitního plánování** *(http://www.mpsv.cz/cs/847)*, která umožňuje zpracovávat rozvojové materiály pro různé oblasti veřejného života na úrovni obce i kraje a která výrazně posiluje principy zastupitelské demokracie. Charakteristickým znakem metody je důraz kladený na:

- zapojování všech, kterých se zpracovávaná oblast týká,
- dialog a vyjednávání,
- dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků.

Co to je tedy komunitní plánování sociálních služeb? Je to metoda, kterou lze na úrovni obcí nebo krajů plánovat sociální služby tak, aby odpovídaly místním zvláštnostem (specifikům), zvyklostem i potřebám jednotlivých občanů. **A na zohlednění místních specifik a potřeb jednotlivých občanů klademe velký důraz.** To je jedno z hlavních poslání komunitního plánu – brát zřetel na místní potřeby.

Mnozí považují za jediný **výstup** komunitního plánování **dokument**, ve kterém je podle pravidel plánování popsáno, co, kdy, s kým, pro koho, jak a s jakými finančními náklady chceme dělat. My se však s tímto názorem neztotožňujeme. Za neméně důležitý považujeme **fungující proces** doprovázející komunitní plánování, díky kterému vlastní dokument vznikl. Bez spolupráce aktérů procesu a jejich vzájemné komunikace a společného postupu (= fungující proces), by žádný dokument – komunitní plán – nevznikl.

B.2.3.1 Principy komunitního plánování

Výsledkem kvalitního komunitního plánování je zejména fungující systém sociálních služeb na místní úrovni, který odpovídá zjištěným místním potřebám, reaguje na lokální odlišnosti a zajišťuje, že finanční prostředky vynakládané na služby jsou využívány efektivně. Velmi důležité je zapojení všech aktérů (tzv. triáda).

O principech komunitního plánování již bylo napsáno mnoho v jiných dokumentech[2], příručkách, metodikách, vzniklých před zpracováním tohoto dokumentu. Rozhodli jsme se přesto v této části zrekapitulovat ty, které považujeme za důležité a využitelné v procesu pro dosažení cílového stavu – fungujícího systému. Vycházíme z dokumentu Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. *(http://www.mpsv.cz/cs/852)*. Jako další velmi důležitý dokument, dobře využitelný pro proces plánování, považujeme Metodiky pro plánování sociálních služeb (dále také jen Metodiky - *http://www.mpsv.cz/cs/6478*). Domníváme se, že to zásadní již bylo vymyšleno, zpracováno, ale důležité je si to připomenout.

1. PARTNERSTVÍ A SPOLUPRÁCE

Cíle, potřeby všech aktérů procesu jsou stejně důležité. Jejich přizváním ke spolupráci bude naplněn princip partnerství a spolupráce. Pouze ve spolupráci všech lze nalézat uspokojující odpovědi na otázky typu:
Pro koho je třeba najít řešení konkrétní situace?
Koho dalšího je nutné do tohoto řešení zapojit?
Jaké problémy s tímto řešením mohou být spojeny a koho se mohou dotknout?

Jako důležité se může ukázat zapojení partnerů, kteří s danou problematikou zdánlivě nemají nic společného. Mohou být jak z úrovně místní (obec), regionální (širší území, kterého se konkrétní řešení může dotknout, byť okrajově) a nadregionální (např. celý kraj). Stejně tak mohou být ke spolupráci přizváni zástupci partnerů mimo dosah sociálních služeb (školství, zdravotnictví, trh práce, bezpečnost). Nutné je však vymezení rolí jednotlivých aktérů procesu. Díky využití široké partnerské spolupráce zároveň vytváříme podmínky pro to, aby vše, co připravujeme a zamýšlíme, přispělo k harmonickému rozvoji území a tak bylo i lépe přijímáno ze strany veřejnosti. Návod pro lepší pochopení této problematiky a správné nastavení partnerství a spolupráce je obsažen v následujících dílčích kapitolách Metodik:

Informování o zapojování veřejnosti do procesu plánování sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6479/Informovani_a_zapojovani.pdf)

Odstraňování překážek při zapojování účastníků do plánování sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6481/Odstranovani_prekazek.pdf)

2. ZAPOJOVÁNÍ MÍSTNÍHO SPOLEČENSTVÍ

Jedním z prvků úspěšného procesu je komunikace se všemi aktéry procesu (s těmi, kteří stojí mimo něj, ale jeho výsledky na ně mohou mít sebemenší dopad). Důležitá je tedy komunikace s lidmi, kteří žijí v obci. Průběžné seznamování s jednotlivými kroky, vysvětlování a projednávání řešených témat může velmi napomoci ke včasnému dosažení cíle.

[2] Komunitní plánování – věc veřejná (průvodce) http://www.mpsv.cz/cs/847 Metodiky „Deset kroků procesem plánování“ http://www.mpsv.cz/cs/6478,

Smyslem komunikace je především získání dostatečné důvěry a tím pádem podpory pro realizovaný záměr (dokument – komunitní plán). Nestačí však jen informovat. Všichni musí mít možnost se vyjádřit a svým názorem přispět k dalšímu řešení, dalšímu postupu. Právě díky průběžné spolupráci (komunikaci) s veřejností se zvyšuje pravděpodobnost lepšího přijetí výstupů, závěrů a rozhodnutí komunitního plánu.
Proč je důležité zapojování místního společenství, je konkrétně popsáno také v následujících kapitolách Metodik:
Informování o zapojování veřejnosti do procesu plánování sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6479/Informovani_a_zapojovani.pdf)

Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb včetně uživatelských výzkumů
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6487/Zjistovani_potreb.pdf)

Zjišťování zdrojů pro plánování sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6488/Zjistovani_zdroju.pdf)

3. POTŘEBY, PRIORITY A SMĚRY ROZVOJE JSOU STANOVENY LIDMI, KTEŘÍ V OBCI ŽIJÍ

Obec je na prvním místě 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. Jsou to právě občané obce, kteří nejlépe mohou říci, jaké služby by měly být k dispozici a jak by měly být poskytovány. Právě komunitní plánování za předpokladu dodržení základních principů a pravidel má schopnost reagovat na názory a doporučení občanů a na individuální potřeby místních podmínek. Jak správně stanovit potřeby, priority a směry rozvoje obsahují následující kapitoly Metodik:
Popis aktuální situace v obci/regionu
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6482/Popis_aktualni_situace.pdf)

Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6483/Postup.pdf)

Zjišťování zdrojů pro plánování sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6488/Zjistovani_zdroju.pdf)

Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb včetně uživatelských výzkumů
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6487/Zjistovani_potreb.pdf)

4. PRŮBĚH ZPRACOVÁNÍ KOMUNITNÍHO PLÁNU JE STEJNĚ DŮLEŽITÝ JAKO JEHO VÝSTUPY

Už v předešlých řádcích jsme psali o tom, že **za nejdůležitější výstup komunitního plánování nepovažujeme jen vzniklý dokument, ale vlastní proces a spolupráci uvnitř něj**. Právě díky vzájemné spolupráci aktérů procesu v průběhu zpracování komunitního plánu je možné reagovat na potřeby všech a dosáhnout tak co nejlepšího výsledku. Jednotlivé kroky procesu jsou popsány v těchto kapitolách Metodik:
Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6483/Postup.pdf)

Metodika uzavírání smluv v rámci procesu plánování sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6484/Uzavirani_smluv.pdf)

Vytváření organizačních struktur v procesu plánování sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6486/Vytvareni_struktur.pdf)

Vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6485/Vyhodnocovani_efektivity.pdf)

5. KOMPROMIS PŘÁNÍ A MOŽNOSTÍ

Komunitní plánování nedokáže splnit všechna přání a očekávání. Má ale tu dobrou vlastnost, že dokáže mnohdy reagovat nestandardními způsoby a to především díky dodržení výše uvedených principů. Stejně jako v rodině dochází ke konfliktům při plánování čehokoliv (každý člen domácnosti má na jednu věc jiný pohled), stejně tak i při plánování rozvoje sociálních služeb bude docházet ke konfliktům. Přestože každý aktér procesu má pro plánovací proces velký přínos, vždy se snaží hájit především své vlastní zájmy a někdy si neuvědomí, že možnosti dalších jsou omezené. Proto si všichni musí uvědomit, že je nutná jistá dávka schopnosti řešení konfliktů a kompromisu, někdy včetně ústupku vůči ostatním.

B.2.3.2 Kritéria hodnocení kvality plánování SS

Jak v soukromém, tak i v pracovním (profesním) životě, bychom měli být schopni hodnotit efektivitu našeho konání, jednání. Stejně to platí i pro komunitní plánování. A to jak pro proces, tak pro výstupy. Musíme být schopni vyhodnotit, jak efektivně např. umíme komunikovat se svými partnery, jak efektivně využíváme čas, jak dobře dokážeme zohlednit územní potřeby a potřeby jednotlivých cílových skupin. Musíme umět vyhodnotit, jak úspěšně naplňujeme stanovené cíle a aktivity (opatření), které vedou k jejich naplňování. K tomuto účelu jsou dobře využitelná *Kritéria hodnocení kvality plánování sociálních služeb* (*http://www.mpsv.cz/cs/6680*). Tento dokument lze považovat za jeden z nástrojů podpory plánování rozvoje sociálních služeb v obcích a krajích. Klíčové oblasti v něm uvedené považujeme za správné zde zopakovat. Důvodem je snaha soustředit všechny důležité informace (pomůcky, principy,
nástroje) v úvodu naší Příručky. V následující části kapitoly se pokusíme stručně popsat jednotlivé klíčové oblasti.

1. LEGITIMITA

Aby byl proces plánování legitimní, měl by být schválen samosprávou (zastupitelstvo obce). Nemáme tím na mysli jen schválení výstupního dokumentu. Legitimita se týká celého procesu, a proto je vhodné, aby se samospráva vyjadřovala k jednotlivým krokům procesu. V praxi to znamená, že samospráva:

- schválí usnesením záměr vytvořit komunitní plán,
- se vyjadřuje k naplánovaným cílům, územnímu vymezení, časovému a finančnímu plánu a personálnímu a organizačnímu zajištění procesu,
- schvaluje zpracovaný komunitní plán.

2. POPIS AKTUÁLNÍ SITUACE

Jedná se o shrnutí informací a dat o současném stavu sociálních služeb včetně zjištěných potřeb a zdrojů pro jejich uspokojení.
V praxi to znamená, že:

- nezapomeneme na nic, co je důležité pro plánování rozvoje (data o území, jaké služby existují, jaká je finanční náročnost těchto služeb a z jakých zdrojů jsou financovány, musí být zajištěna vazba na další strategické územní plánovací dokumenty, a to i z jiných oblastí – školství, zdravotnictví…),

- víme a umíme prokázat, že rozbor (analýza) zdrojů odpovídá zjištěným potřebám a specifikům prostředí.

3. KVALIFIKACE A KOMPETENTNOST

Toto kritérium je splněno tím, že všichni zúčastnění v organizační struktuře procesu plánování mají k výkonu své práce odpovídající kvalifikaci, znalosti a dovednosti. V praxi to znamená, že:

- předem je zřejmé, jaké profese a pracovní role bude třeba v procesu zpracování komunitního plánu mít, tomu jsou stanovené požadavky na kvalifikaci a zkušenosti,
- pro ty, kteří si potřebují doplnit některé znalosti a dovednosti, je připravena možnost dalšího vzdělání, díky kterému bude splněno kritérium kvalifikace a kompetentnosti.

4. ŘÍZENÍ PROCESU

Proces musí být maximálně efektivní a dostatečně jasný (transparentní), abychom stanovených cílů dosáhli co nejdříve. Takový proces nemůže probíhat bez kvalitní komunikace nahoře. V praxi to znamená, že:

- je určena organizační struktura, popis činností jednotlivých pracovních pozic,
- každý zúčastněný v organizační struktuře zná své kompetence a zodpovědnosti (všichni nemají rozhodovací pravomoci, nemůžeme rozhodovat o něčem, k čemu nemáme oprávnění),
- jsou dohodnutá pravidla fungování organizační struktury (pracovní skupiny, řídicí skupiny apod.),
- je uplatněn princip kompromisu přání a možností nahoře,
- je zajištěna dostatečná informovanost nahoře.

5. ZAPOJOVÁNÍ

Kritérium je naplněno především díky využití principu Zapojování místního společenství nahoře. V praxi to znamená, že:

- víme kdy, a koho potřebujeme do procesu zapojit,
- zúčastnění v organizační struktuře jsou jejím prostřednictvím zapojeni do rozhodovacích procesů (nejsou jen informováni), podílejí se na přípravě, zpracování a projednání komunitního plánu,
- s veřejností jsou projednávány průběžné, ucelené výstupy procesu, veřejnost se může k těmto výstupům vyjadřovat.

6. KOMUNITNÍ PLÁN

Jak již bylo napsáno v předešlém textu, komunitní plán je výstupem procesu, který by měl probíhat podle určitých principů. Aby byl komunitní plán považován za dobrý, musí splňovat některé podmínky. Zejména to znamená, že:

- je logicky členěn,
- obsahuje všechny náležitosti (popis stávajícího stavu včetně zdrojů, finanční toky, sledování a vyhodnocování plánu, povinnosti a odpovědnosti za plnění plánu),
- je legitimní (je zpracován v návaznosti na cíle a rozhodnutí samosprávy, politická podpora je prokázána jeho schválením v orgánech samosprávy) nahoře,
- respektuje a zohledňuje existující plánovací dokumenty z vyšší i nižší úrovně (vyšší = dokumenty kraje, nižší = dokumenty poskytovatelů nebo dalších subjektů),
- jsou jasně přehledně odděleny sociální služby dle zákona o sociálních službách a ostatní služby,
- je zřejmá provázanost mezi jednotlivými částmi dokumentu (vize, cíle, aktivity/opatření).

7. INFORMOVANOST

Toto téma bylo už předmětem předchozích částí kapitoly a budeme se s ním setkávat i v dalších kapitolách. Je to proto, že informovanost je jedním z důležitých předpokladů úspěšnosti procesu. V praxi to znamená, že:

- je promyšlený postup, jak budou aktéři procesu, jichž se plánování týká, informováni (způsob a formy předávání informací, odpovědnost konkrétní osoby za informovanost, rozhodnutí o umístění informací – písemné výstupy, webové stránky apod., četnost - frekvence) poskytování informací,
- jsou poskytovány informace o jednotlivých etapách procesu, o zapojení zúčastněných v organizační struktuře, o možnostech zapojení se do procesu, o odpovědných osobách apod.

V této části musíme upozornit na fakt, se kterým je možné se v praxi poměrně často setkat. Je jím velmi malá srozumitelnost výstupů předkládaných komukoliv. Dbejme na to, aby vše, co chceme předkládat k projednání určité skupině (chceme ji informovat), bylo psáno jazykem jí srozumitelným. Uvědomme si, že jinak musí vypadat materiál (dokument) předkládaný členům samosprávy, kteří se k němu mají vyjadřovat a jinak musí vypadat materiál (dokument) předkládaný veřejnosti, od které očekáváme jeho klidné přijetí. Nezapomínejme na to.

8. ZVYŠOVÁNÍ KVALITY PROCESU

Abychom mohli zvyšovat kvalitu, musíme vyhodnocovat, co se nám povedlo a co méně. Je třeba hledat rezervy a ty využívat. V praxi to znamená, že:

- proces plánování a vlastní realizace plánu jsou průběžně a soustavně sledovány (monitorovány) a vyhodnocovány (předem jsou stanoveny měřitelné hodnoty, podle kterých vyhodnocování kvality probíhá, je stanovena i odpovědnost za tuto činnost, je stanoveno, co se bude dít se zjištěným),
- je zajištěno, že závěry ze sledování jsou využívány v rámci aktualizace dokumentu a dalšího procesu,
- pro vyšší účinek je využita externí podpora.

C. Plánování sociálních služeb v Libereckém kraji (vývoj, zásady a popis současného stavu)

C.1 Zásady a historie zpracování SPRSS LK

Jak již bylo uvedeno v úvodní části této příručky, zpracování střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb ukládá krajům zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Kraj má povinnost jeho zpracování ve spolupráci se zástupci z území. První Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Libereckého kraje – analytická část byl schválen zastupitelstvem LK v roce 2007. Současně byl zpracován s momentální znalostí místních podmínek pracovníků KÚLK podílejících se na jeho zpracování.
V návaznosti na první verzi SPRSS LK byla v roce 2008 vyhotovena další verze dokumentu, a to včetně návrhové části. Dokument byl zpracován pro období let 2009 – 2013. Proběhlo jeho projednání v území a po zapracování získaných připomínek tento dokument projednalo zastupitelstvo LK.
Pro dokument byla stanovena jasná struktura, která zajišťovala provázanost mezi jeho jednotlivými částmi. Více v kapitole C.5 Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v LK – obsah dokumentu.

C.2 SPRSS LK - organizační struktura

V průběhu zpracování SPRSS LK 2009 – 2013 byla ustavena organizační struktura - Krajská koordinační struktura[p11] (KKS). Jejími členy jsou zástupci území, a to jak z úrovně samosprávy, tak i z úrovně odborníků (např. pracovníků úřadů, zástupců poskytovatelů) na oblast sociálních služeb a uživatelů. Tato organizační struktura naplňuje principy uvedené v kapitole B.2.3.1 Principy komunitního plánování.

Současná KKS funguje v této podobě:

Kolegium 21 (K 21)[3] – má celokrajskou působnost, jejímiž členy jsou političtí zástupci obcí II. a III. typu, další zástupci obcí na základě vyjednání v území, člen rady kraje pro sociální oblast, vedoucí odboru sociálních věcí a manažer KKS. Kolegium 21 je platformou pro partnerství a výměnu zkušeností o zásadních otázkách plánování rozvoje sociálních služeb.

Územní řídicí skupiny **(ÚŘS**) – mají územní působnost ve spádovém území ORP – v LK je celkem 10 skupin, jejími členy jsou zástupci měst a obcí, které komunitně plánují, zástupci poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb, manažer KKS. Hlavním úkolem ÚŘS je v součinnosti s odbornými pracovními skupinami projednání zásadních krajských plánovacích dokumentů vždy před jejich závěrečným projednáním v orgánech LK (ještě před projednáním v K 21).

Odborné pracovní skupiny **(OPS**) – mají územní působnost ve spádovém území ORP, skupiny jsou ustaveny dle cílových skupin uživatelů – počet skupin může být v každém ORP jiný, a to v přímé závislosti na územních potřebách, jejími členy jsou zástupci všech aktérů procesu, složení OPS může být ale v území odlišné podle konkrétních místních podmínek a zájmu o práci v OPS. Hlavním úkolem členů je v maximální míře shromáždit potřeby všech cílových skupin a zajistit promítnutí územních zájmů ve střednědobém plánu.

[3] Původní název – Krajská poradní skupina (KPS)

Další podrobnosti (doporučené složení skupin, jejich hlavní úkoly a činnosti) najdete v dokumentu Zásady činnosti KKS.

C.3 Vazby SPRSS LK a komunitního plánování v Libereckém kraji

Vazba mezi komunitním a střednědobým plánováním byla v počátcích ovlivněna hlavně tím, že neexistovala konkrétní pravidla pro zapojení všech aktérů do procesu střednědobého plánování. Zapojení obcí do procesu plánování rozvoje sociálních služeb je dobrovolné.
První kroky směrem ke zpracování komunitních plánů na území některých obcí byly podpořeny díky projektu realizovanému občanským sdružením CEPROS – Centrum pro podporu rozvoje společnosti, o.s.. Součástí tohoto projektu bylo i vzdělávání účastníků procesu o základních principech komunitního plánování. V některých částech území se poměrně úspěšně podařilo proces odstartovat, jinde vznikly pouze formální výstupy, bez dalšího vývoje.

Díky zahájení procesu střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb v LK již v roce 2007, se podařilo shromáždit poměrně velké množství zkušeností, které se LK snaží zúročit nejen ve svůj prospěch, ale i ve prospěch dalších aktérů.

Vyústěním těchto snah byla realizace projektu IP 2 na podporu procesu plánování včetně vzdělávací aktivity a projektu IP 3 na rozšíření nástrojů pro podporu systému plánování. V rámci těchto projektů vznikly nástroje na podporu procesu komunitním plánováním. Liberecký kraj **doporučuje** využívání těchto nástrojů i po skončení projektu a pro účel této Příručky vychází z toho, že tyto činnosti v území dále probíhají a tyto nástroje jsou využívány. Jsou jimi zejména:

1. **Činnost Koordinátorů komunitního plánování na ORP** [4]– smyslem jejich činnosti je aktivní zapojení do procesu komunitního plánování, jeho podpora a koordinace všech jeho procesů. Zajištění metodické podpory tvorby plánů rozvoje sociálních služeb měst a obcí.
2. **Činnost Krajské koordinační struktury** pro plánování rozvoje sociálních služeb – **manažer KKS** – jeho úkolem je nastavení a stabilizace funkčního systému dílčích složek koordinační struktury pro oblast plánování sociálních služeb na území kraje, zajištění koordinace plánovacího procesu a maximální respekt požadavků aktérů plánovacího procesu.
3. **Datové centrum sociálních služeb Libereckého kraje** – jednotná databáze dat o sociálních službách v předem stanovené a projednané struktuře. Datové centrum poskytuje data pro vyhodnocování a další rozvoj sociálních služeb všem aktérům.
4. **Jednotná datová struktura** při tvorbě komunitních plánů.
5. Využívání **Krajské metodické příručky** pro plánování sociálních služeb v Libereckém kraji.
6. Využití **odborné a konzultační pomoci** ze strany krajského úřadu nebo externích subjektů.
7. **Monitoring a aktualizace** Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji (metodiky monitoringu, zavedení pravidelného monitorovacího cyklu, zpracování a projednání aktualizované verze SPRSS LK).

[4] Pokud není na ORP zřízena samostatná funkce Koordinátora komunitního plánování, měla by být minimálně na obci určena osoba, která bude proces KP koordinovat, a která bude kontaktní osobou pro KP.

C.4 Rizika procesu

Období od zahájení prvních kroků spojených se zpracováním první verze střednědobého plánu až dosud bylo spojeno stejně jako každý proces s některými úskalími a komplikacemi (rizika procesu). Ty hlavní, které se nám podařilo rozeznat a pojmenovat, se pokusíme popsat a zároveň se pokusíme nabídnout způsob, jak jim předcházet, případně je minimalizovat. Jedná se o rizika, která LK identifikoval v rámci střednědobého plánování, ale s kterými je možné se setkat i v rámci komunitního plánování. Doporučení, jak předcházet identifikovaným rizikům, nebo jak je minimalizovat, je proto možné využít i v rámci komunitního plánování.

Tabulka č. 1 Rizika

Název rizika	
Jak se projevuje	Jak riziku předcházet (minimalizovat ho)
Nedostatečná slučitelnost dat (nekompatibilita)	
Zejména při zpracování analytické části jsou data na krajské a místní úrovni neslučitelná, mají jinou strukturu.	Při shromažďování dat postupovat v souladu s doporučenou datovou strukturou kraje (hlavní ukazatelé rozvoje)
Velké množství nevyhodnocených dat	
V území existuje dostatečné nebo až nadbytečné množství dat, ale nejsou zpracována a vyhodnocena, z toho důvodu jsou nepoužitelná pro plánování.	Před shromažďováním dat zvážit která data vůbec shromažďovat – vyhodnotit – zda zpracování dat lze provést interními silami, nebo bude lepší využít služby externího subjektu.
Nekompetentnost účastníků procesu	
Někteří jedinci mají snahu zasahovat do procesů a rozhodování, přestože k tomu nemají oprávnění (dostatečné kompetence).	Při ustavení pracovních a řídících struktur v území pamatovat na to, že je třeba každého účastníka seznámit s jeho rolí a rozsahem jeho oprávnění.
Nejednotná terminologie	
Každý zpracovatel používá jinou terminologii pro stejnou část (etapu) zpracování plánu.	Na začátku zpracování plánu jednoznačně vyjednat používanou terminologii a v dokumentu pojmy vysvětlit.
Nedostatečná provázanost analytické a návrhové části dokumentu	
I když je dokument přehledně členěn do analytické a návrhové části, chybí mezi nimi dostatečná provázanost.	Využít nástrojů, které zajistí provázanost mezi částmi dokumentu (např. analytické závěry jsou východiskem pro návrh dlouhodobé vize).
Chybné stanovení časových horizontů	
Pro cíle, aktivity (opatření) jsou nastaveny nereálné termíny. Je použit nepřiměřeně dlouhý nebo nepřiměřeně krátký termín.	Při stanovení odhadu časové náročnosti je třeba myslet na to, čeho přesně chceme dosáhnout a tím pádem myslet na všechny potřebné zdroje.

Chybí měřitelnost cílů a konkrétnost aktivit/opatření	
Cíl je nastaven nesprávně, ukazatele nelze přiřadit. Cíl je nastaven správně, je zvolen špatný ukazatel. Aktivity/opatření jsou velmi obecné, nekonkrétní, není patrné, čeho má být dosaženo.	Při nastavení cíle a aktivit (opatření) je třeba dobře promyslet, čeho přesně chceme dosáhnout a zvolit správné ukazatele pro měřitelnost cíle a aktivit/opatření.
Neochota území komunitně plánovat	
V některých částech území není ochota zahájit komunitní plánování.	Vyjednávání na politické úrovni, využití výsledků (i dílčích) všech dosud realizovaných kroků, nabídka metodické podpory ze strany LK.
Chybějící kvalitní data pro zpracování	
Nerelevantní, nesprávná data.	Zachování souladu při vkládání dat do registru poskytovatelů, do žádostí o dotace, výkazů a datového centra.
Nevyváženost zastoupení zúčastněných stran	
Některá ze zúčastněných stran má větší zastoupení než ostatní, může to vyvolávat pocit ohrožení.	Při ustavení pracovní struktury na začátku procesu dbát na „spravedlivé“ rozložení sil.
Nedostatečná koordinace s navazujícími resorty	
Některé sociální služby mají přímou vazbu na další resorty (školství, zdravotnictví, zaměstnanost, bezpečnost…) a je správné řešení konkrétních případů v širších souvislostech.	Jasně stanovit, které služby jednoznačně vyjmenovává zákon o sociálních službách a zároveň popsat, na které další oblasti má řešená problematika vazbu. Zajistit jejich vymezení v rámci zpracovávaného dokumentu. Přizvat odborníky z navazujícího resortu a zapojit je do procesu (pracovní struktury).

V kapitole B jsou uvedeny základní principy, které by měly být v procesu komunitního plánovány dodrženy (naplněny). Pokud se Vám to podaří, předejdete tím některým výše uvedeným obecným, procesním rizikům (nevyváženost stran, neochota komunitně plánovat). Návrhy řešení, jak předcházet metodickým rizikům (kompatibilita dat, jednotná terminologie, provázanost částí dokumentu…), nabízíme v navazujících kapitolách. Tam je uveden výčet konkrétních rizik vztahujících se k jednotlivým fázím procesu.

C.5 Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v LK – obsah dokumentu

Díky dlouhodobé, systematické práci na SPRSS LK, díky jeho projednání s mnoha skupinami a zástupci samospráv obcí LK a díky zpětné vazbě z tohoto projednání byl stanoven takový obsah, který respektuje, naplňuje principy plánu zpracovaného metodou komunitního plánování. Zájmem vedení LK je dosáhnout maximálního sjednocení struktury (obsahu) SPRSS LK s komunitními plány obcí. S tímto cílem jsme přistoupili ke zpracování dalších kapitol Příručky a snažíme se nabídnout co nejlepší vodítko pro Vaši práci. V následující tabulce jsou v levém sloupci uvedeny názvy jednotlivých kapitol SPRSS LK,

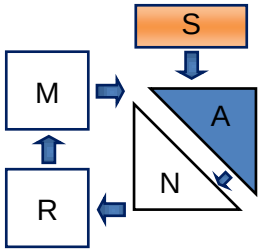
v pravém sloupci je uveden název kapitoly této Příručky obsahující doporučení pro zpracování příslušných kapitol komunitního plánu tak, aby byla zajištěna maximální obsahová i formální jednotnost dokumentů (SPRSS LK a komunitních plánů).

Tabulka č. 2 Kapitoly Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji

Kapitola SPRSS LK	**Kapitola Příručky**
Úvod	B. Východiska a obecné metodické principy C. Komunitní plánování v Libereckém kraji
A. ANALYTICKÁ ČÁST SPRSS LK	
A.1 Úvod a metodika zpracování analytické části	D.1 Obecná východiska
A.2 Celkový popis stavu sociálních služeb v Libereckém kraji	D.3.1. Popis stavu
A.3 Všeobecná data	
A.3.1 Obecná charakteristika Libereckého kraje	D.3.1. Popis stavu
A.3.2 Demografická analýza	D.3.1. Popis stavu
A.4 Hlavní ukazatele rozvoje	
A.4.1 Popis hlavních ukazatelů rozvoje	D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje
A.4.2 Tabulky HUR pro druhy sociálních služeb	D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje
A.4.3 Souhrnné tabulky hlavních ukazatelů	D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje D.3.1 Popis stavu
A.5 Doplňková data	D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje
A.5.1 Přehled poskytovatelů sociálních služeb a zařízení v LK k datu	D.3.1 Popis stavu
A.5.2 Stav plánování rozvoje sociálních služeb v LK	
A.5.3 Doplňková ekonomická data	
A.6 Analytické závěry	D.3.4 Analytické závěry
A.6.1 SWOT analýza stavu sociálních služeb v LK	D.3.3 SWOT analýza
A.6.2 Závěry a doporučení pro návrhovou část SPRSS LK	D.3.4 Analytické závěry
B. NÁVRHOVÁ ČÁST SPRSS LK	
B.1 Metodika zpracování návrhové části	E.1 Obecná východiska
B.2 Vize 2020 – představa o stavu sociálních služeb v Libereckém kraji v dlouhodobém výhledu (v roce…)	E.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje E.3.1 Vize

B.3 Strategické cíle 2009 – 2013	
B.3.1 Hlavní strategické cíle 2009 – 2013	E.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje
B.3.2 Dílčí strategické cíle	E.3.2 Cíle
B.4 Rozvojové aktivity pro období 2009 – 2013	
B.4.1 Seznam rozvojových aktivit	E.3.3 Opatření
B.4.2 Časový plán realizace aktivit 2009 – 2013	E.3.4 Stanovení priorit
B.5 Doporučení a další postup	E.3. Možnosti řešení
Použité podklady a zdroje	
Seznam zkratek	

D. Co máme?



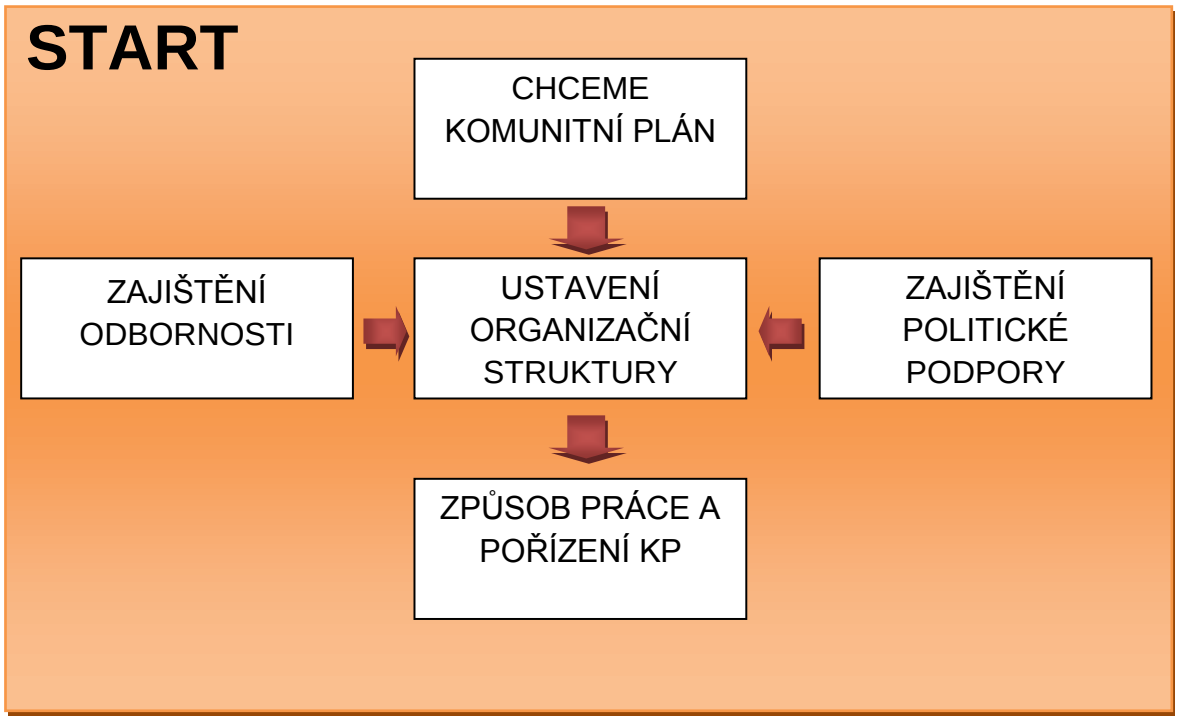
…aneb startovací a analytická fáze procesu

Obsahem kapitoly D je shrnutí doporučených postupů pro zahájení procesu (případně jeho obnovení) a pro zpracování analytické části komunitního plánu.

D.1 Obecná východiska

Dříve než se pustíme do shrnutí východisek pro zpracování analytické části komunitního plánu, tak si připomeneme, co by mělo této činnosti předcházet. V našich schématech zjednodušeně označujeme tuto nultou fázi jako START, tedy **startovací fázi procesu**[p25.]

Schéma č. 9 Startovací fáze procesu



Zásadní body této startovací fáze, uvedené ve schématu, bychom rozhodně měli naplnit **v případě nově zahajovaného procesu**. Jejím výsledkem by měla být nejen vůle všech aktérů společně plánovat, ale zejména shoda v tom, jak tento proces dlouhodobě zajistit.

Uvedené body bychom ale měli ověřit i tehdy, pokud již komunitní plánování v daném území probíhalo a my tím pádem **navazujeme na dříve probíhající činnosti**. Pokud tedy došlo z jakýchkoliv důvodů k přerušení nebo ukončení procesu KP, je třeba:

- pojmenovat důvody, proč se proces pozastavil (abychom neopakovali stejné chyby),
- aktivizovat dříve ustavené struktury a přizpůsobit je aktuální situaci a očekávaným úkolům,
- znovu motivovat aktéry procesu, pokud motivaci ztratili díky delšímu přerušení prací,

- zhodnotit použitelnost dříve zpracovaných výstupů procesu (tj. například částečně zpracovaných kapitol komunitního plánu).

V obou uvedených případech by výsledkem startovací fáze měly být:

- funkční organizační struktura zajišťující řízení procesu, koordinaci, prostor pro pracovní projednání a potřebný přenos informací,
- dohodnutý způsob práce a pořízení komunitního plánu, tedy stanovení úlohy jednotlivých článků organizační struktury a zapojení externích subjektů, upřesnění zadání plánu (obsah, rozsah, vnější vazby, vnitřní specifika území,…), časový harmonogram zpracování a projednání.

Základní možnosti zapojení externích subjektů:

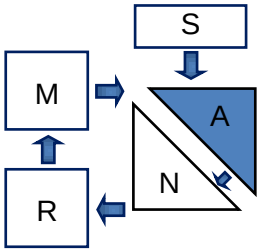
- jako metodický poradce (občasné dílčí konzultace k procesu a obsahu KP),
- jako přímý konzultant (kromě metodických konzultací také účast v procesu tvorby a projednání KP, dílčí zapojení do zpracování některých částí KP),
- jako koordinátor (odpovědný za věcné i časové sladění procesu i všech částí dokumentu),
- jako dodavatel „na klíč“ (tj. odpovědný za kompletní zpracování KP).

Kde najdeme podrobnější popis obecných východisek pro startovací fázi procesu?

- Metodiky pro plánování sociálních služeb[p12] - kapitoly :
  Obecná metodika (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6480/Metodika_obecna.pdf*),
  Zjišťování zdrojů pro plánování a zajišťování sociálních služeb
  (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6488/Zjistovani_zdroju.pdf*) a
  Vytváření organizačních struktur v procesu plánování sociálních služeb
  (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6486/Vytvareni_struktur.pdf*).
- Tato Příručka – obecná východiska, kapitola:
  B Východiska a obecné metodické principy

Pokud máme startovací fázi úspěšně zvládnutou, můžeme přistoupit k zahájení prací na analytické části plánu[p2], tedy spustit **analytickou fázi procesu.**

Co je smyslem analytické části plánu?



Aby bylo možné vytvořit použitelný plán, je vždy nutné znát výchozí podmínky. Analytická část by však neměla být jen souborem čísel a informací, které se týkají dotčené oblasti. Její **hlavní** úlohou je **pojmenování** zásadních **problémů** a **rozbor příčin** jejich vzniku – tedy analýza. A protože cílem našeho snažení je naplánovat taková řešení, která přinesou očekávané zlepšení, je třeba zformulovat jasné analytické závěry. Ty se pak mohou stát základem pro návrh správných cílů a opatření.

Co bychom měli mít pro zahájení prací na analytické části KP[p2]? Zejména prověřme, zda máme následující:

- funkční organizační strukturu[p18] se zapojením všech rozhodujících aktérů,
- dohodnutý (schválený) způsob zpracování, včetně případného zapojení externích subjektů,
- finanční zdroje na zpracování KP.

V analytické fázi prací bychom neměli zapomenout mj. na tyto okolnosti a principy:

- nutnost správného výběru z podkladů, dat a dostupných informací, raději méně dat, která mají logickou strukturu,
- promyslet si, co chceme a potřebujeme vlastně zjišťovat a podle toho teprve shromažďovat jen relevantní data,
- neexistující standardizace dat o sociálních službách v ČR,
- použití obvyklých metod pro práci s daty – viz Metodiky pro plánování sociálních služeb, Popis aktuální sociální situace v obci/regionu (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6482/Popis_aktualni_situace.pdf*),
- zjišťování potřebnosti jako velmi důležitá součást analýz – viz Metodiky pro plánování sociálních služeb, Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb včetně uživatelských výzkumů (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6487/Zjistovani_potreb.pdf*),
- důležitost domluvené (jednotné) terminologie, jejíž základ vychází z platné legislativy.

Schéma č. 10 Základní etapy analytické fáze procesu

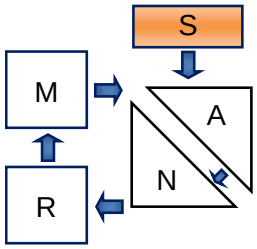


Více informací ke způsobu zajištění dílčích činností, které patří do analytické fáze KP, je uvedeno v kapitole D.3. Možnosti řešení.

D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje

Fáze START

Pro startovací fázi[p25] procesu (viz kapitola D.1 Obecná východiska) bychom měli respektovat následující konkrétní podmínky, které jsou zaváděny v Libereckém kraji v rámci procesu střednědobého plánování:

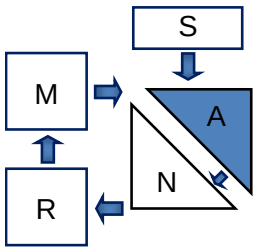


- začlenění organizační struktury KP do Krajské koordinační struktury[p11] (KKS - viz kapitola C.2 Zásady SPRSS LK –

organizační struktura),
- respektování Zásad činnosti KKS
  - zajištění vazeb prostřednictvím územní řídicí skupiny
  - ustavení odborných pracovních skupin
  - princip složení skupin
  - spolupráce s okolním územím,
- rozhodující role obecních samospráv,
- činnost koordinátorů komunitního plánování ve všech 10 spádových územích ORP, využití odborné a konzultační pomoci ze strany krajského úřadu a doporučených externích subjektů.

Příklady řešení a konkrétních postupů, včetně naplnění výše uvedených podmínek, jsou součástí této Příručky v kapitole D.5 Příklady (konkrétně Příklad 1).

ANALYTICKÁ fáze



Také pro zpracování analytické části[p2] komunitního plánu existují v Libereckém kraji některé specifické podmínky a postupy, jejichž respektování a využívání může výrazně přispět k žádoucí provázanosti mezi komunitním plánováním obcí a střednědobým plánováním v úrovni kraje. Mezi ně patří zejména:

- *Snaha o porovnatelnost dat v rámci prací na SPRSS LK*
  Problém nejednotné datové struktury je citelně vnímán již od prvních snah o vytvoření SPRSS LK (rok 2007). Situaci nepřispívá ani dlouhodobě odkládaná standardizace dat o sociálních službách (ze strany MPSV). Proto se začal v LK (od roku 2008) vytvářet základ „jednotné datové struktury“, která by zajistila potřebnou srovnatelnost údajů o službách i jejich potřebnosti.

- *Základní členění dat*
  Pro procesy plánování by mělo být respektováno členění dat zejména podle:

  - cílových skupin uživatelů,
  - druhu sociální služby (u registrovaných služeb),
  - oblasti zájmu (u neregistrovaných služeb),
  - územní příslušnosti (obec, spádové území ORP).

  Potřeba oddělení údajů o registrovaných sociálních službách a ostatních aktivit je velmi důležitá z hlediska vazeb na SPRSS (který se v souladu se zákonem o sociálních službách zabývá pouze registrovanými druhy služeb).

- *Datové centrum sociálních služeb*
  Snaha o zavádění principů uvedených v předchozích bodech vyústila do vytvoření „Datového centra sociálních služeb v Libereckém kraji“[p6]. Jeho výstupy budou sloužit jednak pro účely monitorování a vyhodnocování uplynulého období, ale zároveň jako podklady pro plánování sociálních služeb na mnoha úrovních i operativní řízení v sociální oblasti. Jedním z důležitých principů fungování Datového centra bude přístupnost dat pro všechny aktéry plánovacího procesu, což by mělo být důležitou pomocí i pro zpracování analytické části KP (případně její aktualizaci).

  Základní struktura informací, které bude Datové centrum[p6] poskytovat:
  - data pro podporu plánování sociálních služeb
    - všeobecná data,

        - hlavní ukazatele rozvoje,
        - doplňková data,
    - podklady pro monitoring (sledování naplňování plánů),
    - podpora
        - operativního sledování (informace o aktuálním stavu služeb),
        - rozhodování v dotačním řízení,
        - procesu registrace služeb (data pro porovnání existujících služeb, informace o potřebnosti služeb v území),
        - kontrolní a inspekční činnosti,
        - zvýšení informovanosti veřejnosti a uživatelů o sociálních službách.

- Předpokládané termíny realizace a další aktuální informace o Datovém centru sociálních služeb v LK najdete na Datové centrum sociálních služeb v LK (*http://www.datovecentrum.info/*)
  .

Důležité upozornění:
Do doby, než bude možné využít pro podporu komunitního plánování výstupy Datového centra, je možné použít jako dobrý základ strukturu dat z aktuálního SPRSS LK. Další doporučení pro výběr dat, pro práci s jejich zpracováním a podrobnější návody nejdete v dalších kapitolách Příručky (D.3 Možnosti řešení, D.5 Příklady, konkrétně Příklady 2 - 7).

D.3 Možnosti řešení

Do analytických prací je optimální zapojit jak externí odborníky, tak místní pracovní skupiny. Nezastupitelná úloha pracovních skupin je především ve zhodnocení situace pro jednotlivé cílové skupiny uživatelů (případně jinak nastavené sociálně problémové oblasti). Přehled možných řešení najdete v následujících částech Příručky, některá konkrétní doporučení pak v podobě příkladů v kap. D.5.

Tato kapitola je členěna do čtyř základních celků, které odpovídají dílčím etapám **analytické fáze**, jak je uvádíme v procesním schématu č. 10 v kapitole D.1.

Další informace v kapitole B. Východiska a obecné metodické principy, kapitole D.1 Obecná východiska.

D.3.1 Popis stavu

Analytickou fázi procesu zpravidla zahajujeme shrnutím dostupných informací, které pro zjednodušení označujeme jako popis stavu.

V **popisu stavu** bychom měli nejlépe vyhovujícím způsobem spojit:

- **datovou část** (tzv. tvrdá data, především číselné údaje charakterizující v daném území obyvatelstvo, služby, jejich poskytovatele i uživatele, náklady a zdroje financování, atd.) a
- **slovní vyhodnocení** (tzv. měkká data, v tomto případě zejména zhodnocení životních podmínek dané cílové skupiny a pojmenování hlavních problémů).

Důležitou součástí analytické fáze je **práce s podklady a daty**[5]**.** Je dobré respektovat některé principy, i když zcela jednotný postup či neměnné zásady nelze v tomto případě uplatnit. Je to nereálné zejména vzhledem k odlišnostem problémů řešených území a k rozdílným možnostem (lidským, finančním i termínovým) při zpracování analytické části KP.

Jako inspiraci a pomoc pro úspěšné zvládnutí práce s daty zařazujeme jako součást této kapitoly několik myšlenek či návodů.

- ✓ Prvním krokem, který bychom měli udělat při zpracování analytické části, je stanovení toho, co skutečně budeme potřebovat – tedy určení obsahu, rozsahu a struktury dat.
- ✓ Návrh obsahu analytické části zpravidla připraví zpracovatel plánu, současně je dobré mít promyšlený způsob sběru a zjišťování dat.
- ✓ Projednáním v pracovních skupinách (nejlépe v rámci projednání způsobu zpracování KP) zajistíme ověření a doplnění návrhu, současně vysvětlíme všem zúčastněným význam této fáze.
- ✓ Jako součást tohoto projednání vyžádáme od zúčastněných aktérů doplnění všech dostupných podkladů a zdrojů dat, které můžeme využít pro zpracování KP (je dobré prověřit všechny možnosti, některé podklady se například mohou zdát na první pohled jako nesouvisející s KP).
- ✓ V maximální možné míře se snažíme využít data a informace z veřejně dostupných zdrojů (ČSÚ, registry, krajské databáze, apod.).
- ✓ Respektujeme důsledné rozlišení údajů pro registrované sociální služby na straně jedné, a navazující služby (neregistrované sociální služby) a další aktivity na straně druhé – zejména jako důležitý prvek kompatibility se SPRSS LK.
- ✓ Snažíme se zvolit vhodné územní členění dat a to použít pokud možno pro všechny kapitoly (cílové skupiny, problémové oblasti). Je to důležité především z důvodu jejich porovnatelnosti a vyhodnocení. Jsou-li dostupná data v členění po obcích, pracujme s nimi.
- ✓ Některá data je vhodné porovnat se sousedními oblastmi nebo s větším územním celkem (například srovnání obec – spádové území ORP – kraj). To se týká jak všeobecných demografických dat, tak i specifických informací o poskytovaných službách.
- ✓ V maximální možné míře se snažíme respektovat doporučenou strukturu dat používanou v SPRSS LK a využívat výstupů Datového centra (po spuštění jeho ostrého provozu).
- ✓ Při sběru dat dbáme na sledované období, optimálně sledujeme poslední rok nebo stav k 31. 12. uplynulého roku.
- ✓ Použitelnost dat pro jejich analyzování zvýšíme, budeme-li je mít ve srovnatelných časových řadách (tj. například vývoj za poslední 3 roky).

[5] Pojmem **data** označujeme v této části příručky souhrnně všechny typy údajů a informací, číselných, textových i grafických, která používáme v procesu komunitního plánování.

- ✓ Do analytické části zařadíme jen taková data, která jsou významná pro posouzení stavu, a lze z nich vyvodit závěry pro další fáze plánovacího procesu. **Zahlcení čísly a dlouhými texty není smyslem naší práce.** Vždy uvádíme odkazy na zdroje dat (kde mohou případní zájemci najít další podrobnosti).

- ✓ Důsledně dodržujeme dohodnutou terminologii a jednoznačné vysvětlení všech použitých ukazatelů. Jedině tak můžeme provést potřebná srovnání a rozbory.

- ✓ Přehlednost dat zvýšíme vhodným použitím tabulek a grafů. I zde ovšem platí pravidlo, že méně může být více.

- ✓ Nejdůležitější číselné údaje doplňme slovním komentářem, který bude využitelný i v dalších fázích procesu – třeba jako základ pro formulaci výroků SWOT analýzy.

D.3.2 Zjišťování potřebnosti

Zjišťování potřebnosti služeb je klíčovým úkolem další důležité skupiny analytických prací, do které můžeme zařadit následující činnosti:

- analýza dostupných údajů o aktuálních i potenciálních zájemcích o registrované sociální služby (včetně upřesnění jejich skutečných potřeb),

- analýza zájmu o navazující (neregistrované) služby, resp. zájmu o další aktivity a oblasti, které chceme řešit v komunitním plánu),

- zjištění doplňkových informací z území (např. spokojenost občanů),

- analýza dostupnosti služeb (obsahující mj. přehled bariér, ať už jde o vzdálenost, čas, finance, fyzickou nedostupnost pro některé cílové skupiny, apod.),

- pojmenování (identifikace) hlavních problémů v uspokojení potřeb a v dostupnosti služeb (porovnání současného stavu a zjištěných potřeb),

- případně další činnosti spojené s ověřením skutečné potřebnosti (například revize seznamu žadatelů o lůžkové služby).

O tom, které z uvedených činností budou provedeny, bychom měli rozhodnout již ve startovací fázi procesu[p25] (jako součást rozhodnutí o rozsahu a způsobu zpracování analytické části KP).

Pokud jsou k dispozici, upřednostňujeme samozřejmě vstupní data z ověřených zdrojů.
Těmi mohou být třeba informace:

- z obecních úřadů a zejména z příslušných sociálních odborů, kde sociální pracovníci (ORP a obce II. stupně) na základě vykonávané sociální práce v terénu, disponují informacemi o potřebnosti a dostupnosti sociálních služeb v území, mohou identifikovat základní problémy, ověřovat data v terénu, a tak přispět k plánování sociálních služeb v obci,
- z výsledků dříve prováděných šetření, atd.).
- z Datového centra sociálních služeb v LK *(http://www.datovecentrum.info/)*[p6].

Pokud možno volíme jednoduché metody, odpovídající našim možnostem. Mnohdy je nejúčinnější použití řízených rozhovorů s těmi, kteří mají o dané problematice největší přehled a jsou jí nejblíže. Tím máme na mysli starosty obcí, pracovníky obecních úřadů, sociální pracovníky na obcích, zástupce poskytovatelů, zástupce zastřešujících organizací uživatelů apod. Podobnost metody řízeného rozhovoru lze shledat i v rámci jednání pracovních skupin.

V případě potřeby přikročíme k doplnění podrobnějších dat pomocí dotazníkového šetření nebo jiné vhodné metody. Měli bychom si však uvědomit, že vypovídací schopnost výsledků takového šetření velmi závisí na jeho správné přípravě a provedení. Věnujme tomu proto velkou pozornost a nebojme se přizvat na konzultaci odborníka, který má zkušenosti s prováděním šetření.
Zásady (na co si dát pozor): vzorek respondentů, anonymita odpovědí, počet otázek, složitost otázek, specifický přístup podle cílových skupin a respondentů …

D.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza[p28] je doporučenou metodou, která nám (při vhodném použití) pomůže převést čísla a další zjištěné informace do podoby textových výroků, které po projednání budeme moci využít jako základ pro formulaci analytických závěrů. Vhodnost použití SWOT analýzy je spojena právě s jejím provázáním s dalšími kapitolami komunitního plánu (měla by vycházet ze shromážděných dat a provedených dílčích analýz, její výsledky by měly být použity jako základ pro návrhovou část plánu).

Existuje více způsobů, jak můžeme vytvořit formulace výroků SWOT analýzy. Od čistě expertního návrhu zpracovatele až po brainstorming[p4] všech pracovních skupin (podobně jako při formulaci vize – viz kapitola E.3.1 Vize). Mohou být připraveny dílčí SWOT analýzy[p28] podle jednotlivých cílových skupin, případně podle oblastí zájmu ustavených odborných pracovních skupin, a následně provedeno spojení (syntéza) do jedné tzv. globální SWOT analýzy. Ať už však návrh vznikne jakkoliv, vždy je potřebné co nejširší projednání se zástupci všech zapojených a potvrzení finální podoby výroků.

Připomínáme ještě několik principů, jejichž dodržení může mít významný vliv na použitelnost výsledků SWOT analýzy:

- srozumitelnost výroků,
- stručnost vyjádření,
- omezení počtu výroků,
- metodicky správné zařazení výroků (silné a slabé stránky jako vnitřní faktory, hrozby a příležitosti jako vnější faktory),
- odstranění zdvojení (duplicit).

V některých případech (menší území, málo času, nedůvěra k použití této metody) můžeme SWOT analýzu nahradit jednoduchým přehledem „PLUS / MÍNUS“ a jeho projednáním.

Pokud bychom chtěli lépe argumentačně podložit formulaci analytických závěrů, můžeme provést stanovení důležitosti jednotlivých výroků ve všech 4 kvadrantech SWOT analýzy[p28]. Do této činnosti můžeme zapojit všechny články organizační struktury, skupinově nebo individuálně, a následně statisticky vyhodnotit. Výsledek „bodování“ můžeme využít i později v návrhové fázi procesu, a sice jako porovnání při diskusi o prioritách navrhovaných opatření.

V případě bližšího zájmu o metodu SWOT analýzy doporučujeme tyto odkazy:

- Metodiky pro plánování sociálních služeb (*http://www.mpsv.cz/cs/6478*)

– kapitola Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6483/Postup.pdf)*.

- Regionální analýza *(http://www.reganalyza.estranky.cz/clanky/cviceni/strucne-ke-swot-analyze_-priklady)*
- Metodická podpora regionálního rozvoje – SWOT analýza *(http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/swot-analyza)*

D.3.4 Analytické závěry

Analytické závěry chápeme jako shrnutí zásadních výstupů z předchozích částí. Měli bychom je vyjádřit pokud možno jednoduše a srozumitelně (i pro veřejnost!), ve struktuře odpovídající zvolené cílové skupině. Hlavním posláním analytických závěrů je argumentační podpora pro budoucí řešení, tedy vytvoření jakéhosi „propojovacího můstku" k návrhové části plánu.

Dobře formulované zásadní analytické závěry můžeme využít jako velmi silnou argumentaci (při prosazování zájmů řešeného území při projednávání plánu v samosprávních orgánech obce nebo v rámci SPRSS LK, při žádostech o dotace, apod.).

Formulaci analytických závěrů většinou souhrnně připravuje zpracovatelský tým KP, případně můžeme využít dílčích formulací od pracovních skupin.

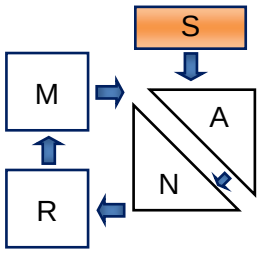
Na závěr analytické fáze by měla být projednána celá analytická část KP včetně závěrů, a to ve všech pracovních skupinách a ve finále potvrzena příslušnou řídicí skupinou. Pokud máme možnost ověřit použitá data i výsledky jejich analýz také s dalšími odbornými subjekty (zejména zástupci poskytovatelů, kteří nejsou součástí organizační struktury, LK), pak je dobré ji využít ještě před konečným projednáním.

Bližší představu k praktickému naplnění všech čtyř výše popsaných částí analytické fáze nabízíme v podobě příkladů – viz kapitola D.5 Příklady.

D.4 Rizika

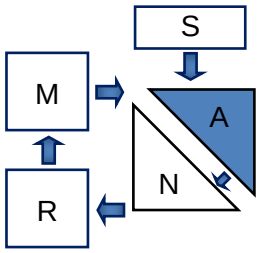
Na co bychom měli dát pozor v úvodních fázích plánovacího procesu?

Rizika hrozící ve startovací fázi procesu[p25]:



- názory o zbytečnosti komunitního plánování,
- nedocenění role samosprávy,
- nedocenění zapojení dalších účastníků (zastoupení uživatelů),
- obecné obavy ze složitosti plánování,
- nesprávné nebo chybějící nastavení kompetencí jednotlivých zúčastněných,
- ztráta motivace k účasti v procesu KP (například špatná zkušenost z minulosti),
- zbytečně složitá organizační struktura,
- přílišný důraz na formality (statuty, jednací řády, apod.),
- nezajištěná návaznost na Krajskou koordinační strukturu,
- nevhodně zvolený způsob zpracování KP,
- nedocenění role koordinátora komunitního plánování,
- nedostatečně odhadnuté zdroje.

Rizika hrozící v analytické fázi procesu:



- nadbytečné množství dat a informací,
- neutříděná data,
- chybějící rozbor a zhodnocení dat,
- duplicitní získávání dat, která jsou již k dispozici ve veřejně dostupných databázích (většinou jako důsledek podcenění přípravy a zhodnocení dostupných podkladů),
- nekompatibilní (nejednotná, neslučitelná) datová struktura se SPRSS LK – argumentačně obtížné prosazování zájmů území,
- rozdílně používané pojmy a ukazatele – špatná porovnatelnost a srozumitelnost,
- špatně připravená nebo provedená dotazníková šetření (nadměrné zatěžování respondentů bez potřebného výsledku),
- nevhodné použití metody SWOT analýzy (bez návaznosti na další části KP),
- metodicky chybně formulované výroky SWOT analýzy,
- chybějící analytické závěry.

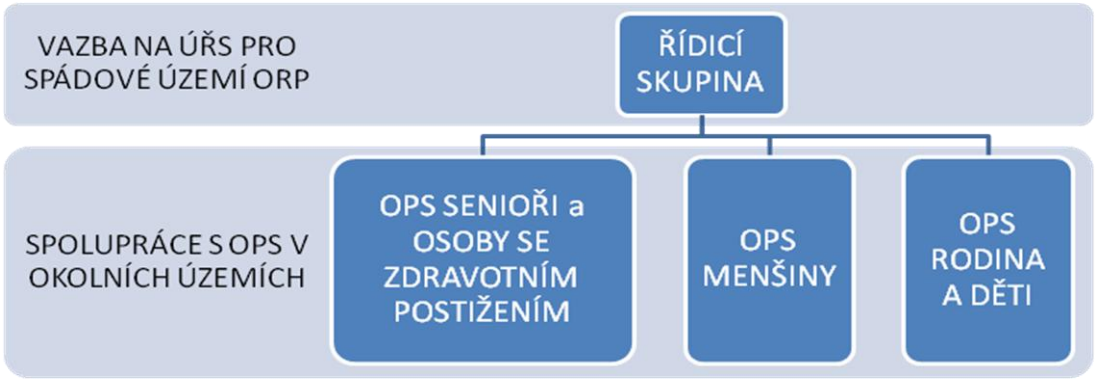
Poznámka: uvedená rizika zcela jistě nejsou úplným výčtem nebezpečí, která na nás číhají ve startovací a analytické fázi. Za velmi důležité pro úspěšné zvládnutí našeho cíle považujeme uvědomit si, odkud (z jakých směrů či oblastí) nám mohou taková rizika hrozit. Potom totiž máme šanci nalézt včas cestu k jejich odstranění či omezení.

Návod na to, jak některým rizikům předcházet, lze najít v kapitole C.4 Rizika. V ostatních případech je vhodné čerpat ze zkušeností jiných zpracovatelů, případně využít zkušeností externích odborníků na tuto problematiku.

D.5 Příklady

Příklad 1
Organizační struktura

Doporučené schéma organizační struktury pro menší území (komunitní plánování neprobíhá společně pro celé spádové území ORP):



Poznámka: I když komunitní plánování neprobíhá společně pro celé spádové území ORP, měla by být ustavena Územní řídicí skupina jako součást KKS. Její složení by mělo odpovídat Zásadám činnosti KKS[p29] a mělo by vzniknout dohodou zástupců území. Minimální variantou jsou pravidelné schůzky (např. 2x za rok) a vzájemná výměna informací mezi zástupci řídicích skupin ze samostatně plánujících měst či menších území. Důležitá je společná nominace zástupců ORP do Krajské poradní skupiny a zajištění přenosu informací mezi KPS a územím.

Příklad 2
Doporučený obsah analytické části komunitního plánu

Komunitní plán obcí ORP Pohoda na období 2010-2015
Analytická část

Obsah:

1. Východiska zpracování, použité podklady a vstupy
2. Základní demografické a socioekonomické údaje
   a. Socioekonomická charakteristika území
   b. Demografická analýza
3. Popis situace v poskytování sociálních služeb
   a. Popis situace
   b. Datová část
4. Popis situace v navazujících oblastech (školství, zdravotnictví, bezpečnost, nezaměstnanost)
5. Analýza potřebnosti a dostupnosti služeb
6. Analýza zdrojů
   a. Finanční zdroje
   b. Lidské a ostatní zdroje (vnitřní, vnější)
7. SWOT analýza
   a. Dílčí SWOT analýzy pro cílové skupiny
   b. Globální SWOT analýza
8. Zásadní analytické závěry

Příklad 3
Doporučený výběr dat pro zejdnodušenou demografickou analýzu

ZÁKLADNÍ ÚDAJE
- ROZLOHA
- POČET OBCÍ
- POČET OBYVATEL (vývoj za poslední obodobí)
- HUSTOTA OSÍDLENÍ

POPULAČNÍ VÝVOJ

VĚKOVÁ STRUKTURA OBYVATELSTVA

PRŮMĚRNÝ VĚK OBYVATEL

Poznámka: Doporučený výběr obsahuje minimální výčet nejdůležitějších dat pro provedení analýzy. Lze jej samozřejmě doplnit podle skutečné potřeby, například na základě diskusí o konkrétních problémech v pracovních skupinách. Příkladem mohou být data o úmrtnosti, sňatečnosti, rozvodovosti, vzdělanostní struktura, apod.
Po ostrém spuštění provozu získají zpracovatelé KP tyto informace v Datovém centru sociálních služeb LK[p6], zdrojová data pocházejí z databází ČSÚ, UP ČR, MPSV ČR, poskytovatelů sociálních služeb.

Příklad 4
Přehled poskytovatelů sociálních služeb

(zkrácený vzor tabulky)

Pořadové číslo	Název poskytovatele	Poskytované druhy sociálních služeb	Zřizovatel	Cílová skupina (příslušnost k OPS)
1.	Domov důchodců Klídek, p. o.	*§ 49 – domovy pro seniory*	kraj	senioři
		§ 50 – domovy se zvláštním režimem		senioři, OZP
2.	Sociální služby obce, o.p.s.	*§ 40 – pečovatelská služba*	obec	senioři
		§ 37 – odborné sociální poradenství		všechny

Přehled poskytovatelů můžeme doplnit o celkový přehled o zastoupení všech druhů sociálních služeb v řešeném území (zkrácený vzor tabulky):

Druh služby	Existující	Chybějící
§ 37 sociální poradenství	JS	
§ 39 osobní asistence	BS	
§ 40 pečovatelská služba	VS	
§ 42 průvodcovské a předčitatelské služby	BS	
§ 43 podpora samostatného bydlení		■
§ 44 odlehčovací služby	BS	

Vysvětlivky:
VS všichni poskytovatelé mají sídlo přímo v řešeném území,
JS alespoň jeden z poskytovatelů má sídlo na řešeném území, ostatní mimo,
BS žádný z poskytovatelů nemá sídlo přímo v řešeném území,
■ služba není v řešeném území poskytována vůbec.

Příklad 5
Popis situace v poskytování sociálních služeb - Datová část
(vzor pro jeden druh sociální služby, ale pozor ! - vždy je třeba zvážit smysluplnost ukazatelů pro konkrétní § a území)

§ 40 – Pečovatelská služba

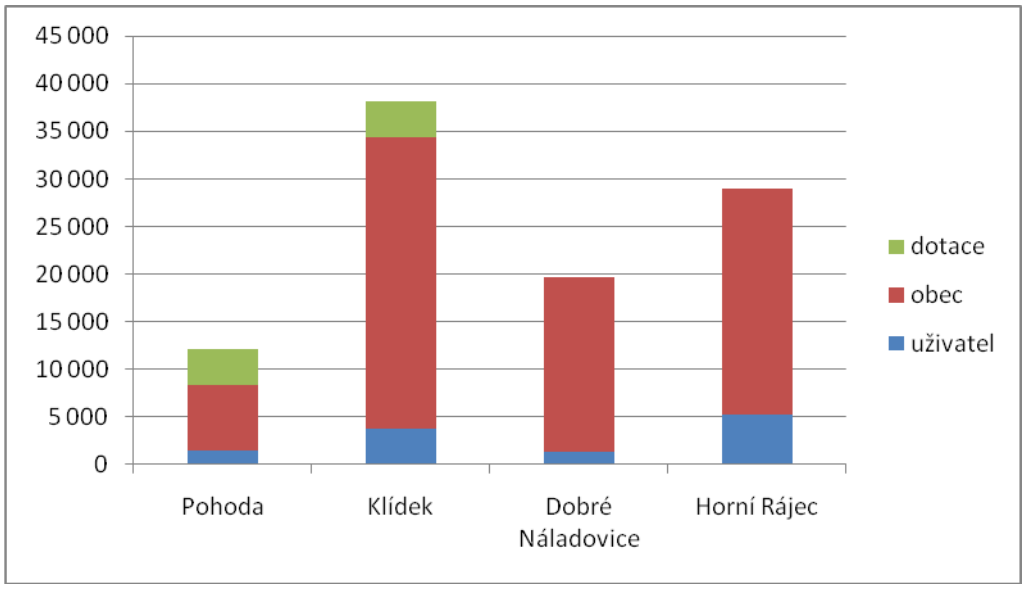
Počet registrovaných poskytovatelů : 4
Počet poskytovatelů, kteří čerpají dotaci MPSV: 2 (Pohoda, Klídek)
Cílové skupiny uživatelů: senioři, osoby se zdravotním postižením
Údaje k datu 31. 12. 2009

Kapacita služby: celkem 270
Pohoda 180
Klídek 50

	Dobré Náladovice	30
	Horní Rájec	10
Počet uživatelů:		celkem 205
	Pohoda	137
	Klídek	47
	Dobré Náladovice	11
	Horní Rájec	10
Dotace MPSV:		celkem 690 tis. Kč
	Pohoda	510 tis. Kč
	Klídek	180 tis. Kč
	Dobré Náladovice	0
	Horní Rájec	0
Příspěvek z rozpočtu obcí:		celkem 2.818 tis. Kč
	Pohoda	945 tis. Kč
	Klídek	1.434 tis. Kč
	Dobré Náladovice	202 tis. Kč
	Horní Rájec	237 tis. Kč
Úhrady od uživatelů:		celkem 446 tis. Kč
	Pohoda	198 tis. Kč
	Klídek	180 tis. Kč
	Dobré Náladovice	15 tis. Kč
	Horní Rájec	53 tis. Kč
Náklady na uživatele:		průměr 19.288,-Kč
	Pohoda	12.066,-Kč
	Klídek	38.170,-Kč
	Dobré Náladovice	19.727,-Kč
	Horní Rájec	23.711,-Kč
Průměrná úhrada od uživatele:		průměr 2.176,-Kč
	Pohoda	1.445,-Kč
	Klídek	3.829,-Kč
	Dobré Náladovice	1.363,-Kč
	Horní Rájec	5.300,-Kč

Poznámka: uvedené ukazatele mají přímou návaznost na hlavní ukazatele rozvoje využívané v SPRSS LK

Graf č. 1 Náklady pečovatelských služeb na 1 uživatele



Příklad 6
Dílčí SWOT analýza pro cílové skupiny Senioři a Osoby se zdravotním postižením

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dostatečná kapacita lůžkových zařízení pro seniory Dobře fungující pečovatelská služba v Pohodě a v Klídku Vzájemná spolupráce poskytovatelů služeb pro seniory Dosavadní dobrá spolupráce s krajem jako zřizovatelem služeb Činnost Poradenského střediska v Klídku	Nízká informovanost o sociálních službách Nekoncepční a nekoordinovaný přístup k řešení problematiky osob se zdravotním postižením Nedostatek příležitostí a prostorů pro vzdělávání a setkávání seniorů Nevyhovující stav objektu Klubu důchodců v Pohodě (včetně absence bezbariérovosti) Nedostatečná aktivita některých samospráv při zavádění alternativních služeb Malá koordinace služeb pro osoby zdravotně znevýhodněné Nízká míra využívání příspěvku na péči pro nákup sociálních služeb Obavy klientů a personálu z připravované transformace Domova Radost Chybí podporované zaměstnání pro osoby se zdravotním postižením
Příležitosti (O)	**Hrozby (T)**
Zlepšení komunikace mezi všemi aktéry díky zahájení procesu komunitního plánování Rozšířená nabídka vzdělávání pro poskytovatele sociálních služeb i ostatní aktéry Aktivní zapojení zástupců ORP do procesu střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb v kraji Zlepšení dostupnosti krajského města a tím i dostupnosti některých služeb	Změna postoje ze strany politické reprezentace (kraj i obce) Nedostatek finančních prostředků Nestabilita financování sociálních služeb Obavy ze zdražení sociálních služeb, malá odpovědnost seniorů a negativní postoj k úhradám Chybějící poskytovatelé alternativních sociálních služeb Ukončení činnosti občanského sdružení „Podpora“ (poskytování pomůcek pro osoby se zdravotním postižením) Odmítnutí nových služeb v území ze strany místních samospráv

Příklad 7
Zásadní analytické závěry

Zásadní analytické závěry KP Pohoda byly zpracovány na základě dílčích analýz, SWOT analýzy a jejich projednání v odborných pracovních skupinách a budou využity zejména jako základní vstupy pro formulaci cílů a opatření návrhové části KP.

Závěry je možné shrnout do 3 okruhů:

A. Nízká úroveň koordinace činností a subjektů, které působí v sociální oblasti

Klíčová témata k řešení:

- spolupráce mezi samosprávami,
- koordinace samospráv s úřady vykonávajícími státní správu,
- systematická součinnost s neziskovou sférou,
- řešení meziresortních problémů,
- spolupráce poskytovatelů sociálních služeb,
- návaznost služeb,
- součinnost s bezpečnostními složkami (zejména v prevenci).

B. Malá informovanost o sociálních službách a chybějící osvěta

Klíčová témata k řešení:

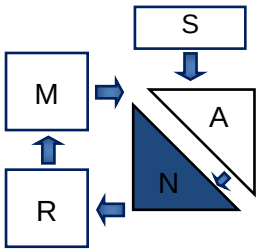
- nedostatek informací pro současné i potencionální uživatele,
- vhodnost způsobu zveřejnění informací pro některé cílové skupiny,
- osvěta o alternativních formách služeb.

C. Chybějící a špatně dostupné druhy sociálních služeb

Klíčová témata k řešení:

- upřesnění a zdůvodnění skutečné potřebnosti vybraných druhů služeb,
- upřesnění cílových skupin uživatelů,
- kompetence v odpovědnosti za pokrytí území potřebnými sociálními službami včetně jejich financování (obce, kraj, stát, nezisková sféra),
- nedostatek finančních zdrojů a efektivnost jejich využívání,
- územní dostupnost,
- složitost procesu registrace služeb (pro obce nebo malé neziskové organizace).

E. Co chceme mít?



…aneb návrhová fáze procesu

Obsahem kapitoly E je shrnutí postupů pro návrhovou fázi, zahrnující formulaci vizí, cílů, stanovení opatření k jejich naplnění a další činnosti spojené se zpracováním návrhové části komunitního plánu.

E.1 Obecná východiska

Máme všechno, co potřebujeme pro zahájení prací na návrhové části KP[p16]? Zejména prověřme, zda máme následující:

- zpracovanou (aktualizovanou) analytickou část[p2] KP s potřebnými daty,
- projednané a odsouhlasené analytické závěry[p3],
- funkční organizační strukturu[p18] se zapojením všech rozhodujících aktérů,
- dohodnutý (schválený) způsob zpracování, včetně případného zapojení externích subjektů.

Kde najdeme podrobnější popis obecných východisek pro zpracování návrhové části?

- Metodiky pro plánování sociálních služeb – kapitola Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6483/Postup.pdf*)
- Tato Příručka – kapitola B. Východiska a obecné metodické principy
- Metodická podpora regionálního rozvoje (*http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/home.html*)

Návrhová část KP by principiálně měla obsahovat tyto části (viz schéma č. 11):

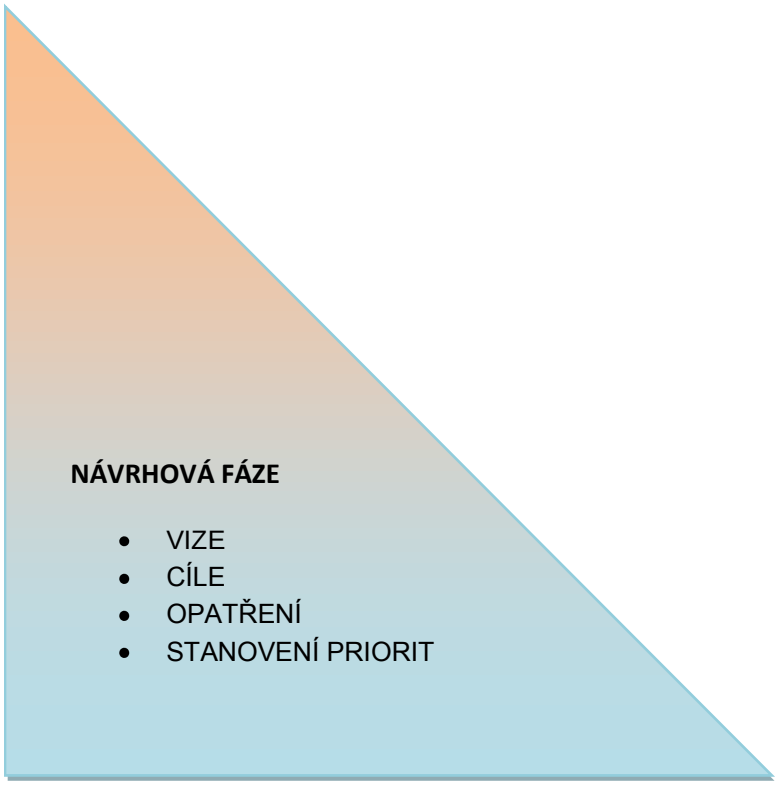


Schéma č. 11 Základní etapy Návrhové fáze procesu

První dva body, tedy vize a cíle představují dlouhodobější výhled řešení - tedy **strategii**, zbývající zahrnují způsob jak postupně dlouhodobý výhled naplnit, formulují **taktiku.**
Na ni pak můžeme navázat konkretizací opatření (aktivit, úkolů, činností)) pro nejbližší období a systémovou podporou plnění plánu, tedy činnostmi, které souhrnně označme jako **operativu**.
Ale to už jsme u další fáze procesu – **realizace** – a té se věnujeme zejména v kapitole F. Podpora realizace komunitního plánu této Příručky.

Úloha a obsah uvedených částí (tj. doporučených kapitol návrhové části KP) a možnosti postupu při jejich zpracování jsou stručně vysvětleny v kapitole E.3 Možnosti řešení.

E.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje

Vazby na SPRSS LK
I když každé z území Libereckého kraje má svoje konkrétní specifika přesto předpokládáme, že dlouhodobé představy budou zřejmě velmi podobné. Proto nabízíme jako inspiraci vizi, která byla formulována v rámci zpracování SPRSS LK a schválena již v srpnu 2008 jako součást první verze plánu. Jedná se o stávající SPRSS LK platný do roku 2013. Je možné ji použít jako základ pro diskusi o strategické vizi, kterou by měl obsahovat každý komunitní plán. **Vize** vyjadřuje představy o budoucím stavu zajišťování přiměřené nabídky a účelném využívání sociálních služeb v Libereckém kraji. Současně zohledňuje i představy o budoucnosti v celé sociální oblasti – konkrétně v tomto případě byly popsány představy o cílovém stavu v roce 2020.

Schválený text Vize 2020 – představa o stavu sociálních služeb v Libereckém kraji v dlouhodobém výhledu (SPRSS LK, kap. B.2)

Liberecký kraj má dostupnou a optimální síť služeb poskytující kvalitní a efektivní sociální péči rovnoměrně rozloženou po celém území kraje ve všech druzích služeb. Je nastaven funkční systém kontroly kvality poskytovaných sociálních služeb. Veřejnost je o těchto službách informována dostatečně a vhodným způsobem.

Jsou zajištěny rovné příležitosti pro všechny poskytovatele sociálních služeb, je změněna struktura zřizovatelů, zejména je navýšen podíl služeb zřizovaných neziskovým sektorem.

Je nastaven stabilní systém hodnocení všech poskytovatelů sociálních služeb, kteří žádají o finanční prostředky na provoz služby. Je zvýšen podíl úhrad od uživatelů pobírajících příspěvek na péči. Je nastaven optimální systém financování a zahájen proces jeho decentralizace směrem k obcím.

Je maximálně podporována deinstitucionalizace a transformace sociálních služeb směrem k poskytování sociální péče v přirozeném prostředí uživatelů a jsou posíleny funkce rodiny. Počet lůžek v zařízeních sociální péče odpovídá zjištěným potřebám. Je rozšířena nabídka sociálních služeb poskytovaných jako alternativa k pobytovým službám.

V důsledku fungující meziresortní spolupráce složek zainteresovaných v oblastech souvisejících se sociálními službami je dosaženo sociální integrace v komunitách.

Jsou zpracovány komunitní plány všech obcí Libereckého kraje, krajský střednědobý plán rozvoje sociálních služeb i rozvojové plány všech registrovaných služeb. Jednotlivé složky tohoto plánovacího systému jsou vzájemně provázány a průběžně monitorovány.

Podobně jako při formulování strategické vize[p26], můžeme také pro stanovení cílů komunitního plánu využít (jako inspiraci nebo jako základ pro vlastní formulace) příslušnou část schváleného SPRSS LK, samozřejmě za předpokladu respektování jedinečnosti vlastního území. Máme tím na mysli jednak hlavní strategické cíle (kapitola B.3.1 SPRSS LK) a rovněž dílčí cíle (kapitola B.3.2 SPRSS LK).

V přímé vazbě na schválenou vizi 2020 je v SPRSS LK navržen omezený počet obecněji formulovaných hlavních strategických cílů dosažitelných do roku 2013. **Hlavní cíle** vyjadřují zásadní směry rozvoje sociálních služeb v podobě jednoduše formulovaných výroků. Při formulaci hlavních strategických cílů byly důsledně sledovány a zachovány vazby na Program rozvoje Libereckého kraje pro období 2008 - 2013, a to především na dílčí opatření B.3b a B.3c, která se týkají sociálních služeb.

V Příručce uvádíme přehled hlavních a dílčích cílů SPRSS LK především ve snaze pomoci s pochopením přístupu na úrovni kraje. Zároveň tím nabízíme formulační inspiraci pro všechny, kteří se podílejí na komunitním plánování. Jsme přesvědčeni, že by to mohlo pomoci potřebnému souladu obou druhů plánů.

Přehled hlavních strategických cílů SPRSS LK:

HC1 Dosažení sociální integrace v komunitách a snížení počtu osob ohrožených sociálním vyloučením

HC2 Rozvoj a podstatné zvýšení podílu služeb sociální péče poskytovaných v přirozeném prostředí uživatele, využívání terénních a ambulantních služeb větším počtem uživatelů a podstatné snížení počtu uživatelů pobytových služeb

HC3 Optimalizace stávající sítě služeb sociální prevence a zajištění jejich dostupnosti, kvality a efektivity

HC4 Fungující proces plánování sociálních služeb – pravidelný monitoring a aktualizace střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji a zpracování rozvojových dokumentů v obcích metodou komunitního plánování

HC5 Zavedení systému hodnocení kvality sociálních služeb, jejich standardizace a realizace rozvojových plánů jednotlivých služeb

HC6 Systematické a transparentní financování sociálních služeb vycházející z rozvojových plánů sociálních služeb a dalších strategických dokumentů projednaných v rámci krajské koordinační struktury

HC7 Zvýšení odborných znalostí a dovedností zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb a informovanosti uživatelů všech cílových skupin

HC8 Změna zřizovatelských struktur směrem ke zvýšení podílu neziskového sektoru a obcí a snížení počtu poskytovatelů sociálních služeb zřizovaných krajem

HC9 Zajištění meziresortní spolupráce všech zainteresovaných složek, jejichž činnost souvisí s poskytováním sociálních služeb pro příslušné cílové skupiny osob

Podrobnější rozpracování hlavních cílů představují v SPRSS LK tzv. dílčí cíle. Ty jsou na rozdíl od hlavních cílů stanoveny konkrétněji a splňují požadavky na jejich měřitelnost.

Dílčí cíle SPRSS LK najdete na:
http://www.kraj-lbc.cz/public/social/sprss_lk_20092013_0efc128f6c.pdf

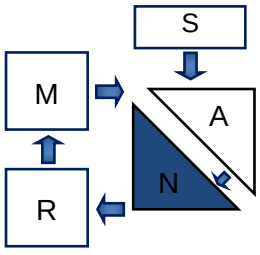
Dílčí cíle SPRSS LK jsou rozpracovány do rozvojových aktivit, čili do konkrétních činností, které povedou k naplnění stanovených cílů. Rozvojové aktivity jsou v SPRSS LK podrobněji popsány ve formě tzv. „karet aktivit".

Karty rozvojových aktivit zohledňují i řešení zásadních potřeb, vyplývajících ze schválených komunitních plánů. Zajištění této provázanosti je pod průběžnou kontrolou Krajské koordinační struktury[p11], a je realizováno mimo jiné důsledným vypořádáním připomínek při projednávání příslušných částí SPRSS LK.
Zástupci území mají tedy možnost ovlivnit obsah rozvojových aktivit SPRSS LK. Na druhé straně by komunitní plány měly respektovat projednané a schválené krajské priority.

Karty rozvojových aktivit jsou přílohou SPRSS LK a najdeme je na webových stránkách LK pod odkazem Karty aktivit.

> ***Důležité upozornění:***
> Dílčí cíle i rozvojové aktivity byly schváleny jako součást první kompletní verze SPRSS LK v roce 2008. Současný SPRSS LK je platný do roku 2013. Od roku 2010 probíhá monitoring plnění plánu a právě v těchto kapitolách (cíle, aktivity) se dají očekávat poměrně výrazné změny. V současné době se zpracovává nový SPRSS LK na období 2014 – 2017. Od roku 2014 bude probíhat jeho aktualizace jako součást monitoringu. (viz. bližší informaci v kapitole G.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje). Proto je velmi potřebné sledovat přípravu této aktualizace střednědobého plánu a zohlednit její výsledky při zpracování nebo aktualizaci KP. Sledování je možné prostřednictvím KKS, KPS a na webových stránkách LK.

E.3 Možnosti řešení



V této kapitole Příručky si vysvětlíme úlohu jednotlivých kapitol, které by měly být zařazeny do návrhové části KP (viz kapitola E.1 Obecná východiska). A začneme s kapitolami, které jsou součástí **strategie**[p27](viz schéma č. 11).

Dlouhodobý výhled a snaha o všeobecně přijatelné vyjádření zásadních cílů by přirozeně měly být na počátku jakéhokoliv plánovacího procesu. Komunitní plánování není ani v tomto směru výjimkou a trocha vizionářství určitě neuškodí ani našemu snažení. Jistě, většina z nás sleduje a očekává zejména konkrétní a okamžitě hmatatelné výsledky pro ty aktuálně nejpotřebnější. Ale občas pozvednout hlavu, zahledět se do budoucna a potvrdit si správný směr může dodat našemu snažení další důležitou motivaci.

V souvislosti se strategickou částí komunitního plánu opět zmíníme důležitost širších vazeb. Sociální oblast je nedílnou součástí celého regionálního rozvoje[p22], a tudíž také dlouhodobé vize a cíle by měly být v souladu se strategií daného území. Ta bývá součástí rozvojových

dokumentů, ať už se jmenují jakkoliv a jsou zpracovány a schváleny pro území kraje, obcí, měst či mikroregionů). Viz kapitola B. Východiska a obecné metodické principy.
Chceme-li připravit dobrý a použitelný plán, pak bychom měli mimo jiné dobře zvážit, na jaké časové období ho chceme mít – tedy stanovit odpovídající časové horizonty. Pro jednoduchost mluvíme při regionálním plánování o 3 základních časových horizontech:

- Dlouhodobý časový horizont (cca 10-20 roků) -> strategie
- Střednědobý časový horizont (cca 3-6 roků) -> taktika
- Krátkodobý časový horizont (obvykle 1 rok) -> operativa

E.3.1 Vize

Strategickou vizi[p26] bychom měli formulovat jako konstatování cílového stavu pro dlouhodobý výhled a měli bychom se pokusit zahrnout do ní zobecněné představy o budoucnosti pro celou oblast sociálních služeb i vize pro jednotlivé cílové skupiny uživatelů. Dlouhodobá vize je první kapitolou návrhové části komunitního plánu a měla by být základem (východiskem) pro další etapy plánovacího procesu.

Vize může vzniknout různými způsoby s rozdílnou mírou zapojení jednotlivých aktérů plánovacího procesu. Jak konkrétně?

> Na jedné straně škály možností je zapojení co nejširšího okruhu osob a subjektů, tj. například členů všech pracovních skupin, poskytovatelů, obcí, zájmových sdružení, atd. Každý z nich navrhne vlastní formulaci (ve skupinách například jako výsledek tzv. bouře mozků – brainstormingu). Následně proběhne jejich vzájemné porovnání a postupná syntéza až do výsledného návrhu. Tato metoda je náročná na organizaci i čas. Důležitá je role subjektu, který je pověřen vyhodnocením návrhů a moderováním dohody (tím může být řídicí skupina, její určený konkrétní člen nebo externí subjekt – zpravidla zpracovatel). Její výhodou je naopak zapojení všech zúčastněných do procesu hned od jeho začátku, respektive hned od formulování prvních důležitých (byť méně konkrétních) vizí.
>
> Na druhé straně možností je formulace „vstupního“ návrhu vize buď zpracovatelem, nebo jiným dohodnutým subjektem, a jeho následné připomínkování všemi zúčastněnými v organizační struktuře[p18]. Tato možnost nás ovšem může zavést až k formálnosti (…„když to někdo takto napsal, tak asi ví proč a my mu do toho raději nebudeme zasahovat“…) a tím i ke snížení významu této kapitoly plánu.
>
> Mezi uvedenými „okrajovými“ možnostmi existuje pochopitelně celá řada variant, které v různé míře kombinují prvky obou.

Konkrétní způsob samozřejmě přizpůsobíme našim možnostem. Připomínáme zvážit využití podkladů - viz kapitola E.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje a věnovat pozornost celkové (i jazykové) srozumitelnosti vize jako celku.

E.3.2 Cíle

Při stanovení cílů bychom měli dobře zvážit jejich skutečný přínos a smysluplnost. Vždy bychom totiž měli být schopni zjistit, zda byl cíl splněn – proto každý cíl musí být definován tak, abychom věděli, čeho a kdy má být dosaženo. Jinými slovy, cíl musí být měřitelný. To na první pohled zní velmi jednoduše, ale konkrétní zkušenosti nás vedou k potřebě velmi zdůraznit důležitost této fáze plánování. Neměřitelné, nekonkrétní nebo nereálné cíle vedou k podstatnému snížení věrohodnosti a použitelnosti každého plánu, komunitní nevyjímaje.

Cíle je možné stanovit pro dlouhodobý a střednědobý časový horizont. Při uvážení předchozího odstavce lze přijmout doporučení zahrnout do komunitního plánu zejména střednědobé (taktické) cíle.

> Návrh cílů zpravidla připraví zpracovatel nebo koordinátor zpracování komunitního plánu. Vycházet by měl zejména z dohodnuté metodiky, projednaných analytických závěrů, schválených cílů SPRSS LK, …. viz kapitola E.1 Obecná východiska a E.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje.
>
> Projednání v pracovních skupinách můžeme připravit jako brainstorming, řízenou diskusi, nebo jen jako sběr a vysvětlení připomínek. Vždy záleží na aktivitě zúčastněných a na termínových možnostech.
>
> Pokud je pro zpracování komunitního plánu využíván externí zpracovatel, je návrh cílů součástí jeho práce. Projednání cílů můžeme spojit s projednáním vize, důležité je ale vysvětlení a rozlišení úlohy obou částí.
>
> Významnou roli může již v této fázi sehrát koordinátor komunitního plánování pro příslušné spádové území ORP. A to jak při ohlídání vazeb na cíle SPRSS LK, tak i při moderování diskuse a koordinaci s okolním územím.

Struktura navrhovaných cílů by měla odpovídat skutečné situaci v území, tj. pro každý zásadní zjištěný problémový okruh (dle projednaných analytických závěrů) bychom měli stanovit jeden či více cílů. Zpravidla přitom vycházíme ze struktury hlavních cílových skupin uživatelů služeb.

Celkový počet cílů bychom měli stanovit s ohledem na jejich další praktickou využitelnost. Menší počet vede k jejich přílišné obecnosti a tím i obtížné měřitelnosti[p13]. Velký počet může být naopak nevhodný z důvodu špatně definovatelných hranic mezi cíli navzájem a také vzhledem k příliš úzkému vymezení cílů. Mohlo by docházet také k duplicitě opatření. Větší podrobnost je žádoucí až v další fázi přípravy plánu, rozlišení je potřebné také pro následný monitoring (uvědomme si, že jsme stále ve fázi návrhu strategie[p27]). Ze zkušeností můžeme doporučit počet cílů v rozmezí cca 5-10 cílů.

Měřitelnost cílů nejlépe zajistíme přiřazením vhodných indikátorů (ukazatelů), kterými bude možné jednoznačně popsat stav plnění daného cíle. Indikátory mohou být vyjádřitelné v číselné i slovní formě. Příklady použití takovýchto vhodných indikátorů uvádíme v kapitole E.5 Příklady.

> ***Důležité upozornění:***
> Formulace vize i stanovení cílů musí vycházet ze závěrů analytické části – jinak se navržená strategie[p27] stává těžko obhajitelnou. Hrozí nebezpečí zpochybňování účelnosti opatření při realizaci plánu a chybějící argumenty mohou velmi výrazně ovlivnit také možnosti získání finančních dotací a podpor. Jednou z možností, jak zajistit tuto návaznost, je využití výstupů SWOT analýzy[p28] a zásadních analytických závěrů[p3] a jejich „překlopení“ do příslušných kapitol návrhové části – viz příklad (kapitola E.5 Příklady).

Popsanou etapu prací bychom měli zakončit **projednáním a potvrzením stěžejních výstupů navržené strategie**, tedy vize a cílů. Je to důležitý milník v celém procesu, znamená vytyčení směrů dalšího rozvoje a je proto dobré jeho zdůraznění. I když navržená strategie může být některými aktéry chápána stále jen jako obecně deklarovaná hesla,

věnujme velkou pozornost jejímu vysvětlení a získání všeobecného souhlasu. Bude se nám hodit v dalších etapách, neboť konkrétní reálné kroky mohou vycházet jen z dobře zvolené strategie.
A ještě jedna praktická poznámka: není nutné mít v tuto chvíli čistopis dosud zpracovaných kapitol KP „v tkaničkách“, postačí pracovní podklady. Na konečné úpravy a celkovou kompletaci přijde čas až na závěr návrhové fáze, ještě nás čeká hodně práce.

E.3.3 Opatření

Jak jsme uvedli již v kap. E.1 Obecná východiska, je posláním **taktické části** plánu navrhnout reálné cesty k dosažení vytčených cílů. Tyto cesty (tedy konkrétní směry a způsoby řešení) budeme souhrnně označovat jako **opatření.**

> Abychom mohli jednoduše poradit, jak co nejlépe zajistit tuto fázi, je třeba stejně rozumět používaným pojmům. Právě zde se totiž terminologie značně liší. V různých plánovacích dokumentech jsou hojně používány v různých významech pojmy priorita, cíl, aktivita, opatření, úkol, činnost, akce, atd.
> Ambicí této Příručky rozhodně není nařizovat jediné možné řešení, ale chceme pomoci vzájemnému porozumění aktérů a kompatibilitě dokumentů.
> Pro zjednodušení budeme tedy pojem **opatření** (viz kapitola A.3 Práce s Příručkou) používat v širším smyslu jako základní prvek návrhu, který zahrnuje všechny činnosti potřebné pro naplnění stanoveného cíle (cílů).

Navržené opatření by mělo splňovat zejména (minimálně) tyto metodické náležitosti:

- výstižně zvolený název a bližší popis obsahu opatření,
- vazby na stanovené cíle KP[6],
- dotčené cílové skupiny uživatelů a druhy služeb,
- vymezení území, na které bude mít realizace opatření dopad,
- konkrétní odpovědnost za realizaci a termíny plnění,
- vazby na cíle a rozvojové aktivity SPRSS LK,
- předpokládané náklady a zdroje,
- rizika ohrožující jeho plnění.

Připomeňme si ještě, že při návrhu opatření vycházíme zejména z:

- projednaných a přijatých strategických vizí a cílů,
- zásadních analytických závěrů (viz kapitola D.3.4 Analytické závěry),
- nejdůležitějších výroků SWOT analýz (viz kapitola D.3.3 SWOT analýza),
- směrů vývoje území v širších souvislostech (tj. například ze schválených a realizovaných priorit Programu rozvoje města či mikroregionu),
- vazeb na rozvojové aktivity SPRSS LK (viz kap. D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje)
- projednaných (a pokud možno aktuálních) rozvojových plánů poskytovatelů sociálních služeb[p23] (pokud jsou k dispozici),
- předpokládaných možností zdrojů (ověření realizovatelnosti opatření je z metodického pohledu obsahem následující etapy. Stavění vzdušných zámků by ale bylo zbytečným mrháním energií, proto by návrh opatření měl být od počátku korigován).

[6] Pro jednoduchost můžeme zvolit i přímou vazbu, tj. k jednomu cíli v přímé hierarchii přísluší jedno či více opatření.

Na návrhu opatření se stejně jako u předchozích kroků mohou podílet všichni zúčastnění v organizační struktuře. Vždy je ale třeba, aby byl určen konkrétní koordinátor tohoto snažení. V případě zapojení externího zpracovatele KP je to pochopitelně součást jeho povinností. Pokud postupujeme jinak, může tuto roli plnit například určený člen řídící skupiny s využitím pomoci koordinátora komunitního plánování a případně další metodické podpory.

> V oblasti registrovaných sociálních služeb hraje důležitou roli spolupráce s poskytovateli (opatření by však neměla být pouze souhrnem jejich přání). V navazujících oblastech je pak rozhodující zejména aktivní zapojení starostů (zástupců samospráv) a neziskového sektoru.

Velkou pozornost věnujeme vzájemné provázanosti opatření a dáváme pozor, abychom nevytvářeli zbytečné duplicity. K tomu může snadno docházet především tehdy, pokud jsou opatření navrhována izolovaně (např. jednotlivými odbornými pracovními skupinami). Proto je důležitá výše zmíněná úloha koordinátora (zpracovatele). Vhodnou metodou je vzájemné projednání výstupů práce jednotlivých pracovních skupin. Jejich členové jsou schopni lépe vnímat případné duplicity.

> Opět zdůrazňujeme významnou úlohu vysvětlení a projednání výsledného návrhu. Protože opatření už zasahují do velmi konkrétních záležitostí, snažme se předejít formálnosti. Důležitou roli může hrát načasování termínů (reálnost), forma projednání, způsob vyžádání připomínek i oslovení dalších subjektů. Nezapomeňme, že by s návrhem měli být seznámeni všichni dotčení. Tedy například i zástupci institucí, které se budou podílet na realizaci opatření, ale nejsou přímo zúčastnění v organizační struktuře KP.

Přestože zdůrazňujeme zaměření na jednoduchost procesu i jeho výstupů, osvědčuje se důsledné (a prokazatelné) vypořádání všech připomínek a podnětů, které se objeví při projednání. Může to být provedeno například formou záznamu z jednání nebo samostatným dokumentem shrnujícím vypořádání všech připomínek, vždy záleží na jejich množství a závažnosti.

Více informací najdete také v dokumentu Metodiky pro plánování sociálních služeb – kapitola Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb
(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6483/Postup.pdf)

Konkrétní možnost řešení nabízíme v této Příručce, kapitola E.5 Příklady.

E.3.4 Stanovení priorit a kompletace KP

Aby se navržená opatření stala reálným nástrojem pro řízení dalšího rozvoje (a tím došlo k naplnění poslání komunitního plánu), nestačí jen pouhý seznam opatření. Je nutné zabývat se posouzením jejich priorit. Důležitá jsou samozřejmě všechna opatření zařazená do KP, ale některá jsou důležitější…

> Pro zhodnocení důležitosti můžeme použít i značně sofistikované (tedy promyšlené, ale zároveň většinou složité) metody. Pro účely komunitního plánování v úrovni měst a obcí je ale nepovažujeme za příliš vhodné. Proto se zaměříme na jednodušší

> způsoby, spočívající zejména ve využití kapacit a znalostí aktérů zapojených do organizační struktury.

Jedním z možných přístupů je zjednodušení v podobě určení časových priorit – tj. například rozdělení opatření do dvou nebo tří skupin z hlediska jejich časové naléhavosti. Tyto návrhy mohou vyjít již z projednání návrhu opatření v pracovních skupinách, následně mohou být vzájemně porovnány a výsledný návrh předložen k finálnímu posouzení.
Příkladem uvedeného řešení **může být** vytvoření tří skupin:

1. „vysoká priorita“ – již zahájené nebo nutné zahájit v nejbližším roce,
2. „nižší priorita“ – předpoklad zahájení během1 - 2 roků,
3. „zásobník opatření“ – zahájení později nebo podle vývoje situace (zdrojů apod.).

Další možností je zapojit do stanovení priorit všechny členy organizační struktury (jejichž počet můžeme pro tento účel rozšířit také například o další externí odborníky, členy zastupitelstev, poskytovatele, zájmová sdružení i zástupce veřejnosti). Tuto skupinu požádáme o stanovení pořadí důležitosti všech navržených opatření (**pozor!** je nutné přesně stanovit a srozumitelně vysvětlit způsob hodnocení – viz kapitola E.5 Příklady). Následně provedeme statistické vyhodnocení, jehož výsledkem je seznam opatření seřazený dle pořadí důležitosti. Takto stanovené pořadí můžeme využít jako jeden z významných podkladů pro konečný návrh priorit.

> Někdy převládne názor, že stanovovat priority jakýmkoliv způsobem je zbytečná práce, neboť situace se může velmi rychle změnit. Otočí se přízeň kraje, změní se legislativa, objeví se nové možnosti dotací, jiné jsou naopak omezeny, po volbách se změní starosta i zastupitelstvo, atd., atd. To je pochopitelně pravda, ale přesto je už sama diskuse o prioritách velmi důležitá a přínosná pro pozdější úspěšné naplnění plánu.

Součástí této etapy by mělo být také nezbytné posouzení ekonomické reálnosti navržených opatření, provedené alespoň v nejnutnější možné míře. Pochopitelně přitom vycházíme z údajů shromážděných v analytické části plánu a z odhadů potencionálních finančních zdrojů pro nadcházející období. S nimi porovnáváme odhadnuté náklady na realizaci opatření.

Rekapitulace možných výstupů této etapy procesu:

- přehled opatření s označením jejich priority,
- komentář k navrženým prioritám (příp. ke stanovenému pořadí) a vysvětlení, jak a jakým byly určeny,
- posouzení ekonomické reálnosti opatření,
- časový plán realizace opatření,
- doporučení pro nejbližší období (zejména principy zajištění realizace plánu a zásady monitoringu).

Poslední dva body jsou už přechodem do realizační fáze procesu[p21], neboť slouží jako nástroj pro podporu realizace a také jako příprava pro následný monitoring[p14]).

Stanovením priorit a doporučením pro nejbližší období jsme se propracovali až k samému závěru zpracování komunitního plánu.

Máme-li projednané všechny jeho dílčí části, můžeme dokument **zkompletovat a předložit k finálnímu projednání.**

Koho bychom měli do závěrečného projednání zejména zahrnout? Připomínáme:

- všechny členy a skupiny organizační struktury,

- dotčené obce a města (mj. nezapomenout, pokud mají sociální výbor nebo komisi),
- poskytovatele služeb z daného území,
- zájmové skupiny a občanská sdružení zejména uživatelů služeb.

Upozornění:
Vzhledem k důležitosti a významu **projednání** komunitního plánu se snažme používat formy odpovídající jednotlivým úrovním. Vhodné například je připravit si shrnutí zásadních výstupů (jako text nebo prezentaci) pro jednání zastupitelstva i dalších orgánů. Pro orgány samosprávy je zvykem připravit důvodovou zprávu, ve které by měl být stručně popsán mimo jiné také proces vzniku KP. Jinou přípravu zasluhuje projednání s odborníky, tam je zpravidla nutná mnohem větší podrobnost. Poslední slovo musí patřit volené samosprávě – komunitní plán by měl projít schválením v zastupitelstvech všech dotčených obcí. Doporučujeme přijetí odpovídajícího usnesení k projednanému komunitnímu plánu. Tím dojde k ukončení plánovací fáze procesu[p19] a zejména k zajištění legitimity komunitního plánu.

Kromě oficiálního projednání je také třeba zajistit **informovanost** široké i odborné veřejnosti. Pro širokou veřejnost nutné dobře zvolit odpovídající prostředky a formy pro předání informací (např. jednoduché články v místním tisku, webové stránky obce alpo.). Pamatujme také na to, že pro všechny nemusí být jednoduchá či dostupná práce s počítačem a internetem. Pro odbornou veřejnost je vhodné např. uspořádání semináře se zajištěnou prezentací, za účasti členů zpracovatelského týmu i zástupců organizační struktury.

Takže – pokud máme projednáno, schváleno a informovali jsme všechny dotčené, můžeme si poblahopřát a s chutí se pustit do dalších fází procesu. Protože tím naše cesta rozhodně nekončí…

E.4 Rizika

- » Podcenění úlohy vizionářství a diskuse o vzdálených cílech, která může mj. pomoci vytvořit pocit společné vůle k řešení.
- » Slabé zapojení pracovních skupin, ztráta motivace, chybějící aktivita.
- » Neřešená strategická část (vize, cíle).
- » Nevhodně zvolené časové horizonty návrhů (nebo úplně chybějící).
- » Malá nebo úplně chybějící provázanost návrhové a analytické části plánu (analytické závěry nebo SWOT analýza nevyužité jako zásadní argumentace pro návrh).
- » Návrh cílů a opatření pouze „od stolu“.
- » Návrh cílů a opatření postavený z velké části pouze na přání jedné ze skupin.
- » Malá konkrétnost navržených opatření.
- » Chybějící odpovědnost za plnění opatření.
- » Chybějící odhad finanční náročnosti opatření.
- » Nepřipravené nebo pouze formální projednání.
- » Nedůsledné vypořádání připomínek z projednání.

Poznámka: uvedená rizika zcela jistě nejsou úplným výčtem nebezpečí, která na nás číhají v návrhové fázi. Za velmi důležité pro úspěšné zvládnutí našeho cíle považujeme uvědomit

si odkud (z jakých směrů či oblastí) nám mohou taková rizika hrozit. Potom totiž máme šanci nalézt včas cestu k jejich odstranění či omezení.

Návod na to, jak některým rizikům předcházet, lze najít v kapitole C.4 Rizika. V ostatních případech je vhodné čerpat ze zkušeností jiných zpracovatelů, případně využít zkušeností externích odborníků na tuto problematiku.

E.5 Příklady

Příklad 8
Doporučený obsah návrhové části KP

Komunitní plán obcí ORP Pohoda na období 2010-2015
Návrhová část

Obsah:

1. Dlouhodobá vize
2. Strategické cíle do roku 2015
3. Rozvojová opatření pro období 2010-2015
4. Stanovení priorit pro realizaci rozvojových opatření
5. Časový plán realizace rozvojových opatření
6. Doporučení pro postup v nejbližším období

Příklad 9
Strategické cíle
(příklad popisu dvou cílů)

Cíl 1 - Zajištění prevence vzniku nežádoucích sociálně patologických jevů a sociálně vyloučených lokalit

Komentář:
K naplnění cíle přispěje především rozšíření nabídky volnočasových aktivit pro všechny věkové kategorie dětí a mládeže a zařazení dostatečného množství preventivních programů na školách. Další součástí naplnění cíle je včasné podchycení začínajících problémů v rodinách a v soužití mezi spoluobčany, čímž dojde ke zvýšení pocitu bezpečí (omezení hráčství, gamblerství, drog, alkoholu pro mladistvé a dospělé na veřejnosti. Důležitá je meziresortní spolupráce, řešení bytové otázky, vytváření pracovních míst pro nezaměstnané.

Indikátory plnění:
Počet volnočasových programů a aktivit
Počet realizovaných preventivních programů
Počet nově vznikajících problémových situací
Vnímání pocitu bezpečí
Stav kriminality
Počet ohrožených lokalit
Počet míst pro VPP
Počet terénních pracovníků
Počet kontaktů – využitelnost sociální služby (efektivita programu)

Cíl 2 - Dobrá dostupnost informací a osvěta v oblasti sociálních služeb

Komentář:
Cestou k naplnění cíle je medializace problematiky poskytování sociálních služeb a problémů a úspěchů s tím souvisejících, všestranná komunikace, propojování informací v rámci území s vazbou na kraj, zpracování nejrůznějších druhů výstupů

(srozumitelných a jasných) a zajištění jejich dostupnosti odborné i laické veřejnosti. Díky koordinaci a vzájemné spolupráci mezi poskytovateli sociálních služeb a realizaci informačních akcí dojde ke snížení počtu osob, kterým se nedostane potřebná služba. Do procesu informování bude třeba zapojit všechny aktéry, a to nejen ze sociální oblasti. Priorita propagace terénních a ambulantních služeb.

Indikátory plnění:
Počet uspořádaných informačních a osvětových akcí
Počet neuspokojených klientů
Pravidelně aktualizované www stránky
Vydávání pravidelně aktualizovaných tisků
Vydávání informačních materiálů pro klienty specifických cílových skupin (osoby postižení hluchotou, slepotou apod.)

Příklad 10
Opatření
(příklad formulace několika opatření)

Označení	Název opatření
O2	**Katalog sociálních služeb v mikroregionu Pohoda**
Prvním výstupem bude jednoduchá varianta obsahující seznam poskytovatelů z území mikroregionu (spádového území ORP Pohoda) se základními údaji, druhou variantou bude kvalitněji zpracovaná forma doplněná digitální verzí umožňující snadnější distribuci, následným krokem bude aktualizace webových stránek města Pohoda, kde již v současné době jsou umístěny informace o sociálních službách. Součástí plnění opatření budou výstupy zpracované vhodnou formou i pro klienty specifických cílových skupin. Vazby na strategické cíle: Cíl 2, Cíl 4	
O3	**Podpora pořádání osvětových a informačních a akcí**
Podpora může být poskytnuta formou zvýhodněného nájmu pořadatelům takových akcí, aktivním zapojením do přípravných prací spojených s organizováním akcí. Opatření bude naplňováno díky zapojení zřizovatelů do organizace akcí poskytovatelů, díky vzájemné spolupráci mezi poskytovateli. Vazby na strategické cíle: Cíl 2, Cíl 4, Cíl 6	
O4	**Sociální informační síť mikroregionu Pohoda**
Definování a určení role jednotlivých aktérů (prvků) systému, dohoda o pravidlech fungování a aktualizace systému, distribuce dat, zajištění koordinace s přípravou Datového centra sociálních služeb LK. Vazby na strategické cíle: Cíl 2	

Příklad 11
Specifikace – karta opatření
(vzor karty pro 1 opatření)

Komunitní plán obcí ORP Pohoda	
Karta opatření	
Číslo opatření:	O16
Název opatření:	Podpora volnočasových aktivit formou nízkoprahových zařízení pro děti a mládež

Popis opatření:	Vybudování a rozšíření sociální služby, vytipování lokality a vhodného poskytovatele služby, předmětem opatření jsou činnosti, které jsou v souladu s § 62 zákona o sociálních službách. Efektivní podporou je myšleno např. poskytování vhodných prostor pro tyto aktivity.
Cílové skupiny uživatelů:	osoby ohrožené sociálním vyloučením, menšiny, děti a mladiství
Dotčené druhy sociálních služeb (§):	§ 62 Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež
Vazba na strategické cíle KP:	Cíl 1 - Zajištění prevence vzniku nežádoucích sociálně patologických jevů a sociálně vyloučených lokalit
Vazba na SPRSS LK:	DC02 Zabránění vzniku nových sociálně vyloučených romských lokalit (A02-02) DC08 Podpora dostupnosti služeb sociální prevence pro rodny s dětmi (A08-01)

Doba realizace:	36 měsíců
Zahájení:	2011 - vytipování příprava projektu, zadání realizátorovi, 2012-13 realizace projektů
Ukončení:	2013

Územní působnost:	spádové území ORP Pohoda

Garant opatření:	odborná pracovní skupina Menšiny
Partneři opatření:	poskytovatel dotčené sociální služby, obce, kraj

Odhad nákladů:	2011 - 50 tis. Kč, 2012-13 - cca 5 mil. Kč

Zdroje:	rozpočet kraje, rozpočet obcí, dotační zdroje EU, Rada vlády

Příklad 12
Časový plán realizace opatření

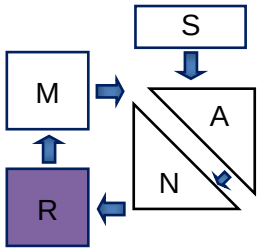
Komunitní plán obcí ORP Pohoda
2010 – 2015

ČASOVÝ PLÁN REALIZACE OPATŘENÍ

označení	název opatření	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
O1	Analýza stavu v lokalitách ohrožených sociálním vyloučením	příprava	realizace	realizace									
O2	Katalog sociálních služeb v mikroregionu Pohoda	realizace	realizace			realizace				realizace			
O3	Podpora pořádání osvětových a informačních akcí	příprava	realizace	realizace	realizace	realizace	realizace	realizace	realizace	realizace	realizace	realizace	realizace
O4	Sociální informační síť mikroregionu Pohoda		příprava	realizace	realizace								
O16	Podpora volnočasových aktivit formou nízkoprahových zařízení pro děti a mládež			příprava	příprava	realizace	realizace	realizace	realizace				

	příprava
	realizace

F. Podpora realizace komunitního plánu



Jak už jsme zdůraznili v několika předešlých kapitolách Příručky, komunitní plánování nekončí schválením plánu. A stejně jako jsme se snažili koncepčně a systémově postupovat v plánovací fázi procesu, je potřeba respektovat také některé zásady pro úspěšné naplnění plánovaných cílů. Tato kapitola tedy přináší jejich stručné shrnutí a rovněž některé náměty využitelné v realizační fázi[p21] procesu.

F.1 Obecná východiska

Co míníme podporou realizace (co všechno zahrnuje)?

Schéma č. 12 Základní etapy fáze Realizace



Nejdůležitějším východiskem pro realizační fázi jsou pochopitelně dobře připravený plán a vůle všech aktérů naplnit jeho cíle. To však nikdy samo o sobě nestačí a proto je nutné promyšleně zajistit potřebné „podpůrné“ činnosti. Z uvedeného schématu vyplývá, jaké činnosti máme na mysli. Blíže jsou popsány v kapitole F.3 Možnosti řešení.

Kromě respektování uvedených východisek bychom ještě před zahájením realizační fáze měli prověřit, zda máme splněny další podmínky:

- jednoznačně stanovená odpovědnost za plnění,
- dohodnutá úloha organizační struktury v realizační fázi procesu,
- připravený způsob monitoringu plnění plánu (protože realizační a monitorovací fáze se časově překrývají),
- alespoň orientačně zmapované aktuální možnosti potenciálních zdrojů finančních prostředků.

Další souvislosti, které mohou ovlivnit průběh realizační fáze procesu, jsme již zmínili v kapitole B.2.2 Plánovací cyklus.

F.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje

Obecně lze říci, že principy realizace SPRSS a komunitního plánu jsou velmi podobné a můžeme pro ně označit čtyři klíčová slova: podpora, řízení, koordinace a financování. Pro potřeby monitoringu byla vytvořena metodika monitoringu dostupná na webových stránkách KULK, OSV viz. Metodika monitoringu.

Možnosti řešení jsou zejména následující body:

- zpracování Akčního plánu[p1] vždy pro následující rok

  Akční plán je zaveden jako základní nástroj pro operativní řízení při plnění plánu. Jeho úkolem je podpora rozhodovacích procesů, vzájemná koordinace plnění rozvojových aktivit, upřesnění nároků na zdroje a dalších podmínek realizace. Současně může sloužit jako důležitý podklad pro přípravu rozpočtů, pro vyhodnocení žádostí o dotace a pro kontrolu plnění SPRSS a KP.
  Akční plán obsahuje zejména rozpracování rozvojových aktivit, jejichž realizace nebo příprava je schválena pro daný rok.

- zajištění finančních požadavků schválených v SPRSS a KP
  - v rámci dotačního řízení MPSV (ze strany kraje podpora takových služeb, jejichž rozvoj odpovídá schválenému SPRSS LK)
  - v rozpočtu Libereckého kraje, případně z dotačního fondu LK
  - v rozpočtech měst a obcí
  - z jiných dotačních zdrojů (podpora žádostí o dotace ze SF a dalších programů)

- zavedení průběžného monitoringu plnění (viz kapitola G.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje)

F.3 Možnosti řešení

F.3.1 Řízení

Řízením ve fázi realizace komunitního plánu rozumíme trvalý a promyšlený proces, kterým budou zajištěny (zejména) tyto činnosti:

- celková koordinace plnění komunitního plánu,
- provázanost s monitoringem (kontrola plnění, reakce na změny),
- plnění jednotlivých opatření (odpovědnost garanta[p7]),
- spolupráce garanta[p7] a dalších partnerů při plnění opatření,
- spolupráce s odbornými subjekty[7],
- přímé zapojení organizační struktury[p18] (a KKS) do realizace opatření,
- koordinace ekonomického zajištění realizace (úzce souvisí s kapitolou F.3.3 Politická podpora a finanční zajištění).

[7] Například zapojení odborů rozvoje při zjišťování dotačních možností a vyřizování žádostí o dotace, pomoc odborných subjektů z oblasti zdravotnictví při řešení mezioborových služeb, spolupráce s odbornými útvary KÚLK, atd.

F.3.2 Akční plán

Akční plán[p1] doporučujeme jako základní nástroj pro kontrolu plnění rozvojových opatření schválených v komunitním plánu. Jeho úloha vychází z obecných zásad implementace rozvojových dokumentů, ale vždy je dobré jeho obsah přizpůsobit pro praktické a jednoduché využití v konkrétních podmínkách.

Mezi nejdůležitější úkoly akčního plánu patří:

- podpora rozhodovacích procesů a činností pro organizační strukturu[p18], případně pro samosprávné orgány měst a obcí,
- zavedení a podpora jednoduchých kontrolních mechanizmů,
- sjednocení přístupů při přípravě a realizaci opatření,
- podpora pro jednání s dalšími subjekty (garanty opatření, partnery, dalšími obcemi, krajem, poskytovateli dotací, atd.).

Smyslem akčního plánu v žádném případě není další administrativní zátěž úředníků ani zahlcení pracovních skupin dalšími materiály!

Zásadním podkladem pro zpracování akčního plánu je přehled rozvojových opatření a navržený časový plán jejich realizace (viz kapitola E.3 Možnosti řešení).
Dalším nutným východiskem pro zpracování akčního plánu by měla být časová a věcná provázanost jeho zpracování s přípravou rozpočtů. To samé platí také o potřebě vycházet ze známých aktuálních rozpočtových možností měst a obcí, případně kraje a rovněž z aktuálních možností získání dotací z různých zdrojů.

Akční plán[p1] se pro nás má stát jednoduchým systémem operativního plánování a sledování. Proto by měl používat přiměřené nástroje a pomůcky v podobě tabulkových přehledů (databáze) **akcí**[8] a **jejich vlastností**[9], časových harmonogramů se sledováním vazeb mezi opatřeními i akcemi, apod. Dalšími podrobnějšími nástroji mohou být tzv. realizační listy opatření, zpracované jako upřesnění (rozpracování) karet opatření pro daný rok.
Na vytvoření a zavedení takového systému by se od počátku měla podílet organizační struktura, která byla ustavena pro plánovací fázi procesu. Je možné využít rovněž činnost koordinátora komunitního plánování, pokud tuto funkci obec zřídila.
Jako součást akčního plánu tedy můžeme zařadit:

- přehled aktuálních opatření (určených k přípravě nebo realizaci) pro daný rok,
- rozpracování jednotlivých opatření (např. ve formě „realizačních listů“)
  - popis klíčových dílčích akcí,
  - odpovědnost za realizaci akcí,
  - upřesnění nároků na finanční i jiné zdroje pro daný rok,
  - klíčové termíny realizace opatření (příp. časový harmonogram),
- koordinační časový harmonogram,
- souhrn požadavků na finanční zajištění realizace,

Případné další doplnění akčního plánu a jeho používání může být přizpůsobeno místním zvyklostem a praxi, například může být úzce provázán s podobným operativním procesem, který je využíván pro realizaci programu rozvoje města či obce.

[8] **Akce** vzniká rozdělením opatření do dílčích realizačních kroků a můžeme si ji představit buď jako činnost nebo milník při postupné realizaci daného opatření.
[9] **Vlastnostmi akcí** rozumíme zejména jejich bližší popis, odpovědnosti, termíny, náklady, další požadavky na zdroje, časovou nebo věcnou podmíněnost jejich zahájení,

Pro menší území může mít akční plán podobu velmi jednoduchého materiálu o rozsahu jen několika stránek. V takovém případě volíme i odpovídající formu, vyhneme se nadbytečné administrativě a použijeme nejjednodušší prostředky – postačí strukturovaný text a případně jednoduchá tabulka. Rozhodující je srozumitelnost pro ty, kterým má sloužit jako pomůcka.

Vzorový obsah zjednodušeného Akčního plánu[p1], vhodného zejména pro menší území, najdete v kapitole F.5 Příklad.

F.3.3 Politická podpora a finanční zajištění

O důležitosti politické podpory se zmiňujeme prakticky v každé kapitole této Příručky, ale právě v realizační fázi má klíčovou roli. Pokud se nám nepodaří získat aktivní podporu krajské i místní samosprávy, je realizace většiny navržených opatření silně ohrožena. Zejména se to týká těch opatření, která jsou přímo závislá na financování z rozpočtů kraje nebo obcí. Podobně je tomu také u opatření, která počítají s finanční podporou z různých dotačních zdrojů.
Jak politickou podporu a potřebné zdroje zajistit? Těžko hledat univerzální recept (ani my jej samozřejmě neznáme). Ale několik námětů, které by mohly pomoci, si na tomto místě dovolíme připomenout. Zkusme tedy:

- přímo zapojit zástupce místních samospráv do organizační struktury (starosty, členy obecních a městských zastupitelstev, zástupce sociálních výborů, poslanci, senátoři atd.),
- průběžně udržovat komunikaci se všemi obcemi, zjišťovat jejich potřeby,
- pokud je funkční nějaké sdružení obcí, využít jeho struktury (mikroregion),
- zajistit pravidelnou informovanost o procesu KP pro všechny obce (obecní zastupitelstva) v dotčeném území, především v rozhodujících milnících procesu,
- spolupracovat s krajskou samosprávou (radní pro sociální resort, sociální výbor zastupitelstva),
- využívat Krajskou koordinační strukturu jako platformu pro získání či potvrzení podpory,
- využívat komunitní plán jako jeden z důležitých podkladů pro přípravu rozpočtů,
- průběžně aktualizovat a upřesňovat odhady a požadavky na finanční zdroje,
- promyšleně a s předstihem připravovat podklady pro rozhodování příslušných orgánů,
- zajímat se o průběh dotačního řízení (dotace MPSV),
- podpořit oprávněné požadavky poskytovatelů služeb, které jsou v souladu se schváleným komunitním plánem,
- prověřit potřebnost a skutečné využití plošně poskytovaných služeb,
- využít ustavenou organizační strukturu pro koordinovaný postup při přípravě žádostí o dotace a jejich prosazování,
- věnovat zvýšenou pozornost přípravě projektů, včetně finanční podpory (stejně jako u projektů z jiných oblastí i zde kvalitní příprava něco stojí),
- zajímat se o skutečné využívání příspěvku na péči,
- zajistit stejné podmínky pro poskytovatele sociálních služeb různých zřizovatelů,
- podpořit zvýšení prestiže všech, kteří v sociální oblasti pracují,
- zvýšit všeobecnou informovanost o problémech i dobrých příkladech.

Příklad dobré praxe

Na území obce „*Pohoda*“ je zavedený funkční a efektivní způsob finančních příspěvků pro poskytovatele sociálních služeb. Tito předkládají prostřednictvím, prostřednictvím předepsaných formulářů, žádosti na finanční příspěvky z rozpočtu města. Žádosti musí být předloženy do konce října. V listopadu vyhodnotí řídící skupina žádosti hodnotícím formulářem (každý člen ŘS jednotlivě). Žádosti ohodnotí formou bodového hodnocení kritérií od 1 – 5.

Hodnotí se zda:

- projekt odpovídá cílům a opatřením schváleného komunitního plánu,
- je přehledný, srozumitelný a věcně provázaný,
- přispívá ke zlepšení situace cílové skupiny v území „*Pohoda*“ k řešení jejích problémů,
- je financování projektu vícezdrojové a rozpočet projektu přiměřený a přehledný,
- je potřebnost služby na území obce
- je deklarovaná činnost dlouhodobě naplňována.

Tyto údaje jsou sumarizovány a následně ŘS, po schválení celkového rozpočtu obce na sociální služby (cca únor), rozhodne, o konkrétních částkách pro jednotlivé poskytovatele. Návrh ŘS je poté schválen zastupitelstvem obce formou rozpočtových změn.

Tento systém se velmi dobře osvědčil a poskytovatelé jsou vysoce motivováni ke spolupráci s obcí při procesu komunitního plánování sociální služeb. Je dobře využitelný i pro města s větším počtem poskytovatelů sociálních služeb

F.4 Rizika

Za největší rizika této fáze procesu považujeme zejména:

- vnímání sociálních služeb (sociálna) jako oblasti, kterou za nás vyřeší někdo jiný,
- politické změny (například nové vedení obce po volbách, znamenající radikálně odlišný názor nebo přinejmenším časovou prodlevu),
- sociální věci jako relativně slabý resort vůči ostatním (všichni ho cítí jako důležitý, ale peníze se tam dlouhodobě „ztrácí“ a nejsou vidět výsledky, protože se jedná o oblast s velkou potřebou dotací, bez možnosti vlastních zdrojů a s vysokou mírou nutné solidarity),
- neochota k potřebným změnám (například udržování některých služeb a zařízení, ke kterým existuje mnohem přijatelnější alternativa),
- nedostatečná kontrola oprávněnosti čerpání některých příspěvků, podpor a dotací,
- relativně nízká prestiž pracovníků v sociální oblasti.

Poznámka: uvedená rizika zcela jistě nejsou úplným výčtem nebezpečí, která na nás číhají v realizační fázi. Za velmi důležité pro úspěšné zvládnutí našeho cíle považujeme uvědomit si, odkud (z jakých směrů či oblastí) nám mohou taková rizika hrozit. Potom totiž máme šanci nalézt včas cestu k jejich odstranění či omezení.

Návod na to, jak některým rizikům předcházet, lze najít v kapitole C.4 Rizika. V ostatních případech je vhodné čerpat ze zkušeností jiných zpracovatelů, případně využít zkušeností externích odborníků na tuto problematiku.

F.5 Příklad

Příklad 15
Doporučený obsah zjednodušeného Akčního plánu

Komunitní plán obcí ORP Pohoda na období 2010-2015
Akční plán pro rok 2010

Obsah dokumentu:

1. Důvody zpracování dokumentu
2. Východiska zpracování akčního plánu
3. Přehled rozvojových opatření aktuálních pro rok 2010 (VZOR_1)
4. Popis akcí pro jednotlivá opatření (VZOR _2)
5. Časový harmonogram akcí (VZOR_3)
6. Organizační a finanční zajištění pro plnění akčního plánu

VZOR_1
Tabulka – Přehled opatření pro AP 2010 (zdroj: schválený komunitní plán ORP Pohoda)

Číslo opatření	Název opatření	Předpokládané finanční náklady	Zdroje financování	Garant opatření
O1	Analýza stavu v lokalitách ohrožených sociálním vyloučením	min. 60 tis.Kč	1) rozpočty obcí 2) žádost o krajský grant	dotčené obce
O2	Katalog sociálních služeb v mikroregionu Pohoda	40 tis.Kč	rozpočet DSO Mikroregion Pohoda	územní řídicí skupina
O3				
O4				

VZOR_2
Ukázka jednoduchého popisu akcí pro dvě opatření KP

O1
Analýza stavu v lokalitách ohrožených sociálním vyloučením

Akce 1.1
Příprava zadání analýzy
Odpovídá: příslušná OPS, dotčené obce
Termín: březen – duben
Náklady: -

Akce 1.2
Rozhodnutí o způsobu zpracování a financování analýzy
Odpovídá: Územní řídicí skupina (ÚŘS)
Termín: duben
Náklady: -

Akce 1.3
Zpracování Analýzy skutečného stavu a potřeb v ohrožených i vyloučených lokalitách, upřesnění lokalit, identifikace problémů
Odpovídá: dotčené obce s využitím externího dodavatele (koordinace činností ÚŘS + OK)
Termín: květen - říjen
Náklady: 60 tis. Kč

Akce 1.4
Projednání analýzy a rozhodnutí o dalším postupu
Odpovídá: ÚŘS
Termín: říjen
Náklady: -

Akce 1.5
Příprava podkladů pro zajištění prevence v roce 2011 (formulace záměrů na základě závěrů Analýzy, zpracování projektů, podklady pro dotační řízení)
Odpovídá: obce (v případě společného řešení mikroregion)
Termín: listopad – prosinec
Náklady: - (bude upřesněno)

O2
Informační leták o sociálních službách v mikroregionu Pohoda

Akce 2.1
Shromáždění informací pro výrobu letáku
Odpovídá: všechny OPS, obce, koordinátor KP
Termín: leden
Náklady: -

Akce 2.2
Projednání a schválení obsahu letáku, způsobu výroby a financování
Odpovídá: ÚŘS, rada mikroregionu
Termín: únor
Náklady: -

Akce 2.3
Výroba letáku
Odpovídá: starosta obce Klídek
Termín: březen-duben
Náklady: 40 tis. Kč

Akce 2.4
Distribuce letáku
Odpovídá: obce, koordinátor KP
Termín: květen-červen
Náklady: -

VZOR_3
Tabulka - Časový harmonogram akcí

Komunitní plán obcí ORP Pohoda

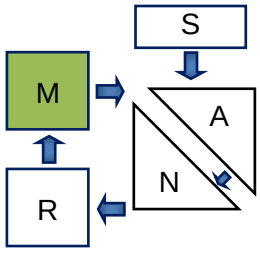
Zjednodušený akční plán 2010

ČASOVÝ HARMONOGRAM AKCÍ V ROCE 2010

číslo opatření	název opatření	akce	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
O1	Analýza stavu v lokalitách ohrožených sociálním vyloučením	1.1 Příprava zadání analýzy												
		1.2 Rozhodnutí o způsobu zpracování a financování												
		1.3 Zpracování Analýzy												
		1.4 Projednání analýzy a rozhodnutí o dalším postupu												
		1.5 Příprava podkladů pro rok 2011												
O2	Informační leták o sociálních službách v mikroregionu Pohoda	2.1 Shromáždění informací pro výrobu letáku												
		2.2 Projednání a schválení obsahu letáku, způsobu výroby a financování												
		2.3 Výroba letáku												
		2.4 Distribuce letáku												
O3														

Legenda :	typ akce
	činnost
	milník

G. Monitoring a aktualizace komunitního plánu



Tato etapa je posledním krokem celého procesu, který se snažíme popsat. V tuto chvíli máme zpracovaný komunitní plán, tzn., stanovili jsme vizi, cíle, opatření. Máme představu, jak chceme aktivity realizovat, jaká bude finanční a časová náročnost a jaké další zdroje potřebujeme. Aktivity pro aktuální časové období už realizujeme, některé připravujeme. A abychom byli schopni říci, jestli se nám plán podařilo dobře nastavit, musíme začít sledovat a vyhodnocovat to, co jsme dosud odpracovali. A jak to dělat co možná nejlépe, se snažíme nabídnout v této kapitole.

G.1 Obecná východiska

U všech činností, které v běžném životě děláme, se v určitém okamžiku zastavíme, ohlédneme a ptáme se, zda jsme to, co jsme si naplánovali, udělali dobře, zda se nám to podařilo. Pokud ano, můžeme být spokojeni. Pokud ne, nabízí se nám otázky, pomocí kterých se snažíme zjistit, co přesně se nepovedlo, proč se to nepovedlo, co nám scházelo k tomu, aby byl výsledek lepší a co se případně dá udělat pro splnění původního plánu, pokud jsme nezjistili, že byl reálně nastaven. Tímto cyklem procházíme všichni ve svém osobním životě. Chceme-li k plánování sociálních služeb přistupovat odpovědně, pak je sledování a vyhodnocování (monitoring) plnění plánu nedílnou součástí naší práce.

Z odborného hlediska je základním cílem sledování (monitorování) a vyhodnocování plánovacích dokumentů sociální oblasti (jako je komunitní plán) zajištění podkladů pro:

- hodnocení efektivity vynaložených finančních prostředků,
- efektivity využívání všech potřebných zdrojů (lidských, materiálních, technických) a
- zároveň pro hodnocení naplňování cílů stanovených v plánovacím dokumentu a jejich vlivu na celkový vývoj sociální oblasti v území, pro které je KP zpracován.

Další obecná východiska jsou popsána v kapitole B.2.2 Plánovací cyklus. Další informace k tématu monitoringu je možná najít na stránkách Metodická podpora regionálního rozvoje (*http://www.regionaldevelopment.cz/index.php/monitoring-a-evaluace.html).*

K monitoringu a aktualizaci KP je vhodné přistoupit se znalostí a uvědoměním si některých základních principů:

- za monitoring a aktualizaci KP je politicky zodpovědné zastupitelstvo obce, která dala podnět ke zpracování KP, případně zastupitelstva obcí zapojených do procesu za předpokladu, že KP je zpracován pro širší spádové území. Odpovědnost za zpracování KP (v organizačním, nikoliv politickém smyslu) nese pověřená osoba – zpravidla vedoucí příslušného odboru.
- Pro průběžné sledování, projednání změn a částečnou veřejnou kontrolu je vhodné využívat organizační strukturu pro plánování rozvoje sociálních služeb, která je v území funkční.
- Odpovědnost za plnění konkrétních opatření nese její určený garant.
- Výstupy procesu monitoringu jsou využívány jako podněty a vstupy pro zpracování aktualizace KP.

Východiska pro správnou přípravu a provádění monitoringu a metodickou podporu pro tuto fázi procesu můžeme najít v dalších zpracovaných příručkách. Doporučujeme využít Metodiky komunitního plánování – kapitola Vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6485/Vyhodnocovani_efektivity.pdf*).

Před zahájením monitoringu bychom se vždy měli zamyslet nad tím, co všechno potřebujeme mít k dispozici kromě schváleného KP. Z dosavadních zkušeností se domníváme, že je třeba mít zejména:

- funkční (aktivovanou) organizační strukturu[10],
- jasně vymezené kompetence a zodpovědnosti v rámci organizační struktury,
- přehled aktivit/opatření určených k přípravě nebo realizace v příslušném období,
- aktuální informace z území, hlavně o činnosti poskytovatelů a potřebách stávajících a potenciálních klientů,
- informace o aktualizaci SPRSS LK, o vývoji aktuálních rozvojových aktivit,
- informace o legislativních změnách – platných, plánovaných.

Účinný monitoring by měl obsahovat především následující činnosti (etapy monitorovací fáze):

MONITORING

ZJIŠTĚNÍ STAVU PLNĚNÍ

VYHODNOCENÍ STAVU A POSOUZENÍ MOŽNOSTÍ

NÁVRH ZMĚN A ÚPRAV PLÁNU

PROJEDNÁNÍ ÚPRAV

SCHVÁLENÍ AKTUALIZOVANÉHO PLÁNU

G.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje

Snahou vedení týmu pro střednědobé plánování sociálních služeb je nastavit monitoring jako permanentní proces opakujících se činností, které povedou k tomu, že SPRSS LK bude stále aktuální a „živý“ dokument zohledňující územní potřeby.
Proces Monitoringu SPRSS LK probíhá v současné následujícím způsobem a dle tohoto postupu **doporučujeme** pokračovat i v dalších obdobích:

[10] V případě malého území lze využít možnosti tzv. Monitorovací skupiny, která se skládá z manažerů pracovních skupin, zástupce samosprávy a případně dalších osob zapojených do plánování

- podněty, návrhy změn a připomínky z území pro aktualizaci SPRSS LK jsou přijímány v průběhu celého roku
  - » neváhejte, **zjistěte komu** a v jaké podobě můžete **posílat** podněty pro aktualizaci,

- v kalendářním roce je stanoven jeden termín, kdy dochází ke zpracování a vyhodnocení přijatých návrhů a změn,

- je ustaven tým odpovědných a odborně vybavených pracovníků odboru sociálních věcí KÚLK, kteří jsou aktivně zapojeni do procesu monitoringu a aktualizace SPRSS LK
  - » v případě řešení konkrétní problematiky můžete **odborníka** tohoto týmu **přizvat k projednání**,

- je vytvořen nástroj (monitorovací list) pro zmapování stavu realizace rozvojových aktivit SPRSS LK pro příslušné časové období,

- jsou stanoveny termíny pro dílčí kroky procesu monitoringu a aktualizace včetně termínů pro projednání konkrétních výstupů v rámci funkční KKS pro plánování sociálních služeb (K21, ÚŘS a OPS)
  - » **sledujte** termíny a aktivně **se zapojte** do procesu, **zajímejte se** o dílčí výstupy a **vyjadřujte se** k nim, **předkládejte** své zájmy a **obhajujte je**,

- prostřednictvím koordinátora komunitního plánování [11]je zajištěna vazba na spádová území ORP
  - » **využívejte** maximálně **činnost koordinátora komunitního plánování**, **zapojte** ho do místní pracovní struktury, **delegujte** na něj odpovídající pravomoci, a to vše **s cílem zkvalitnit proces** plánování,

- koordinace procesu monitoringu je v kompetenci koordinátora monitoringu (například, externí subjekt, koordinátor komunitního plánování, kontaktní osoba pro KP na obci)

Se znalostí pravidel monitoringu SPRSS LK je vhodné nastavit proces monitoringu i pro KP.

V blízkém období se pro monitoring SPRSS LK a KP počítá také s využitím Datového centra[p6] viz kapitola D.2 Konkrétní podmínky Libereckého kraje.

Způsob aktualizace SPRSS LK

Aktualizace SPRSS LK probíhá v přímé vazbě na výstupy podkladů získaných v rámci monitoringu a v následujících základních krocích:

- posouzení stavu – vyhodnocení shromážděných podkladů k rozvojovým aktivitám pro určení dalšího postupu, posouzení způsobu zajištění řízení a organizace plnění jednotlivých aktivit, posouzení věcné a časové koordinace s ostatními aktivitami, posouzení aktuálních ekonomických podmínek pro realizaci aktivit
  - » **sledujte** návrhy **změn**, ke kterým má dojít, sledujte, jaký **dopad** tyto změny mohou mít na záměry ve Vašem území,

- návrh dalšího postupu – aktualizace karet rozvojových aktivit, aktualizace seznamu a časového plánu plnění aktivit, návrh a projednání změn v hlavních a strategických

[11] Zřízení této pozice bude od 1. 9. 2013 v kompetenci ORP

cílech, návrh a projednání případných změn v analytické části SPRSS LK, návrh a projednání případných změn v návrhové části SPRSS LK (vize, cíle), návrh a projednání úprav pro zlepšení způsobu řízení jednotlivých aktivit, doporučení konkrétních postupů vzhledem k možnostem zdrojů

» zajistěte **zastoupení** svého území v **projednávání** na všech úrovních, obhajujte jeho zájmy.

G.3 Možnosti řešení

V kapitole G.1 je uveden výčet důležitých kroků - etap, které by měly být součástí monitoringu. Pro přehlednost je v této posloupnosti členěna i tato kapitola.

G.3.1 Zjištění stavu plnění

Při návrhu opatření jsme rozpracovali plán jejich realizace do karty opatření (kapitola E.3.3 Opatření), kde jsme promýšleli odpovědnost za plnění, finanční náklady a další potřebné informace. V souladu s časovým plánem plnění opatření pro konkrétní časové období připravujeme, případně realizujeme vybrané opatření. V rámci monitoringu zjišťujeme, jak se nám daří plnit plán. Aktuální stav plnění jsme schopni zjistit právě díky tomu, že opatření máme rozpracované do karty opatření a její jednotlivé části můžeme postupně kontrolovat.

V této etapě **doporučujeme:**

» úzce **spolupracovat s garantem opatření**, koordinátorem komunitního plánování případně s dalšími partnery, kteří se nějakým způsobem podílejí na realizaci, přípravě.

» pověřit vedením a organizací všech procesů monitoringu jednu osobu - koordinátora komunitního plánování nebo externí subjekt

» **systematicky shromažďovat fakta** o zjištěném stavu pro další zpracování.

G.3.2 Vyhodnocení stavu a posouzení možností

V předešlé etapě jsme zjistili, jak se nám reálně daří naplňovat náš plán, a tyto zjištěné informace jsme si systematicky zaznamenali. Záznamy o zjištěném stavu je nyní třeba vyhodnotit, abychom byli schopni posoudit míru našeho úspěchu či neúspěch v souvislosti s plněním plánu. To znamená, že:

- jasně a věcně popíšeme reálný stav,
- označíme úspěchy, kterých jsme dosáhli, ale také problémy, které doprovázely realizaci opatření, čímž vytvoříme předpoklad pro posouzení možností dalšího postupu,
- můžeme konkrétně označit, co je třeba změnit, v čem můžeme pokračovat podle původního plánu,
- posuzujeme, jakým způsobem je zajištěno řízení a organizace plnění plánu, jak je zajištěna věcná koordinace opatření mezi sebou, jak probíhá časová koordinace, a jaké jsou aktuální ekonomické podmínky.

Konkrétní závěry vyhodnocení stavu mohou mít dopad do všech fází plánovacího procesu.

G.3.3 Návrh změn a úprav plánu

O vyhodnocení stavu a návrhu změn a případných úprav plánu doporučujeme vypracovat zprávu, kterou předložíme všem zúčastněným v organizační struktuře (jak na místní úrovni, tak i směrem ke kraji – střednědobé plánování). Zpráva by měla obsahovat informace, jak konkrétně chceme aktualizovat karty opatření, seznam a časový plán realizace opatření. Je

vhodné se zamyslet, zda je třeba provést i změny ve strategické části (vize, cíle), případně analytické části. Tam, kde je to třeba, je možné navrhnout i změny v oblasti způsobu řízení jednotlivých opatření.

> Mějme na paměti, že **analytická část**[p2] **je také měnná část dokumentu**. Je nutné ji aktualizovat v souvislosti se změnami, které nastávají v popisovaném území (změna počtu obyvatel, věková struktura, nově registrované služby, apod.). Je na zvážení, po jak dlouhé době je vhodné data – analytickou část – **aktualizovat**. Přístup k těmto datům by v budoucnu mělo usnadnit Datové centrum[p6].

U zprávy, o které hovoříme v prvním odstavci, je velmi důležité zvolit vhodnou strukturu, která přispěje ke kvalitnímu projednání.

G.3.4 Projednání úprav

Zprávu, vypracovanou v předešlém kroku, doporučujeme **projednat** především v rámci funkční organizační struktury. V první řadě tímto způsobem budeme dostatečně **informovat** všech aktéry a současně tím zajistíme průběžnou **provázanost** střednědobého a komunitního plánování. V procesu projednávání je vhodné stanovit termíny, v souladu s kterými projednání proběhne. To znamená, že ti, kdo budou do projednání zapojeni, budou vědět, do kdy mohou poslat své vyjádření k předloženému návrhu změn, komu ho mohou poslat a co je důležité, měli by být informováni o tom, jak bylo s jejich stanoviskem naloženo.

I v případě, že předložené návrhy změn nejsou přijaty, mělo by toto rozhodnutí být řádně zdůvodněno.

Výsledkem projednání je **aktualizovaný plán**, a to včetně zohlednění stanoviska (názoru) všech aktérů.

G.3.5 Schválení aktualizovaného plánu.

Máme-li splněny všechny předešlé kroky, máme připravený aktualizovaný KP.

> **Abychom vytvořili co nejlepší podmínky pro schválení (přijetí) KP, je velmi vhodné průběžně informovat zástupce samosprávy o realizovaných pracích a o dílčích výstupech procesu plánování.**

Jak bylo řečeno v předešlých kapitolách, pouze dokument schválený a přijatý samosprávou má svou vážnost – je legitimní. Je tedy nutné aktualizovaný komunitní plán projednat a schválit v zastupitelstvu obce (obcí), pro kterou je zpracovaný.

> V případě, že je KP zpracován pro širší spádové území více obcí, považujeme za velmi vhodné **koordinovat proces projednání a schválení KP** v jednotlivých obcích. Nelze jednoznačně předpokládat, že i když padne rozhodnutí o zpracování případně aktualizaci komunitního plánu, tak bude jednoznačně a bez komplikací i přijat.

Aktualizovaný dokument je správné **zveřejnit a zpřístupnit všem**, kteří o něj mohou kdykoliv projevit zájem, např. na webových stránkách obce. O uveřejnění je možné své partnery informovat.

G.4 Rizika

Za největší rizika této fáze plánovacího procesu považujeme:

- nezavedení monitoringu,
- formálnost procesu,
- nezapojení všech zúčastněných stran do procesu monitoringu,
- podcenění role koordinátora monitoringu, respektive nezřízení této funkce
- neprojednání dílčích výstupů,
- nevypořádání přijatých připomínek od ostatních aktérů,
- obava využít služeb externího subjektu,
- podcenění náročnosti monitoringu,
- neprojednání aktualizované verze KP v rámci organizační struktury a v samosprávných orgánech obcí.

Poznámka: uvedená rizika zcela jistě nejsou úplným výčtem nebezpečí, která na nás číhají ve fázi monitoringu. Za velmi důležité pro úspěšné zvládnutí našeho cíle považujeme uvědomit si, odkud (z jakých směrů či oblastí) nám mohou taková rizika hrozit. Potom totiž máme šanci nalézt včas cestu k jejich odstranění či omezení.

Návod na to, jak některým rizikům předcházet, lze najít v kapitole C.4 Rizika. V ostatních případech je vhodné čerpat ze zkušeností jiných zpracovatelů, případně využít zkušeností externích odborníků na tuto problematiku.

G.5 Příklad

V návaznosti na předešlé části kapitoly nabízíme konkrétní příklady, které můžete využít pro svou práci.

Příklad 14
Metodika monitoringu KP

Jedním z nich je **návrh metodiky monitoringu** - možný postup, který můžete využít nebo se jím můžete inspirovat. Upozorňujeme na to, že se jedná o metodiku plnohodnotného monitoringu, tzn., že činnosti jsou prováděné od začátku kalendářního roku a mají vazbu na další procesy a činnosti, jak je popsáno dále.

Proces monitoringu bude probíhat ve dvou samostatných fázích - FÁZE A a B.

FÁZE A – probíhá vždy v období měsíců **leden – březen** příslušného roku. Jejím hlavním cílem bude prověření aktuálnosti dokumentů a výstupů přijatých v rámci předcházejících fází monitorovacího procesu (zejména Akčního plánu pro daný rok – viz kapitola F.3.2 Akční plán), konkretizace a upřesnění dalšího postupu. Důležitou součástí této fáze bude porovnání akčního plánu s reálnými možnostmi schválených rozpočtů. Výstupem bude monitorovací zpráva s návrhy na úpravy příslušných částí dokumentů, případně návrh specifických postupů a další realizační doporučení.
Součástí Fáze A jsou následující činnosti:

- zjištění stavu plnění
  - doporučený výstup – tabulkový přehled stavu plnění bez hodnocení,

  - projednání - se subjektem odpovědným za monitoring – tuto roli může plnit např. odbor, který má v náplni problematiku sociálních věcí),
- posouzení stavu
  - doporučený výstup - tabulkový přehled s hodnocením současného stavu a dalšími doporučeními,
  - projednání – se subjektem odpovědným za monitoring, v rámci koordinační struktury,
- návrh dalšího postupu
  - doporučený výstup – monitorovací zpráva,
  - projednání - se subjektem odpovědným za monitoring, v rámci koordinační struktury, samospráva obce.

FÁZE B - bude probíhat standardně v období **červen – září** příslušného roku. Jejím hlavním cílem bude kromě prověření aktuálnosti dokumentů přijatých v rámci předcházejících fází monitorovacího procesu především zpracování a projednání Akčního plánu pro realizaci aktivit SPRSS LK v následujícím roce. Výstupem bude Monitorovací zpráva a Akční plán.

Součástí Fáze B jsou následující činnosti:

- zjištění stavu plnění
  - doporučený výstup – tabulkový přehled stavu plnění bez hodnocení,
  - projednání - se subjektem odpovědným za monitoring,
- posouzení stavu
  - doporučený výstup - tabulkový přehled s hodnocením současného stavu a dalšími doporučeními,
  - projednání – se subjektem odpovědným za monitoring, v rámci koordinační struktury,
- návrh dalšího postupu
  - doporučený výstup – monitorovací zpráva,
  - projednání - se subjektem odpovědným za monitoring, v rámci koordinační struktury, samospráva obce,
- akční plán
  - doporučený výstup - dokument „Akční plán pro rok xy“,
  - projednání - se subjektem odpovědným za monitoring, v rámci koordinační struktury, samospráva obce.

Obsah jednotlivých činností obou fází je popsán v předešlých kapitolách.

Příklad 15
Časový harmonogram monitoringu KP

Jako **další příklad** nabízíme vzor **Časového harmonogramu monitoringu**. Tento se vztahuje k výše popsanému návrhu metodiky monitoringu.

		rok 2011											
Fáze	**činnost**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**	**VI**	**VII**	**VIII**	**IX**	**X**	**XI**	**XII**
A.1	Zjištění stavu plnění												
A.2	Posouzení stavu												
A.3	Návrh dalšího postupu												
B.1	Zjištění stavu plnění												
B.2	Posouzení stavu												
B.3	Návrh dalšího postupu												
B.4	Akční plán 2012												
	Projednání												

Třetím příkladem kapitoly G je Monitorovací list – možný nástroj pro monitoring a aktualizaci KP.

Příklad 16
Vzor monitorovacího listu

MONITOROVACÍ LIST OPATŘENÍ			
Číslo opatření:			
Název opatření:			
Garant opatření (dle platné karty opatření			
Způsob provedení monitoringu:		přímo garant /zpracovatel karty opatření/	
		řízený rozhovor KM s garantem /zpracovatelem karty opatření/	
		jiný subjekt / osoba :	
		koordinátor monitoringu (KM)	
Stav plnění opatřer		je plněno podle plánu	
		je plněno částečně	
		není plněno vůbec	
Stručný přehled realizovaných činností a výstupů:			
Důvody neplnění:			
Náměty a doporučení (zrušení opatření, sloučení, předpoklad změn)			

Seznam pojmů a zkratek

Seznam pojmů

p1. Akční plán
Základní nástroj pro řízení a kontrolu plnění rozvojových aktivit SPRSS LK nebo opatření KP; hlavním úkolem akčního plánu je podpora rozhodovacích procesů a činností pro samosprávné orgány i příslušné odborné útvary, zavedení systémové přípravy akcí a podpora kontrolních mechanizmů, sjednocení přístupů při přípravě a realizaci aktivit/opatření, podpora pro jednání s dalšími subjekty;

p2. Analytická část plánu
Část KP vznikající v rámci analytické fáze procesu plánování (po vytvoření podmínek v rámci startovací fáze); obsahuje zmapování prostředí pro poskytování sociálních služeb; pojmenovává vlivy ovlivňující popisované prostředí; specifikuje základní cílové skupiny; identifikuje problémové okruhy k řešení; řeší vazbu sociálních a navazujících služeb; obsahuje „přechodový můstek“ k návrhové části v podobě zásadních analytických závěrů;

p3. Analytické závěry
Nejdůležitější okruhy/témata vyplývající ze zpracování analytické části KP, které jsou předmětem konkrétních rozvojových aktivit SPRSS/opatření KP; východisko pro zpracování návrhové části;

p4. Brainstorming
Metoda volné spontánní diskuse na dané téma, založená na hledání nových nápadů a návrhů a na jejich dalším tvořivém kombinování a zlepšování;

p5. Časový plán realizace
Zpravidla tabulkové shrnutí navržených termínů plnění jednotlivých opatření, nástroj pro sledování plnění plánu;

p6. Datové centrum sociálních služeb
Jednotná databáze informací a dat o sociálních službách, působících na celém území Libereckého kraje;

p7. Garant realizace
Osoba, instituce nebo orgán, odpovědný za realizaci opatření KP;

p8. Komunita
Přirozené prostředí společenství lidí, které je vymezeno lidmi, prostředím, mezilidskými vztahy a společnými zájmy. Vzájemným působením uvedených prvků vzniká kvalita života v komunitě. Úroveň této kvality se tává základem pro spolupráci, které se účastní všichni ti, kteří do komunity patří a mají společný zájem (Bílá kniha – únor 2003);

p9. Koordinátor monitoringu
Interní pracovník subjektu, v jehož garanci vznikal komunitní plán a v jehož garanci také probíhá monitoring jeho plnění. Pracovník je zodpovědný za proces monitoringu a k tomuto účelu je vybaven odpovídajícími kompetencemi. V této roli však může fungovat také externí subjekt, jehož služby budou smluvně objednány. Ten má odpovědnost za správné provedení monitoringu (způsob provedení by měl být vždy dopředu projednán s objednatelem)

a od objednatele musí být vybaven odpovídajícími kompetencemi (kontaktovat garanty aktivit,

navrhovat změny….). Není však odpovědný za plnění aktivit (opatření) vlastního dokumentu (v tomto případě komunitního plánu);

p10. Koordinátor realizace
Pracovník organizace, v jehož garanci komunitní plán vzniká. Tuto roli však může plnit i externí subjekt přizvaný ke spolupráci. Ten však nemá rozhodovací pravomoc;

p11. Krajská koordinační struktura
Dělné prostředí, ve kterém jsou projednávány všechny zásadní dokumenty týkající se rozvoje sociálních služeb v Libereckém kraji, a to za aktivní účasti všech složek tzv. „triády“, tedy uživatelů, poskytovatelů a zadavatelů služeb a za účasti politické reprezentace kraje i obcí;

p12. Metodiky pro plánování sociálních služeb
Sbírka doporučených principů a postupů použitelných sociálních služeb v praxi plánování sociálních služeb; metodická pomůcka a vodítko při činnostech, jež směřují k dosažení dostupných sociálních služeb; zpracovatelem jsou Komunitní plánování o.p.s., Centrum pro komunitní práci, Západočeská univerzita v Plzni, Domov sv. Anežky, o.p.s.; dokument je k dispozici na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ČR;

p13. Měřitelnost cílů
Nutnost definovat soubor indikátorů, pomocí kterých bude možné sledovat plnění navržených cílů ve stanovených termínech;

p14. Monitoring
Průběžné sledování plnění plánu a následné zpracování výběrových přehledů pro rozhodování o jeho úpravách;

p15. Navazující služby
Služby, které nejsou vyjmenovány zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ale mohou mít se sociální oblastí úzkou vazbu (např. školství, zdravotnictví apod.);

p16. Návrhová část plánu
Část KP vznikající v rámci návrhové fáze procesu plánování ve vazbě na analytickou část plánu; vychází ze základních analytických závěrů; obsahuje dlouhodobou vizi, strategické cíle, konkrétní opatření pro naplnění strategických cílů;

p17. Koordinátor komunitního plánování
Osoba kvalifikovaná pro práci v oblasti plánování sociálních služeb, koordinuje činnosti spojené s komunitním plánováním, zajišťuje základní organizační pomoc samosprávám a úřadům ve městech a obcích při tvorbě komunitních plánů;

p18. Organizační struktura
Jedná se o řídící i pracovní složky procesu plánování rozvoje sociálních služeb; všechny složky mají jasně vymezené zodpovědnosti a k nim mají přidělené odpovídající kompetence; členy organizační struktury jsou zástupci uživatelů, poskytovatelů i zadavatelů sociálních služeb; součástí jsou i zástupci politické reprezentace dotčeného území;

p19. Plánovací fáze procesu
Jedna ze základních částí procesu plánování rozvoje sociálních služeb; jejím hlavním cílem je zpracování analytické a návrhové části dokumentu včetně formulace konkrétních aktivit/opatření k naplnění dlouhodobých cílů;

p20. Projekt IP 2, IP 3
Ucelený soubor aktivit zaměřených na podporu střednědobého plánování a rozvoje sítě sociálních služeb v Libereckém kraji; projekt je financovaný z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR;

p21. Realizační fáze procesu
Jedna ze základních částí procesu plánování rozvoje sociálních služeb; hlavním smyslem je realizace rozvojových aktivit SPRSS/ opatření KP formulovaných v rámci plánovací fáze v návrhové části dokumentu;

p22. Regionální rozvoj
Komplex procesů, které probíhají uvnitř regionů a které se týkají pozitivních ekonomických, sociálních, environmentálních a jiných proměn regionu;

p23. Rozvojový plán poskytovatele sociálních služeb
Dokument obsahující zásadní záměry rozvoje konkrétní služby, zejména s ohledem na zajištění kvality poskytované služby; plán zpracuje poskytovatel a schvaluje zřizovatel; potřebné je jeho sladění s výstupy KP;

p24. Sociální služby (registrované)
Služby vyjmenované a specifikované zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách;

p25. Startovací fáze procesu
Ta část procesu plánování sociálních služeb, v rámci níž je třeba vytvořit co nejlepší podmínky pro vlastní práci, to znamená, že musí být dáno legitimní rozhodnutí o zpracování KP, musí být aktivováni dotčení aktéři, ustavena organizační struktura, připraveny finanční prostředky na zpracování KP, musí být rozhodnuto a způsobu zpracování atd.;

p26. Strategická vize
Slovně vyjádřená představa o budoucím stavu plánované oblasti;

p27. Strategie
Dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle;

p28. SWOT analýza
Analýza stavu určité oblasti z hlediska silných a slabých stránek, příležitostí i ohrožení, která poskytuje podklady pro formulaci strategických cílů, rozvojových směrů a aktivit;

p29. Zásady činnosti KKS
Dokument popisující vymezení úkolů a organizaci činnosti jednotlivých složek Krajské koordinační struktury;

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HUR	hlavní ukazatel rozvoje
IP2	projekt IP 2 zaměřený na podporu procesu plánování v LK
IP 3	projekt IP 3 zaměřený na rozšíření nástrojů pro podporu plánování v LK
KKS	Krajská koordinační struktura
KP	komunitní plán
KPS	Krajská poradní skupina
KÚLK	Krajský úřad Libereckého kraje
LK	Liberecký kraj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
OK	odborný koordinátor
OPS	Odborná pracovní skupina
ORP	obec s rozšířenou působností
SPRSS LK	Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v LK
SS	sociální služby
ÚŘS	Územní řídicí skupina
OSV	odbor sociálních věcí

Seznam doporučených elektronických odkazů

- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (*http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm*)
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (*http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-krajich-krajske-zrizeni/*)
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (*http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-obcich-obecni-zrizeni/*)
- Metoda komunitního plánování (*http://www.mpsv.cz/cs/847*)
- Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. (*http://www.mpsv.cz/cs/852*)
- Metodiky pro plánování sociálních služeb (*http://www.mpsv.cz/cs/6478*)
- Informování o zapojování veřejnosti do procesu plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6479/Informovani_a_zapojovani.pdf)*
- Odstraňování překážek při zapojování účastníků do plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6481/Odstranovani_prekazek.pdf)*
- Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb včetně uživatelských výzkumů *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6487/Zjistovani_potreb.pdf)*
- Zjišťování zdrojů pro plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6488/Zjistovani_zdroju.pdf)*
- Popis aktuální situace v obci/regionu *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6482/Popis_aktualni_situace.pdf)*
- Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6483/Postup.pdf)*
- Zjišťování zdrojů pro plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6488/Zjistovani_zdroju.pdf)*
- Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb včetně uživatelských výzkumů *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6487/Zjistovani_potreb.pdf)*
- Postup od vize k plánu rozvoje sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6483/Postup.pdf)*
- Metodika uzavírání smluv v rámci procesu plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6484/Uzavirani_smluv.pdf)*
- Vytváření organizačních struktur v procesu plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6486/Vytvareni_struktur.pdf)*
- Vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/files/clanky/6485/Vyhodnocovani_efektivity.pdf)*
- Kritéria hodnocení kvality plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/cs/6680)*
- Obecná metodika (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6480/Metodika_obecna.pdf*)
- Vytváření organizačních struktur v procesu plánování sociálních služeb (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6486/Vytvareni_struktur.pdf*).
- Metodická podpora regionálního rozvoje – SWOT analýza *(http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/swot-analyza)*
- SPRSS LK *(http://www.kraj-lbc.cz/public/social/sprss_lk_20092013_0efc128f6c.pdf)*
- Metodická podpora regionálního rozvoje (*http://www.regionaldevelopment.cz/index.php/monitoring-a-evaluace.html*)

- Vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb (*http://www.mpsv.cz/files/clanky/6485/Vyhodnocovani_efektivity.pdf*).
- Datové centrum sociálních služeb v LK *(http://www.datovecentrum.info/)*
- Přehled vzdělavatelů – metodiků pro plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/cs/8011)*
- Plánování sociálních služeb *(http://www.mpsv.cz/cs/844)*

Krajská metodická příručka plánování sociálních služeb v Libereckém kraji vznikla v rámci individuálního projektu „IP 2 – Podpora střednědobého plánování a rozvoje kvality sítě sociálních služeb v Libereckém kraji“, reg. č. CZ.1.04/3.1.00/05.00032.

Aktualizovaná publikace byla vytvořena v rámci individuálního projektu IP 3 „Rozšíření nástrojů pro podporu systému plánování sociálních služeb v Libereckém kraji“, reg. č. CZ. 1.04/3.1.00/05.00053.

Projekty jsou financovány z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky.