



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Klára Klimentová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu veřejné sféry

Role koordinátora v procesu komunitního plánování sociálních služeb

Vypracovala:

Klára Klimentová

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.

Praha, květen 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
»**Role koordinátora v procesu komunitního plánování sociálních služeb**«
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, květen 2008

podpis studenta

Anotace

Role koordinátora v procesu komunitního plánování sociálních služeb

Student identifikuje znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k práci koordinátora komunitního plánování sociálních služeb. Zhodnotí průběh procesu KPSS v J. Hradci z pohledu náročnosti práce koordinátora, navrhne možná doporučení ke zlepšení efektivity jeho práce (pracovní podmínky, organizace práce, vzdělání v potřebných dovednostech apod.)

květen 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych ráda poděkovala

Mgr. Jaroslavě Sedlákové, Ph.D.,
z Vysoké školy ekonomické v Praze,
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Za věnovaný čas a poskytnutí
potřebných informací děkuji Ing.
Gabriele Štauberové,
koordinátorce KPSS v J. Hradci. .

Obsah

ÚVOD	1
1 TEORETICKO METODOLOGICKÁ ČÁST	3
1.1 Vymezení základních pojmů	3
1.1.1 Komunita	3
1.1.2 Komunitní práce	4
1.1.3 Komunitní přístup	5
1.1.4 Komunitní plánování - historie	5
1.2 KPSS jako metoda vytváření komunitních plánů sociálních služeb	6
1.2.1 Účastníci KPSS a principy, na kterých bylo KPSS bylo vytvořeno	6
1.2.2 Charakteristika procesu a postup plánování	11
1.2.3 Klady a záporny vytváření komunitních plánů sociálních služeb	13
1.3 Identifikace znalostí, dovedností a schopností potřebné k práci koordinátora KPSS	14
1.4 Stručné shrnutí teorie	16
2 ANALYTICKÁ ČÁST	17
2.1 Zmapování KPSS v Jindřichově Hradci	17
2.1.1 Identifikace jednotlivých pracovních skupin	18
2.1.2 Zmapování práce v pracovních skupinách	19
2.2 Jakou roli zastává koordinátorka KPSS v městě Jindřichův Hradec	23
2.2.1 Uvedení do role koordinátorky	23
2.2.2 Popsání všech činností, které koordinátorka KPSS v J. Hradci zastává	24
2.3 Činnosti koordinátora – srovnání	26
2.3.1 Činnosti koordinátora – shrnutí	31
3 PROJEKTOVÁ ČÁST	32
3.1 Vyhodnocení výsledků ankety s koordinátory KP z jiných měst	32
3.2 Návrhy k zefektivnění práce koordinátora KP	35
3.3 Stručné shrnutí projektové části	37
ZÁVĚR	39
Literatura	42
Přílohy	43
Obrázky	43
Tabulky	43

ÚVOD

Motto:

„Trvale udržitelný svět se nestane skutečností, dokud jej nevidíme ve svých představách. Mají-li tyto představy – vize být úplné a přesvědčivé, musí k nim svým dílem přispět mnoho lidí.“

Donesla Meadows

Žijeme v době, kdy sociální služby jsou pro mnohé z nás důležitou součástí života. Pomáhají lidem naplnit některé jejich potřeby, které si z mnoha důvodů nemohou zajistit sami. Projekt komunitního plánování sociálních služeb by měl zvýšit dostupnost sociálních služeb, které obyvatelé daného území opravdu potřebují. Děje se tak především díky kooperaci tří stran – zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů. Zájmem zadavatele (obvykle města) je zajistit pro své občany sociální služby, které potřebují. Poskytovatelé jsou subjekty, které tyto služby poskytují (pečovatelská služba, denní stacionáře, domovy seniorů a další). Nakonec uživatelé, které tyto služby spotřebovávají. Každá z těchto tří stran má svůj zájem a je na jejich společné domluvě, jak bude vypadat konečná podoba sociálních služeb v jejich městě.

Aby tato představa o podobě sociálních služeb mohla být uskutečněna, musí se nejprve zajistit lidské zdroje, které by byly ochotny se problematikou zabývat. V případě komunitního plánování je potřebné zajistit podporu politické reprezentace a nalézt člověka, který by celý proces mohl řídit. Takovým člověkem může být koordinátor. Má bakalářská práce je zaměřena právě na roli koordinátora v procesu komunitního plánování sociálních služeb.

Toto téma jsem si vybrala, neboť mě zaujal způsob plánování sociálních služeb ve zkoumaném procesu. Myšlenku, že se uživatelé, poskytovatelé a zadavatelé takřkajíc „setkají u jednoho stolu“ a řeší, jak by měly sociální služby v jejich regionu fungovat, považuji za přelomovou. Čím více jsem se touto otázkou začala zabývat, tím více mě začalo zajímat i jeho „zákulisí“. Na začátku procesu tady v Jindřichově Hradci byly zmatky, které vyvrcholily změnou koordinátorky. Tehdy jsem si uvědomila, že by se měl pečlivě vybírat člověk, který by takto důležitou funkci dobře vykonával. „Role koordinátora v procesu komunitního plánování sociálních služeb“ je téma, které přímo vybízí k zamyšlení, jaké činnosti koordinátor zastává, co ke své práci potřebuje, jakou má pracovní dobu a co všechno by se mohlo z pohledu koordinátora ještě zlepšit. Záměrem mé práce je identifikovat znalosti, dovednosti a osobnostních charakteristik, které potřebuje koordinátor pro výkon své práce.

V teoreticko-metodologické části práce definuji základní pojmy a stručně popíšu proces tvorby komunitního plánu. Uvedu výhody a nevýhody tohoto procesu a identifikuji znalosti a dovednosti potřebné k práci koordinátora na základě poznatků získaných z výběrových řízení vypsanych k této práci. V analytické části se budu zabývat zmapováním právě probíhajícího procesu Komunitního plánování sociálních služeb v Jindřichově Hradci. Popíšu činnosti, které ze své funkce koordinátor vykonává a analyzuji je v závislosti na velikosti města. V projektové části popíšu základní schopnosti a dovednosti, doporučím vzdělání a praxi, jež by měl koordinátor mít. Vzhledem k tomu, že nejbližší zdroj informací je pro mě koordinátorka v Jindřichově Hradci, v závěru své práce uvedu vlastní návrhy a doporučení k zefektivnění její práce a nastíním, jak by mohla vypadat další etapa komunitního plánování v tomto městě.

1 TEORETICKO METODOLOGICKÁ ČÁST

1.1 Vymezení základních pojmů

1.1.1 Komunita

Tento pojem pochází z latinského slova „communitas“ a znamená společenství živých bytostí, které sdílejí určitou oblast a jsou spojeni jakousi spřízněností. Tento pojem se užívá v mnoha významech.

„Jednotlivé živé bytosti mohou být rostliny, zvířata nebo lidé, kteréhokoliv druhu nebo velikosti. Komunitu charakterizuje zejména sdílená vzájemná interakce, vycházející například ze společných potřeb nebo zájmů.“¹ Může jít například o příbuzenské, přátelské vztahy a známosti v geografické oblasti a také ve smyslu účasti na aktivitách komunity apod.²

Aktéři jsou citově vázáni k sobě navzájem a k místu, kde právě žijí. *„Komunita je vymezena hranicemi (ty mohou být geografické, politické, ekonomické nebo sociální), postavena na pilířích (sdílené hodnoty, společné kulturní dědictví, společné zájmy a problémy) a má strukturu (tj. formální a neformální organizace a sociální uskupení, skrze něž obyvatelé vykonávají určité funkce).“³*

Podle J. W. Gardnera existuje deset charakteristik vyvážené komunity:

- je různorodou jednotou
- má společný základ sdílených hodnot
- vyznačuje se vzájemnou péčí, důvěrou a týmovou prací
- má rozvinutou efektivní vnitřní komunikaci
- usnadňuje lidem účast na veřejných věcech
- vytváří si vlastní identitu, záměry
- vytváří si vnitřní i vnější vazby
- předává své hodnoty další generaci
- je otevřená do budoucnosti
- má vyvážené institucionální uspořádání⁴

¹ Wikipedie Otevřená encyklopedie [online] [citace 29.1.2008] url: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunita>

² Komunitní sociální práce [online] [parafráze 29.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

³ Komunitní sociální práce [online] [citace 29.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

⁴ Komunitní sociální práce [online] [citace 29.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

1.1.2 Komunitní práce

1.1.2.1 Historie komunitní práce

„Průkopníkem myšlenek a zakladatelem komunitní práce byl v Anglii S. A. Barnett, který od roku 1873 se svou ženou snažil o organizování činnosti farníků. První organizaci, která se dala považovat za organizaci, jež se věnuje komunitní práci je možné označit New York Association for Improving the Condition of the Poor. Koncem 19. století postupně vznikají, jak v Evropě, tak v USA komunitní centra. V sedmdesátých letech dvacátého století se stává komunitní práce prostředkem k řešení sociálních problémů.“⁵

„V našich podmínkách lze o historii komunitní práce hovořit jen velmi obtížně. Zájmové spolky vznikající na přelomu 19. a 20. století nebyly primárně zakládány za účelem vyvolání sociálních změn v komunitě. Vývoj komunitní práce byl u nás i ve světě přerušen dvěma světovými válkami. Po roce 1948 byly v našich zemích tyto zájmové aktivity centralizovány, za vlády totalitního režimu byly veškeré občanské aktivity potlačovány. Obnova či vznik komunitních organizací po roce 1989 probíhala jen velmi pomalu. V polovině 90. let vznikaly za významné zahraniční finanční pomoci zastřešující organizace pro komunitní rozvoj. Po roce 2000 začíná v této oblasti vyvíjet iniciativu veřejná správa, která zahajuje proces komunitního plánování sociálních služeb.“⁶

1.1.2.2 Definice komunitní práce

„Komunitní práce je metoda, směřující k vyvolání nebo podporování změny v rámci místního společenství. Smyslem komunitní práce je aktivizovat členy komunity, aby se sami postarali o řešení společných problémů. Cílem komunitní práce je stav, kdy občané dokáží své problémy řešit vlastními silami nebo s podporou dalších členů komunity.“⁷

Základní znaky komunitní práce:

- používá se pro řešení problémů a navození změny v místním společenství,
- vztahuje problém jednotlivců či skupin ke zdrojům a možnostem komunity,

⁵ Lomská B., Komunitní plánování sociálních služeb ve vybraném městě, bakalářská práce, 2007,

⁶ Komunitní sociální práce [online] [citace 29.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

⁷ Komunitní sociální práce [online] [citace 29.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

- do rozhodování a řešení problémů zapojuje všechny zainteresované občany, organizace a instituce dané komunity,
- vede k přerozdělení a sdílení zdrojů, odpovědnosti a kompetencí,

1.1.3 Komunitní přístup

Komunitní přístup se vyvíjí již přes 100 let a nesdělí nám víc, než bychom už dávno věděli. Staví totiž na hodnotách, jako je naslouchání sobě navzájem, vytváření příležitostí ke společné diskusi, sdílení zážitků a názorů a na spolupráci při zvládání každodenních těžkostí, při společném objevování nových řešení.

Komunitní přístup přináší jednoduché myšlenky a ukazuje, jak se dají uplatnit v realitě – pokud například odborník plánuje jakási opatření, která mají nějakým způsobem pomoci lidem, měl by se nejdříve zajímat o to, co jim nejvíce vadí a teprve potom přemýšlet o tom, co by jim nejlépe mohlo pomoci. Další důležitou věcí je, že úspěch nové myšlenky, nezávisí jen na jejím řešení, ale především na tom, jak jej komunita přijme (zda-li se mohla komunita podílet na rozhodnutí nebo se k němu vyjádřit).⁸

1.1.4 Komunitní plánování - historie

Komunitní plánování jako moderní nástroj řešení sociální politiky se začal využívat ve Velké Británii. V roce 1999 za vlády T. Blaira byl uzákoněn požadavek, aby představitelé místních samospráv připravovali Komunitní strategie – Community Strategy. *„Tyto strategie se měly týkat všech oblastí života na venkově, stejně tak jako ve městě. Vedle toho místní zdravotnické řídicí orgány (tzv. "Primary Care Trusts) musí tvořit strategické plány, které kromě oblasti veřejného zdraví, zahrnují také související či komplementární "ne-zdravotnická" témata, jako je např. sociální vyloučení, udržitelný rozvoj apod.*

„Komunitní plánování je v České republice zaváděno Ministerstvem práce a sociálních věcí podle britských zkušeností již od roku 1999. Do současné doby bylo v procesu komunitního plánování postupně zapojeno řada měst ve všech krajích ČR. Hlavním charakteristickým znakem komunitního plánování je důraz kladený na zapojování všech,

⁸ Cheriont, obecně prospěšná společnost, komunitní práce [online] [parafráze 29.1.2008] url:

<http://www.cheiront.com/vyrzpra/vz1999.htm>

kterých se zpracovávána oblast týká, na partnerství, dialog a vyjednávání a na dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků. Komunitního plánování sociálních služeb se účastní zejména obec nebo kraj, jako zadavatelé služby a dále poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb a veřejnost. Komunitní plánování je tedy přístup – říká co, a proces – říká jak, pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejich potřeb. Systém komunitního plánování je zajímavý tím, že v sobě integruje manažerský přístup, z komerční sféry s psychologickými, sociologickými a psychoterapeutickými přístupy v práci s komunitou či skupinou. Bez propojení obou přístupů nemůže proces komunitního plánování efektivně fungovat a naplňovat principy, z kterých vychází. Komunitní plánování se tak stává moderní manažerskou metodou, která je využívána v sociální ekonomice. Půvab komunitního plánování je především v procesu, kterým se uskutečňuje, v síle lidí, kteří proces realizují, v jejich komunikaci a pozitivním myšlení.“⁹

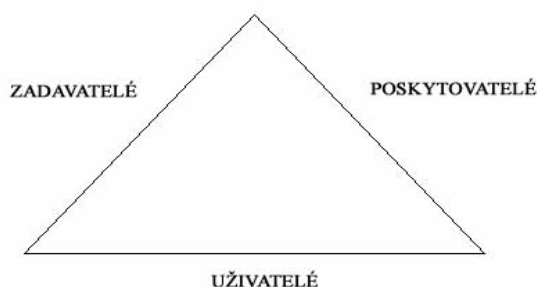
1.2 KPSS jako metoda vytváření komunitních plánů sociálních služeb

1.2.1 Účastníci KPSS a principy, na kterých bylo KPSS bylo vytvořeno

1.2.1.1 Účastníci KPSS

Základem komunitního plánování je spolupráce tří stran: zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů. Spolupráce těchto tří stran je založena na otevřené komunikaci, rovnocennosti, výměně informací a usilování o dohodu. Společným cílem těchto tří stran je, nalézt konečně řešení sociální situace komunity.

obr. 1: Triáda



Zdroje: vlastní

⁹ Komunitní plánování, malý pohled do historie i současnosti [online] [citace 30.1.2008] url: http://www.mubruntal.cz/soubory/1316/kurvr_28.doc

„Zadavatelé jsou subjekty, které služby platí, zřizují, zadávají, organizují a dělají na ně výběrová řízení (např. úřady státní správy, úřady samosprávy a volbami pověřeni zastupitelé, nadace či grantové agentury, sponzoři apod.). Zadavatelé obvykle mají zpracovány plány strategického rozvoje sociálních služeb.“

„Zadavatelé nemají jednotná pravidla a ustálené rozhodovací postupy o financích určených na sociální služby a jejich rozdělování.“¹⁰ Tento fakt je důvodem ostré kritiky od poskytovatelů.

„Poskytovatelé jsou subjekty, které služby provozují, prodávají, uskutečňují, dodávají, poskytují, až jako subjekty státní nebo nestátní (např. rozpočtové a příspěvkové organizace, OPS, občanská sdružení, fyzické osoby, aj.). Poskytovatelé vytvářejí plány či projekty na zachování a rozšiřování svých zařízení, pracovních míst a služeb, které poskytují. Cílem poskytovatelů je udržet a rozvíjet zařízení, v nichž poskytují sociální služby. Opírají se přitom obvykle o vlastní průzkumy potřebnosti svých služeb a spokojenosti svých klientů. Poskytovatelé soutěží na trhu o získání prostředků na udržení své existence především cenou a kvalitou služeb, které nabízejí.“¹¹

Uživatelé jsou nejpočetnější skupinou. Uživatelé (především fyzické osoby, ale také právnické osoby), služby nakupují, přijímají a spotřebovávají. Pokud se v tomto kontextu hovoří o službách, jde samozřejmě o sociální služby. Cílem této skupiny „...jsou služby poskytované lidsky s respektem, služby dostupné, levné a kvalitní.“¹² Tato strana triády se bohužel do tvorby komunitního plánu zapojuje jen v malé míře.

Tyto tři strany se nazývají „komunitní triáda“. Tvoří skupiny, které jsou zainteresovány v procesu tvorby komunitního plánu sociálních služeb (pracovní skupiny, řídicí komise). Všechna jednání triády jsou otevřená a výsledky z jednání jsou publikovány v místních novinách, na internetu nebo na vývěskách. Jednání triády většinou svolává státní správa, ale může to být i jakákoli jiná zúčastněná strana. Velmi důležité při jednáních je rovnoměrné a rovnoprávní postavení těchto tří stran.

¹⁰ Komunitní sociální práce [online] [citace 30.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

¹¹ Komunitní sociální práce [online] [citace 30.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

¹² Komunitní sociální práce [online] [citace 30.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>

Obr. 2: Organizační struktura komunitního plánování

Zastupitelstvo města		
Politické projednávání a rozhodování		
Rada města		
Projednávání a rozhodování		
Řídící skupina		
plánování	konzultace	stanoviska
Pracovní skupina	Pracovní skupina	Pracovní skupina
úkol	úkol	úkol

Zdroj: <http://kpkt.vwv.cz/>, dne 30.1.2008

1.2.1.2 Principy KPSS

Proces komunitního plánování závisí na místě, kde se plánuje, na účastnících a jejich potřebách a například také na zdrojích, které jsou k dispozici. Každý tento proces je svým způsobem specifický, nicméně je tu několik principů, které tvoří základ při aktivitách komunitního plánu. Podle míry uplatňování těchto principů by se dala měřit i kvalita celého procesu.

Mezi hlavní principy KP patří partnerství a spolupráce, zapojování místního společenství, potřeby, priority a směry rozvoje jsou stanoveny lidmi, kteří v obci žijí, stejně tak jako kompromis přání a možností a v neposlední řadě je důležité, aby průběh komunitního plánování byl stejně důležitý jako výsledek.

Partnerství a spolupráce vychází z cílů a potřeb všech zúčastněných. Uplatňování této zásady v praxi znamená nalézání osob, které by se mohli zapojit do tvorby komunitního plánu. Po oslovení by měla následovat identifikace stanoveného problému a možnosti jeho řešení. Je dobré se při hledání osob, na které bychom se mohli zaměřit, položit otázku: „Koho se problém týká a kdo z vyřešení problému může profitovat?“. Takto se lze zaměřit na velkou skupinu potenciálních partnerů a nabídnout jim zapojení plánování. Lze očekávat, že se v pracovní skupině sejdou lidé nebo organizace, které spolu dříve příliš společného neměly.

Pokud již máme partnery, je vhodné si položit otázku: „Jaké zdroje vyžaduje řešení, a jsou stávající zdroje dostatečné?“ Pokud nejsou stávající zdroje dostatečné, je tu možnost jejich získání díky partnerství, neboť právě to odkrývá netušené zdroje. „*Podnět k partnerství může dát kterákoliv strana „trianglu“ (uživatel – zadavatel – poskytovatel). Možnost navrhnout další partnery musí mít každá ze zúčastněných stran. Zřejmě jiné partnery navrhne zadavatel (předpokládejme spíše instituce a organizace veřejné správy), jiné poskytovatel (spíše nestátní organizace, jejichž působnosti se problematika dotýká), jiné uživatel (organizace podporující uživatele, neformální nebo svépomocné skupiny i jednotlivce).*“¹³ Je vhodné navazovat již na dříve osvědčenou spolupráci. Partneři by měli mít možnost, vymezit si jasně roli v projektu. „*Partnerstvím získáváme udržitelnost a zvyšujeme pravděpodobnost přijetí projektu za strany veřejnosti. Partnerství, které respektuje reálné potenciály jednotlivců i organizací a míru zapojení podle možností, je udržitelné. Obdobný efekt nastává v případě společenské akceptace. Jednotliví partneři předávají reference svým cílovým skupinám. Rozšiřují tak okruh veřejnosti, která projekt může podpořit.*“¹⁴

„*To, co nás spojuje, je společně sdílený záměr a představa, že nalezneme nějaký způsob a stanovený problém vyřešíme.*“¹⁵

Zapojování místního společenství (lidí, kteří v obci žijí) především znamená komunikaci s tímto společenstvím. Předpokladem pro dobrou komunikaci s veřejností je především dobrá komunikace uvnitř týmů, které se na procesu podílejí. Velmi užitečné je pomocí přátelské atmosféry, vytvořit v týmu prostředí, kde lze bez zábran vyjádřit pochybnost nebo přiznat, že čemukoliv nerozumím. „*Cílem komunikace s veřejností je zajistit průhlednost a zřetelnost aktivit a získání její dostatečné důvěry, aby byla ochotna sdělit svůj názor – poskytnout zpětnou vazbu – podněty. Informujte o tom, čeho chcete dosáhnout (o viditelných cílech), informujte také o způsobu, jakým má být cílů dosaženo, kdo se bude podílet a jak. Také pro vnější komunikaci je nezbytné mít zpracován plán komunikace s veřejností a stanovit si zřetelně odpovědnost za jeho realizaci.*“¹⁶ Pomocí těchto postupů lze dosáhnout toho, aby se veřejnost na plánování přímo podílela a může to být i způsob, jak najít další partnery pro spolupráci v podobě konkrétních osob.

¹³ Ministerstvo práce a sociálních věcí, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>

¹⁴ Ministerstvo práce a sociálních věcí, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>

¹⁵ Ministerstvo práce a sociálních věcí, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>

¹⁶ Ministerstvo práce a sociálních věcí, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>

Potřeby, priority a směry rozvoje jsou stanoveny lidmi, kteří v obci žijí, neboť na otázku co je nutné zlepšit, zřídit, zařídit nemůže nikdo odpovědět lépe, než právě obyvatel lokality, kde se komunitně plánuje. „*Priority rozvoje jsou také otázkou zdrojů, které budou dosahování stanovených cílů k dispozici, což je více než cokoli jiného kompetence všech, kdo jsou do plánování ...*“¹⁷ Metoda komunitního plánování umožňuje flexibilně reagovat na rozmanité podmínky v dané lokalitě.

Kompromis přání a možností neznamená, že se naplní všechna přání všech zúčastněných stran, ale že se o navržených tématech bude mluvit, což může ve výsledku znamenat nalezení nových, netušených možností řešení, které by uspokojily zjištěné potřeby. Lze očekávat i konflikty zúčastněných stran, ale ty také mohou pomoci k nalezení řešení, což je právě jeden z pilířů komunitního plánování. „*Kompromisní řešení mez tím, co bychom chtěli, a tím, co si můžeme dovolit, lze nalézt na konci jednání mezi účastněnými. Daleko udržitelnější je však řešení konsenzuální, které nalezneme na konci procesu vyjednávání mezi spolupracujícími partnery.*“¹⁸

Průběh zpracování komunitního plánu je stejně důležitý jako jeho výstupy ve své podstatě znamená, soustředění se na proces a hledání způsobů, jak nejlépe zareagovat na potřeby a přání všech účastněných stran. „*Komunitní plánování definujeme jako stále se opakující proces, při kterém jsou zjišťovány potřeby a zdroje a hledána taková řešení, která nejlépe odpovídají místním podmínkám a potřebám lidí. Nejdůležitější tedy není zpracovat komunitní plán. Důležité je realizovat proces takovým způsobem, aby bylo možné zachovat jeho kontinuitu*“¹⁹

Metodika pro plánování sociálních služeb vydaná MPSV uvádí devět principů, které se v mnohém prolínají s výše zmíněnými principy. Jde o následující principy:

- princip triády
- princip rovnosti
- princip skutečných potřeb
- princip dohody
- princip „Vše je veřejné“

¹⁷ Ministerstvo práce a sociálních věc, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>

¹⁸ Ministerstvo práce a sociálních věc, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>

¹⁹ Ministerstvo práce a sociálních věc, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>

- princip dosažitelnosti řešení
- princip cyklického opakování
- princip kompetence účastníků
- princip přímé úměry²⁰

Principem rovnosti se rozumí tři zásady, které by měly být v každém procesu komunitního plánování dodržovány:

1. Každý má právo starat se o věci veřejné a společné.
2. Každý má právo se vyjádřit a každý má právo mluvit.
3. Nikdo nesmí být vylučován a diskriminován.

Princip dosažitelnosti řešení znamená, že šířka „... záběru musí být přiměřená místnímu společenství, jeho podmínkám, přání lidí a lidským i materiálním zdrojům.“²¹

Princip koncentrace spočívá v profesionalitě a kompetenci lidí, kteří se plánováním zabývají. „*Demokratické spolupráci, efektivní rozpravě, uzavírání dohod účinně napomáhá dobrá koordinace, mediace, koučování a řízení stejně jako dovednost budovat týmy, projektově řídit a plánovat.*“²²

1.2.2 Charakteristika procesu a postup plánování

1.2.2.1 Charakteristika procesu

Úvodem několik charakteristik, co to vlastně KPSS je.

„*Komunitní plánování sociálních služeb je otevřený a cyklický proces zjišťování potřeb a zdrojů a hledání řešení, která nejlépe odpovídají místním podmínkám a potřebám lidí. Do procesu jsou zapojeni zástupci obcí/regionů/krajů, poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb a veřejnost.*“²³

²⁰ kolektiv autorů: Metodiky pro plánování sociálních služeb, 1. vydání 2007, strana 3, ISBN 978-80-86902-44-9

²¹ kolektiv autorů: Metodiky pro plánování sociálních služeb, 1. vydání 2007, strana 3, ISBN 978-80-86902-44-9

²² kolektiv autorů: Metodiky pro plánování sociálních služeb, 1. vydání 2007, strana 3, ISBN 978-80-86902-44-9

²³ Město Prostějov, Komunitní plánování sociálních služeb ve městě Prostějově, zdroj [on-line.] [citace 21.11.2007] url: <http://www.mestopy.cz/showdoc.do?docid=11133>

„Komunitní plánování sociálních služeb je moderním nástrojem současné sociální politiky. Jeho úkolem je zajišťování dostupnosti a společná koordinace sociálních služeb tak, aby odpovídaly specifikům a potřebám daného regionu“²⁴

„Posláním komunitního plánování je především zajišťování místní dostupnosti sociálních služeb. V procesu KP dochází postupně k vytvoření takového systému, který vychází v co největší míře vstříc uživatelům služeb, jejichž potřeby jsou v určitých cyklech pravidelně zjišťovány a vyhodnocovány.“²⁵

„Komunitní plánování je metodou, s jejíž využitím je možné na úrovni měst a regionů hledat cesty vývoje různých oblastí veřejného života. Tato metoda zapojuje do rozhodovacího procesu nejširší veřejnost a umožňuje tak občanům spolurozhodovat o věcech, které se jich přímo týkají.“ „Komunitní plánování sociálních služeb je, zjednodušeně řečeno, dohodou občanů o podobě a rozsahu sociálních služeb, které jsou a budou na daném území zajišťovány.“²⁶

„Komunitní plánování sociálních služeb je metoda plánování, která za pomoci spolupráce, dialogu a dohody mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli sociálních služeb vede k poskytování takových sociálních služeb, které jsou v daném území potřebné a odpovídají místním podmínkám a zdrojům (finanční, lidské apod.).“²⁷

1.2.2.2 Postup plánování

Plánovací proces má několik fází:

- přípravou
- analytickou
- plánovací
- implementační a evaluační
- počátek nového plánovacího cyklu

²⁴ Oficiální web města Domažlice, komunitní plánování [on-line][citace 31.1.1007]
url: <http://kps.domažlice.info/komunitni-planovani.html%2021.11>

²⁵ Statutární město Ostrava, Obecné informace o komunitním plánu sociálních služeb, [on-line][citace 31.1.2007]
url: <http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/lang/cs/pid/3581>

²⁶ Portál Plzeňského kraje, Komunitní plánování sociálních služeb [on-line][citace 31.1.2007]
url: <http://www.krplzensky.cz/article.asp?itm=26302>,

²⁷ Komunitní plánování sociálních služeb v regionu Klatovsko, Komunitní plánování sociálních služeb [on-line]
[citace 31.1.2007] url: <http://kpkt.vwv.cz/>

Do přípravné fáze procesu KPSS lze zahrnout zformování prvotní pracovní skupiny, vytipování lidí, které by bylo dobré do přípravy plánu zapojit, získat politickou podporu ze strany města a vymyšlení jakési informační strategie, jejímž cílem by měla být snaha o zapojení co nejširší veřejnosti. Dalším krokem by mělo být vytvoření organizační a řídicí struktury pro zpracování plánu, spolu se stanovením pravidel jednání řídicích struktur a zapojením všech účastníků (dle strategie).

V analytické fázi jde především o porozumění problémům v jednotlivých oblastech. Představují se cíle, zájmy a potřeby všech účastníků, snaha o co největší aktivní zapojení veřejnosti, provádí se analýzy potřeb zainteresovaných skupin a v neposlední řadě se tvoří SWOT analýza.

V třetí fázi, plánovací, jde hlavně o stanovení priorit a cílů, jakožto i strategií, jak těchto cílů dosáhnout. Nejdříve se vytyčí hlavní cíle, které budou při tvorbě KP a jeho naplňování respektovány a dodržovány. Je také velmi důležité si předem uvědomit, jaké překážky lze při uskutečňování cíle očekávat, jaké zdroje lze využít a zajistit si většinovou podporu účastníků projektu.²⁸

Do implementační a evaluační fáze patří plán postupných kroků k dosažení cílů, systém, jakým se bude realizovat komunitní plán a zpracování jeho konečné verze. Takto vyhotovený komunitní plán sociálních služeb se předloží veřejnosti k případným připomínkám a poté je podstoupen zastupitelstvu. Je-li takto vypracovaný komunitní plán schválen, může se dle něj postupovat. Na konci této fáze se veřejnost dozvídá o naplňování vytvořeného komunitního plánu a poskytuje se jí zpětná vazba, tedy závěrečně zhodnocení plnění plánu.²⁹

Poslední fáze je zároveň první fází nového plánovacího cyklu.

1.2.3 Klady a záporny vytváření komunitních plánů sociálních služeb

Kladné stránky při tvorbě komunitních plánů sociálních služeb lze spatřovat v mnoha aspektech. Jde především o zapojení všech tří stran (uživatelů, poskytovatelů a zadavatelů) do přípravy a následného naplňování komunitního plánu, což zvyšuje podíl občanů na

²⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí, Komunitní plánování – věc veřejná (přůvodce) [on-line]
url: <http://www.mpsv.cz/cs/847>

²⁹ Statutární město Ostrava, Obecné informace o komunitním plánování sociálních služeb [on-line]
url: <http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/lang/cs/pid/3581>

rozhodování a dění v obci. Tento fakt je velmi důležitý a lze ho využít i při jiných rozvojových projektech. Komunitní plánování také „Podporuje dialog a spolupráci mezi obyvateli, zvyšuje pocit příslušnosti ke komunitě a umožňuje objevovat nové lidské a materiální zdroje“, dále „Umožňuje obcím sdružovat stávající zdroje, zvyšuje efektivitu jejich využití“³⁰ a v neposlední řadě je to způsob, jak „Zadavatelé získávají zpětnou vazbu od uživatelů služeb.“³¹

Důležitý přínosem této metody je, a již z hlavního cíle KPSS vyplývá, zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb, spolu s rozšiřováním její nabídky tak, jak se dohodlo dle komunitního plánu. Zvyšování efektivitu finančních prostředků vynakládaných do sociálních služeb, díky zjištěnému zájmu a potřebnosti těchto služeb a také „... pružné přenosy informací v rámci utvořených struktur, odborné zázemí pro politické rozhodování...“³², to vše tvoří další a neméně důležité výhody.

Stinnou stránku této metody lze spatřovat, v případě, že se nepodařilo aktivně zapojit všechny tři strany triády nebo pokud jedna ze stran výrazně převládá. Nemusela by se pak dostavit očekávaná zvýšená efektivita vynaložených finančních prostředků. Může se také stát, že z jednání vyplyne potřeba, kterou z dostupných zdrojů není možné zajistit, což by mohlo mít za důsledek nespokojenost na straně uživatelů. „Zavádění nových procesů a snah v oblasti sociálních služeb není všeobecně dobře a bezvýhradně přijímáno. Určitým ohrožením může být neshoda v místním zastupitelstvu o podpoře a realizaci komunitního plánu“³³

1.3 Identifikace znalostí, dovedností a schopností potřebné k práci koordinátora KPSS

„Koordinaci procesu komunitního plánování může zajišťovat přímo zaměstnanec města či obce, přičemž tato činnost je přinejmenším součástí jeho pracovní náplně. Koordinací může být ovšem pověřena i nestátní nezisková organizace působící v oblasti

³⁰ Ministerstvo práce a sociálních věcí, Komunitní plánování – věc veřejná (průvodce) [on-line] [citace 31.1.2008]url:<http://www.mpsv.cz/cs/847>

³¹ Mokrý, K., *Názory zadavatelů na komunitní plánování jako metodu vytváření lokální koncepce sociálních služeb*, bakalářská práce, 2006, strana 16

³² Ministerstvo práce a sociálních věcí, Komunitní plánování – věc veřejná (průvodce) [on-line] [citace 31.1.2008]url:<http://www.mpsv.cz/cs/847>

³³ Mokrý, K., *Názory zadavatelů na komunitní plánování jako metodu vytváření lokální koncepce sociálních služeb*, bakalářská práce, 2006, strana 16

sociálních služeb, která s městem/obcí uzavírá dohodu, v níž je jasně stanoveno, jaké činnosti a v jakém rozsahu bude zajišťovat. ³⁴

Jako příklad z praxe lze uvést stanovisko koordinátora KPSS z Ostravy, který uvedl: *„V celém procesu plánování představuje osoba koordinátora jeden z klíčových předpokladů úspěšnosti. Na člověka, který celý proces řídí, jsou kladeny značné nároky a požadavky (bez ohledu na to, zda se jedná o úředníka, nebo zástupce NNO). Kromě absolvování vzdělávání v komunitním plánování sociálních služeb by měl mít například určité znalosti z oblasti řízení (zejména ustavení a vedení týmu, vedení porad, otázky motivace), měl by znát principy strategického plánování, základy facilitace, zvládání případných konfliktů. Nezbytné jsou rovněž komunikační a prezentační dovednosti, koncepční a analytické myšlení a odborné znalosti ze sociální oblasti.“* *„Dostatek času koordinátora a nadšení pro věc samotnou jsem (alespoň v počátcích) z tohoto důvodu nutné.* ³⁵

Metodika pro komunitní plánování uvádí: *„Koordinací rozumíme zajištění hladkého průběhu procesu. Tj. činnost, která do vzájemného souladu uvádí řešení jednotlivých úkolů v rámci procesu, personální a časové možnosti členů týmu a jednotlivých týmů. Koordinace předpokládá:*

- *dobrou znalost místních podmínek,*
- *znalost místních zdrojů k řešení úkolů, včetně jejich zajišťování,*
- *dostatečný „náhled“ nad dílčími úkoly.*

Koordinace vyžaduje mít přehled o:

- *naplánovaných úkolech a termínech splnění,*
- *souvislostech mezi nimi (co na čem závisí, co je potřeba udělat dříve a co později),*
- *míře rozpracovatelnosti úkolů.* ³⁶

Potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti, jež jsou nezbytné k výkonu koordinátorovi práce, lze vyčíst i z výběrových řízení, která jsou na tuto pozici vypsána. V požadavcích na tuto pozici se objevují:

- *výborné komunikační schopnosti,*
- *organizační schopnosti, samostatnost,*

³⁴ kolektiv autorů, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 1. vydání 2004, strana 24, ISBN 80-86878-03-1

³⁵ kolektiv autorů, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 1. vydání 2004, strana 26 – 27, ISBN 80-86878-03-1

³⁶ kolektiv autorů: Metodiky pro plánování sociálních služeb, 1. vydání, 2007, s. 3, ISBN 978-80-86902-44-9

- schopnost práce v týmu,
- orientace v oblasti sociálních služeb,
- cit k práci v sociálních službách,
- znalost neziskového sektoru,
- důslednost, odpovědnost a samostatnost,
- uživatelská znalost MS Office a internetu,
- SŠ/VŠ vzdělání (obor sociální práce, sociální pedagogika),
- zkušenost v oblasti koordinace a administrace projektů výhodou.

Tyto požadavky se týkají především toho, co by měl koordinátor umět, ale jak již bylo zmíněno výše (viz. strana 9 citace koordinátora KPSS) nemusí to stačit. Pokud zájemce o pozici koordinátora nemá dostatek času a hlavně vůli se celému procesu naplno věnovat, ale přesto splňuje tyto požadavky, nebude určenou práci vykonávat dobře. Tím myslím, že práci koordinátora v KPSS nebude vykonávat tak, jak by v opačném případě mohl.

1.4 Stručné shrnutí teorie

V této části práce by se čtenář měl dozvědět co je to komunita, jak se s komunitou pracuje a také historii komunitní práce. Pro komunitní plánování by se jednoduše dalo shrnout, že jde o plánování určité komunity neboli skupiny lidí žijící na určitém území. Pokud hovoříme o komunitním plánování sociálních služeb, hovoříme o procesu, do kterého jsou zapojeny tři strany (zadavatelé, uživatelé, poskytovatelé), které se snaží na určitém území a na několik let dopředu naplánovat takzvaný strategický plán rozvoje sociálních služeb. Dále jsou shrnuty klady a zápory této metody. Jedna z největších výhod je bezesporu sblížení lidí žijících na určitém území, kteří mají velmi podobné potřeby. Díky tomu také dochází k zvyšování spolupráce obyvatel s městem (obvykle vystupuje v roli zadavatele) a zároveň k poskytnutí zpětné vazby poskytovatelům sociálních služeb. Toto všechno ovšem může být velmi rychle ztraceno. Může se stát, že komunitní plán již navržený a schválený na veřejných schůzích, nemusí být přijat zastupitelstvem. V tomto okamžiku by pro ty, kteří se na procesu plánování podíleli, ztratilo smysl se podílet opět na něčem podobném a troufám si říci, že by ztratili potřebu do něčeho takového se znovu pouštět a důvěru v své zákonodárce.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Zmapování KPSS v Jindřichově Hradci

Komunitně plánovat se v Jindřichově Hradci začalo na počátku roku 2007, kdy projekt odstartoval a dle harmonogramu by měl trvat do 30. června 2008, což je 18 měsíců. Zadavatelem projektu je město Jindřichův Hradec „..., které využije na financování nákladů spojených s plánem prostředky Evropské unie a prostředky Jihočeského kraje.“³⁷

Nejprve se sestavila řídicí skupina – manažer projektu, koordinátorka projektu, facilitátor, zástupci větších organizací, členka zastupitelstva, vedoucí odboru sociálních služeb a v průběhu procesu se do této skupiny přidali vedoucí pracovních skupin. Celkem je v této skupině 11 členů. Dále se rozhodlo, že budou vytvořeny čtyři pracovní skupiny a to senioři, lidé se zdravotním postižením, děti a mládež a poslední skupinou jsou lidé ohrožení sociálním vyloučením. Po ukončení projektu vznikne dokument, tzv. „Komunitní plán pro město Jindřichův Hradec a místní části“, který v závislosti na finančních prostředcích navrhne opatření pro jednotlivé pracovní skupiny. Některé sociální služby, které město poskytuje se mohou změnit, nové naopak vzniknout anebo některé stávající zrušit (například v důsledku zjištěné nadbytečnosti). Takto vytvořený komunitní plán města bude podroben připomínkám veřejnosti (tento akt proběhl v dubnu 2008), potom se naposledy sejdou pracovní skupiny a následně bude předložen radě města a zastupitelstvu ke schválení. „Poté bude prezentován veřejnosti a budou určeny monitorovací ukazatele plnění KPSS, což znamená, že se nestane „mrtvým dokumentem“, ale stále bude doplňován a aktualizován. KPSS se stane významným strategickým materiálem pro rozvoj sociálních služeb ve městě. Potřeba komunitního plánu pro město Jindřichův Hradec nepřimo vychází ze zákona o sociálních službách č. 108/200 sb., kde § 92 tohoto zákona stanovuje, že obecní úřad obce s rozšířenou působností koordinuje poskytování sociálních služeb.“³⁸

³⁷ Město Jindřichův Hradec oficiální stránky, odbory úřadu, odbor sociálních věcí, komunitní plán, Základní informace o „Komunitním plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec“ [on-line] [citace 15.4.2008] url: http://www.jh.cz/img/assets/1120/zakladni_info.pdf

³⁸ Město Jindřichův Hradec oficiální stránky, odbory úřadu, odbor sociálních věcí, komunitní plán, Základní informace o „Komunitním plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec“ [on-line] [citace 15.4.2008] url: http://www.jh.cz/img/assets/1120/zakladni_info.pdf

2.1.1 Identifikace jednotlivých pracovních skupin

2.1.1.1 *Senioři*

Pracovní skupina Senioři se v závěrečné fázi projektu schází obvykle jednou za tři týdny a to vždy v hojném počtu v pečovatelském domě občanského sdružení Mesada v Růžové ulici 30/II.. Do této skupiny jsou zahrnuti senioři, tedy lidé v důchodovém věku, kteří nepatří do pracovní skupiny Lidí s handicapem. Tedy nemají vážnější handicap, který by je vyřazoval z života typického jindřichohradeckého seniora a to již takového, který žije se svou rodinnou nebo sám anebo který žije v domově důchodců, popřípadě v domě s pečovatelskou službou. Na pracovní schůzky chodí v přibližně 6 uživatelů, 5 poskytovatelů, zadavatele reprezentuje Ing. Jan Palaugari. Do této pracovní skupiny chodí i lidé, které nelze zařadit do žádné ze stran triády, takových je přibližně 8 na každém setkání. Vedoucí této pracovní skupiny je Lenka Radkovičová.

2.1.1.2 *Lidé se zdravotním postižením*

Pracovní skupina lidí se zdravotním postižením se zabývá, jak již z názvy vyplývá, především problémy zdravotně postižených. Pracovní skupina se scházela stejně jako skupina seniorů v domě s pečovatelskou službou občanského sdružení Mesada, kde je bezbariérový přístup. Účast na jednotlivých setkáních je také poměrně velká. Pracovní skupinu několikrát navštívili osoby zdravotně postižené a někteří se účastnili pracovních schůzek pravidelně. Členů této skupiny je přibližně 25, ovšem ne zcela všichni se zúčastňovali pravidelně. Na schůzkách bylo přítomno obvykle přibližně 14 lidí, přičemž vždy tam byli lidé, kteří zastupovali jednotlivé strany triády. Vedoucí této pracovní skupiny je PaedDr. Drahomíra Blažková.

2.1.1.3 *Děti a mládež*

Pracovní skupina Děti a mládež je zaměřená na děti a mládež do sedmnácti let života. Skupina se schází v intervalech přibližně tří týdnů v klubovně organizace Junák, již proběhlo 13 setkání. Přibližný počet členů je 22 a každou schůzi navštíví přibližně 13 lidí. Dalo by se říci, že jsou zastoupeny všechny strany triády, i když nepřímou, neboť děti a mládež setkání

nenavštěvují. Nicméně jsou na setkání přítomni jejich rodiče. Tuto skupinu vede Mgr. Jaroslava Sedláková, PhD. a řeší se zde hlavně problémy týkající se volnočasových aktivit.

2.1.1.4 *Lidé ohrožení sociálním vyloučením*

Takto skupina se zabývá lidmi, jež jsou na okraji společnosti a lidé, jež nemají sociální zázemí nebo jsou dlouhodobě nezaměstnaní. Tato obtížná životní situace, člověka vylučuje z běžného života komunity a bez podpory je návrat zpět velmi obtížný. Skupina se zabývala tématem krizového bydlení, občanské poradny, rómského mentora a protidrogové centrum. Bezdomovci a osoby propuštěné z výkonu trestu se stali podnětem pro diskusi o krizovém bydlení. Skupina má odhadem 12 členů, vede ji Jaroslava Paštiková. Tuto pracovní skupinu bohužel nenavštěvují uživatelé. Snaha přivést tyto spoluobčany na jednání pracovní skupiny byla, ale i přes sliby se nedostavili. Pracovní skupina se obvykle schází v počtu 15 lidí (poskytovatelé, zadavatelé a ostatní).

2.1.2 Zmapování práce v pracovních skupinách

2.1.2.1 *Senioři*

Na prvním setkání pracovní skupiny, které se uskutečnilo dne 30. 4. 2007, byly stanoveny okruhy, které se budou projednávat. Šlo o tyto dva okruhy: problémy seniorů, pečovatelská služba. Na prvním setkání se také vytvořila SWOT analýza sociálních služeb v Jindřichově Hradci pro seniory. Z SWOT analýzy poté přítomní vycházeli a určili priority, podle kterých se bude skupina řídit při dalších setkání. Vytvoření denního stacionáře, respitní péče a pečovatelská služba získali nejvíce hlasů.

Pro potřeby této skupiny byly také uskutečněny rozhovory s poskytovateli sociálních služeb a k tomuto účelu byla také zpracována analýza („Analýza poskytovatelů sociálních služeb“). Jejím úkolem bylo poskytnutí informací o časové dostupnosti sociálních služeb, přístupnosti, bezbariérovosti, o plánech organizací do budoucnosti a v neposlední řadě o vlastní názor jednotlivých poskytovatelů na to, co je potřeba změnit v oblasti sociálních služeb v tomto městě.

Výstupy této pracovní skupiny jsou tyto:

- sepsané volnočasové aktivity seniorů
- katalog poskytovatelů sociálních služeb
- opatření
 - „*Udržení stávajících sociálních služeb pro seniory,*
 - *Udržení stávajících doprovodných služeb pro seniory,*
 - *Podpora realizace mobilního hospice,*
 - *Zjištění slev pro seniory,*
 - *Rozšíření pečovatelské služby,*
 - *Zřízení „Týdenního stacionáře s návaznými službami“,*
 - *Osobní asistence v Jindřichově Hradci“*³⁹

2.1.2.2 Lidé se zdravotním postižením

Okruhy, kterými tato skupina zabývala, jsou následující: lidé se zdravotním postižením, děti využívající služeb zdravotně postižené, bariéry. Již na první schůzce se také podařilo vytvořit SWOT analýzu, která byla ještě na druhém a třetím setkání doplněna. Dle dotazníků (138 respondentů – osoby se zdravotním postižením) chybí v Jindřichově Hradci „*...osobní asistence, denní stacionář a auto pro osoby na invalidním vozíku. Mezi činnostmi, se kterými potřebují respondenti nejčastěji pomoc, patří obědy, nákupy, koupání, převoz k lékaři.*“⁴⁰ Účastníci čtvrtého a pátého setkání této pracovní skupiny si zvolili témata, které považují za více a méně důležitá. Téma osobní asistence, systém podpory města a téma bariéry zajímají skupinu nejvíce a tak se jimi zabývali nejdříve.

Výstupy této pracovní skupiny:

- analýza potřeb sociálních služeb „Lidé se zdravotním postižením“
- analýza poskytovatelů sociálních služeb
- opatření:
 - „*Udržení stávajících sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením*

³⁹ **kolektiv autorů**, Pracovní verze Komunitního plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec 2008, strana 55 až 63

⁴⁰ Město Jindřichův Hradec oficiální stránky, Komunitní plán sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec, Zápis ze 3. setkání pracovní skupiny „Lidé se zdravotním postižením“ dne 10.9.2007, [on-line][citace „24.4.2008] url: http://www.jh.cz/img/assets/1166/ZP_10_9.pdf?%2FZP_10_9.pdf

- *Udržení stávajících doprovodných služeb pro osoby se zdravotním postižením*
- *Návrh systému sociálních služeb pro osoby s duševním onemocněním*
- *Vznik a provoz denního stacionáře pro lidi s handicapem*
- *Vznik a provoz chráněného bydlení pro osoby s tělesným handicapem*
- *Poradenské centrum LORM v Jindřichově Hradci*
- *Bariéry ve městě Jindřichův Hradec*
- *Zajištění dopravní služby“⁴¹*

2.1.2.3 Děti a mládež

Na prvním setkání této pracovní skupiny byli přítomni seznámeni s dotazníkovým šetřením, které provedli studenti Vysoké školy ekonomické Fakulty managementu ve třech středních školách v J. Hradci. Respondentů, tedy žáků těchto škol bylo celkem 79. Studenti Fakulty managementu spatřovali problém v tom, že o nabízených kroužcích mnohdy děti ani rodiče nevědí, tedy je ani nevyužívají, přičemž nabídka volnočasových aktivit je v tomto městě poměrně široká. Již na první schůzce se vytvořila SWOT analýza a na druhé a třetí schůzce byla ještě poupravena. Na čtvrtém setkání se vytyčily priority, z kterých vyplynulo, že za nejdůležitější považuje pracovní skupina nízkoprahové zařízení, dále internetový portál spolu s otevřenými sportovišti (např. skate park) a třetí prioritou je pedagog volného času neboli neformální trenér. Mnoho projednávaných témat v této skupině, nejsou sociální služby.

Výstupy této pracovní skupiny:

- analýza dětských hřišť
- opatření:
 - *„Činnosti města pro snížení sociální izolace dětí a mládeže ze slabého socio – kulturního prostředí*
 - *Činnost YMCA – Mateřský centrum Klíček*
 - *Rozvoj služeb pro rodiče s dětmi*
 - *Zlepšení informovanosti dětí a mladých lidí o možnostech využití volného času v Jindřichově Hradci a okolí*
 - *Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež v Jindřichově Hradci*

⁴¹ **kolktiv autorů**, Pracovní verze Komunitního plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec 2008, strana 6 až 24

- *Prevence sociálně – patologických jevů*
- *Dům na půl cesty*
- *Neformální trenér (pedagog volného času)*⁴²

2.1.2.4 Lidé ohrožení sociálním vyloučením

Tato pracovní skupina si na první schůzce vytvořila okruhy, kterými se bude zabývat. Tyto okruhy jsou:

- dospělí drogově závislí
- onemocnění AIDS
- sociálně vyloučení dospělí
- sociální poradenství pro matky s dětmi
- bezdomovci
- neplatiči
- dlouhodobě nezaměstnaní a další aktuální problémy.⁴³

Na druhé schůzce byla vytvořena SWOT analýza a na třetí ji členové pracovní skupiny ještě upravili. Na čtvrtém setkání byly vybrány priority, kterými se tato pracovní skupina bude zabývat. Nejvíce bodů získalo krizové bydlení, další v pořadí skončilo protidrogové centrum a středisko osobní hygieny a třetí v pořadí skončilo zřízení občanské poradny. Následovala práce s romskou menšinou, omezení heren + objekt Šindelny + vyloučené komunity a nejméně bodů získala absence psychologů a poraden + nezaměstnanost.

Výstupy této pracovní skupiny:

- monitoring počtu bezdomovců v Jindřichově Hradci (celkem 29 lidí)
- opatření:
 - *„Udržení stávajících sociálních služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením*
 - *Udržení stávajících doprovodných služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením*
 - *Protidrogové centrum P. Centrum v Jindřichově Hradci*

⁴² kolektiv autorů, Pracovní verze Komunitního plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec 2008, strana 25 až 39

⁴³ Město Jindřichův Hradec oficiální stránky, Komunitní plán sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec, Zápis z prvního setkání pracovní skupiny „Lidé ohrožení sociálním vyloučením“ ze dne 17.4.2007, [on-line][citace 24.4.2008] url: http://www.jh.cz/img/assets/1166/zapis_17_4_2007.pdf?%2Fzapis_17_4_2007.pdf, strana 2

- *Rozšíření nabídky občanského poradenství v Jindřichově Hradci*
- *Návrh řešení problémové situace v objektu Šindelna v Jindřichově Hradci*
- *Omezení výherních automatů v Jindřichově Hradci*
- *Zavedení služby Mentor*
- *Krizové bydlení*
- *Veřejně prospěšné práce“⁴⁴*

2.2 Jakou roli zastává koordinátorka KPSS v městě Jindřichův Hradec

2.2.1 Uvedení do role koordinátorky

Jak jsem se již zmínila výše, projekt komunitního plánování sociálních služeb v Jindřichově Hradci začal na počátku roku 2007. V tuto dobu již byla sestavena a známa řídicí skupina, tedy i koordinátorka (vybrána byla Jana Havelková, Dis.). Aby se seznámila s problematikou komunitního plánování a také aby věděla, jak probíhá a jakou roli v tomto projektu bude plnit, absolvovala „Vzdělávací program pro zpracovatele komunitního plánu“. Tento program probíhal od června do listopadu roku 2006. Bloky vzdělání, jež se tam probíraly, byly následující:

- definice, hodnoty a principy plánování sociálních služeb
- účastníci a postup plánování sociálních služeb
- organizační struktura při plánování sociálních služeb
- popis a zhodnocení současného stavu v obci pro účely plánování sociálních služeb
- komunikace a práce s veřejností při plánování sociálních služeb
- plánování budoucího stavu sociálních služeb v obci
- hodnocení úspěšnosti plánování sociálních služeb
- informační technologie.

⁴⁴ **kollektiv autorů**, Pracovní verze Komunitního plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec 2008, strana 40 až 54

Jana Havelková, Dis. práci koordinátorky zastávala do konce června roku 2007. Tento fakt byl způsoben tím, že v té době probíhala na úřadu sociálních věcí reorganizace, která spočívala v přenesení projektu pod samosprávu, což znamenalo přenesení funkce koordinátorky na jinou osobu. Dalším impulsem k změně koordinátorky bylo, že Jana Havelková, Dis. spolu s prací koordinátorky měla svěřenou i jinou agendu a dalo by se říci, že obě tyto činnosti nešlo příliš dobře skloubit. Odstoupivší Janu Havelkovou, Dis. proto nahradila Ing. Štauberová Gabriela.

V měsíci červnu tedy proběhla výměna a již v červenci začala nová koordinátorka pracovat na projektu „na plný úvazek“. Tímto počinem se ovšem vyskytl problém, neboť nová koordinátorka nebyla proškolená, nebyla s procesem seznámena a ani nevěděla, co tato práce obnáší. V měsíci červnu se obě dvě zúčastňovali celého procesu, z čehož vyplývá, že nová koordinátorka měla na prostudování materiálů a uvedení do své funkce necelý měsíc. Domnívám se, že výměna takto důležitého článku komunitního plánování v době, kdy již půl roku byla Jana Havelková, Dis. ve své funkci a absolvovala nezbytná proškolení, nebylo vůbec šťastné.

2.2.2 Popsání všech činností, které koordinátorka KPSS v J. Hradci zastává

Role koordinátora se může v různých městech lišit, závisí to na velikosti oblasti, ve které probíhá komunitní plánování, na organizační struktuře a na kompetencích, které má koordinátor k dispozici.

V Jindřichově Hradci je pozice koordinátorky poněkud odlišná od definice koordinace v příručce pro KPSS (viz strana 16) Tato odlišnost je dána především tím, že do oblasti koordinace zasahuje významným způsobem facilitátor a manažer projektu. Počáteční myšlenka byla, že facilitátor (Bc. Daniel Rosecký) bude figurovat pouze na začátku projektu, bude se snažit navodit takovou atmosféru, jakou komunitní plánování sociálních služeb vyžaduje a vzhledem k jeho zkušenostem, měl také napomoci k úspěšnému fungování pracovních skupin. Tomu se tak nestalo a facilitátor navštěvoval a řídil takřka každou schůzku všech pracovních skupin. Manažer projektu, vedoucí odboru sociálních věcí Ing. Jan Palaugari, fakticky proces řídí a nese za něj odpovědnost, prezentuje aktuální výsledky radě města, novinářům a je v úzké spolupráci s koordinátorkou projektu. Úzkou spoluprací je

myšleno to, že jí zadává jednotlivé úkoly, zároveň kontroluje výstupy a konzultuje s ní tvorbu komunitního plánu a jiné dílčí záležitosti.

Činnosti, které Ing. Štauberová Gabriela, koordinátorka Komunitního plánování pro město Jindřichův Hradec, zastává je mnoho a jsou převážně administrativního charakteru. Níže uvádím výčet takřka všech úkonů, které spadají do její pravomoci a za které nese zodpovědnost:

- zpracování analýz potřeb uživatelů sociálních služeb
- kontaktování poskytovatelů sociálních služeb a zpracování analýzy
- získávání informací do katalogu poskytovatelů sociálních a s nimi souvisejících služeb
- organizování jednotlivých setkání pracovních skupin
- psaní zápisů ze setkání pracovních skupin
- organizování setkání řídicí skupiny
- psaní zápisů ze setkání řídicí skupiny
- komunikace s médii (uveřejňování článků o průběhu komunitního plánování)
- zpracování analýzy finančních zdrojů
- úprava jednotlivých opatření
- samotné psaní celého komunitního plánu (formulace některých opatření, editace)
- příprava veřejného projednání
- jednou za půl roku tvorba zprávy pro krajský úřad.

Za nejvíce obtížnou označila koordinátorka práci související se zpracováním analýzy poskytovatelů sociálních služeb. Způsobeno to bylo tím, že z poskytovatelů se velmi obtížně získávaly informace, které jsou k napsání katalogu potřeba. Některé údaje považovali poskytovatelé za nepotřebné a tak nevyplňovali analýzy dle pokynů. Zpracování takového katalogu bylo časově náročné, neboť tato činnost probíhala od června 2007 do října 2007. Koordinátorka spolu s manažerem projektu pracovala také v terénu, kdy navštívila některé poskytovatele v místě jejich působnosti. Jindy zase například poskytovatelé přišli sami na Městský úřad Jindřichova Hradce a sdělili informace, jež byly potřebné k jeho sestavení.

Za nejméně obtížnou činnost považuje organizování jednotlivých setkání pracovních skupin a psaní zápisů z těchto setkání. V rámci organizace setkání je potřeba vytvořit

pozvánku na toto setkání, poslat ji e-mailem všech členům pracovních skupin a vyvěsit ji na potřebných a veřejností sledovaných místech. Dále je nutné zabezpečit místo, kde se setkání uskuteční a připravit občerstvení. Tato činnost zahrnuje nákup občerstvení, vaření kávy, přemísťování stolů, židlí a v neposlední řadě vrácení všeho do původního stavu včetně vytření podlahy. K práci koordinátorky také patří rozmístění vlaječek a loga komunitního plánování (potřebné, neboť na projekt město Jindřichův Hradec obdrželo dotaci od Evropské unie), fotodokumentace a vytvoření zápisu. Nejprve se psaly zápisy ručně, nyní je píše koordinátorka na počítači, což práci urychlilo. Napsání zápisů ze čtyř schůzí trvá přibližně dva dny.

V současné době se proces komunitního plánování blíží ke svému konci, což pro koordinátorku znamená vytvoření Komunitního plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec, vytvoření finanční analýzy (vyúčtování) celého projektu a také napsání závěrečné zprávy pro krajský úřad. Konec projektu by měl být 30. června 2008 a závěrečná zpráva pro krajský úřad by měla být vyhotovena do 31. 7. 2008.

Časová náročnost práce byla v prvních šesti měsících, kdy tuto pozici zastávala přibližně 15 hodin týdně, ale nyní a v posledních měsících projektu se časové vytížení vyšplhalo na 30 hodin týdně. Tomu odpovídá i tříčtvrtinový úvazek, který je pro práci koordinátorky vyčleněn.

2.3 Činnosti koordinátora – srovnání

Pro potřeby této práce jsem vytvořila dotazník, který jsem následně odeslala e-mailem koordinátorům v náhodně vybraných městech. Takto bylo osloveno šestnáct koordinátorů a jeden metodik KPSS. Vrátilo se mi zpět dvanáct dotazníků, jeden z nich nebyl zcela vyplněn a tak nebyl zařazen do mého výzkumného souboru. Dotazník (viz. Příloha č. 2) obsahuje deset krátkých otázek, na které mi musím odpovědět **jedenáct koordinátorů**. V době, kdy dotazník vyplňovali, to byli buď koordinátoři jednoho určitého města, nebo města a okolních správních obvodů anebo celého mikroregionu. Lze tedy říci, že jde o reprezentativní vzorek, neboť koordinace se jinak zajišťuje ve velkém městě, v mikroregionu a jinak samozřejmě také v menším městě nebo v obci.

Koordinátorka města **Brna** (Bc. Monika Galko, DiS.) uvedla jako svou pracovní náplň v této pozici:

- řízení a organizace činností v rámci KPSS
- prezentace a PR aktivity
- zprostředkování informací mezi účastníky KPSS a zástupci města, politiky a veřejností
- funkce tajemníka koordinační skupiny
- vedení pracovních skupin
- sledování plnění cílů komunitního plánování
- příprava a projednávání návrhů KP v dalších letech
- sledování a kontrola plánu práce v rámci procesu komunitního plánování
- kontaktování poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb.

Za nejméně obtížné považuje efektivní řízení pracovních skupin a především dosažení vytyčeného cíle. Z uvedených činností tedy plyne, že role koordinátorky v Brně je poněkud odlišná od města Jindřichův Hradec. Je pravděpodobné, že v tomto případě půjde opravdu o koordinaci v pravém slova smyslu, tedy výkonnou a manažerskou roli. Časová náročnost práce je 40 hodin týdně jak pro koordinátorku, tak pro referenta KPSS.

Město **Prostějov** má také svého koordinátora Lukáše Brzoska, DiS., který uvedl, že ze své funkce:

- informuje nejen osoby zapojené do procesu KPSS, ale i veřejnost
- svolává pracovní či řídicí skupiny
- zodpovídá za proces KPSS
- zodpovídá za vyhotovení písemného záznamu z jednání pracovních i řídicích skupin
- rozesílá zápisy ze setkání všem zúčastněným, i veřejnosti (tisk, rozhlas, web...)
- je kontaktní osobou za město Prostějov.

Komunitní plánování v Prostějově je zatím v první fázi, tedy uvedené funkce se zcela jistě budou v průběhu rozšiřovat. Časové vytížení bohužel koordinátor nedovedl posoudit, neboť vykonává také funkci kurátora pro dospělé a nedovede určit čas, který vynakládá na tu či onu činnost.

Ve **Frýdku – Místku** pracuje jako koordinátorka Bc. Hana Kohutová, která vypsala tyto činnosti:

- shromažďování, zpracovávání a předávání podkladů pracovních skupin pro průběžnou zprávu
- spolupráce s nestátními organizacemi, příspěvkovými organizacemi a dalšími subjekty zapojenými do koncepce rozvoje sociálních služeb
- sledování a uplatňování možností získávání finančních prostředků prostřednictvím dotačních programů
- prezentace v médiích
- vytvoření komunitního plánu

Za nejvíce obtížné považuje spolupráci na koncepčních záležitostech v rámci magistrátu a dodržování termínu ze strany členů pracovních skupin. Za nejméně obtížné naopak uvádí samotné zpracování pokladů. Frýdek – Místek stejně jako Brno zaměstnává koordinátora na plný pracovní úvazek.

Koordinátorka města **Chrudim** a 20 obcí ve správním obvodu (Mgr. Hana Slavíková) pouze uvedla, že nejvíce obtížné je pro ni vtáhnutí a získání pro danou věc zástupce uživatelů sociálních služeb (ale i dalších lidí, kteří jsou v procesu potřeba a jsou pro KPSS přínosem). Naopak s přípravou jednání a veřejných setkání má nejméně práce. Pro tuto práci je vyčleněný 75 % úvazek.

Koordinátorka projektu Komunitního plánování v městě **Olomouc** (Ing. Dagmar Prachniarová) uvedla mnoho činností, ale dle jejích slov zdaleka ne všechny. Například:

- realizace a řízení činností a aktivit stanovených v projektové dokumentaci (prostředky z Evropské unie)
- koordinace veškerých aktivit v KPSS a činností pracovních skupin KP
- komunikace s politickou reprezentací, zpracovávání podkladů a důvodných zpráv pro jednání Rady města Olomouce a Zastupitelstva města Olomouce
- komunikace s veřejností (prezentace na různých akcích, konferencích, informace v médiích apod.)
- aktualizace Katalogu poskytovatelů sociálních služeb na internetových stránkách
- monitoring včetně vyhotovování monitorovacích zpráv
- koordinace činností spojených s přípravou druhého KPSS

- naplňování a revize již vytvořeného KPSS
- tvorba informačního systému sociálních služeb
- komunikace s organizacemi působícími na území města Olomouce, komunikace s Krajským úřadem Olomouckého kraje.

Za nejnáročnější považuje komunikaci s politickou reprezentací a neustále získávání její podpory. Za nejméně náročnou činnost považuje komunikaci s organizacemi působícími na území města Olomouce, komunikaci s Krajským úřadem Olomouckého kraje. Práce koordinátorky v tomto městě se odpovídá práci koordinátorky spolu s prací manažera v Jindřichově Hradci. Zaměstnána je na plný pracovní úvazek a pravděpodobně nevykonává jinou agentu než tuto.

Valašské Meziříčí také komunitně plánuje, koordinátorkou v tomto městě je Mgr. Monika Ševčíková, která zastává tyto činnosti:

- koordinace všech pracovních setkání
- práce s informacemi
- tvorba strategických dokumentů
- jednání s politickou reprezentací (zadavatelem), poskytovateli a uživateli
- administrace a vedení projektu KPSS.

Nejvíce obtížné je pro ni jednání s politickou reprezentací (zadavatelem), poskytovateli a uživateli. Nejméně obtížná je administrace a vedení projektu KPSS. Komunitní plánování ji zabere 30 hodin týdně a 10 hodin má vyčleněno pro nastavení efektivního systému sociálních služeb města (změny ve financování služeb, změny grantového systému atd.). Dle dotazníku lze tedy usuzovat, že ani zde nejde pouze o administraci celého projektu, ale o manažerskou roli.

Ing. Dagmar Vávrová je koordinátorkou **Děčína** a uvedla, že zastává na své pozici tyto činnosti:

- koordinace celého procesu
- vedení manažerského týmu
- komunikace s politickou reprezentací
- zajištění finančních prostředků
- zajištění publicity procesu.

Komunikaci s politickou reprezentací považuje za nejvíce obtížnou činnost, kdežto práci v manažerském týmu za nejméně obtížnou. Časové vytížení uvedla 40 hodin týdně, což

odpovídá i uvedeným činnostem, neboť jde opět o kompletní vedení procesu bez pomoci manažera.

Zdeněk Doktor, Dis. je koordinátorem KPSS pro území **ORP Horšovský Týn + region Holýšovsko**. Pro představu region Holýšovsko obsahuje 27 obcí, pro které Zdeněk Doktor, Dis. zabezpečuje tyto úkony:

- koordinace setkání pracovních skupin a řídicí skupiny, zpracování výstupů z jednání pracovních skupin
- organizace veřejných setkání a pracovních skupin, zpracování výstupů ze setkání
- zpracování katalogu poskytovatelů sociálních služeb
- zajištění potřebných materiálů a informací pro realizační tým
- zpracování materiálů informujících Radu a Zastupitelstva města Horšovský Týn a rady a zastupitelstva obcí na území ORP Horšovský Týn o průběhu realizace projektu a plánovaných aktivitách, spolu se zpracováním podkladů pro schvalování jednotlivých částí komunitního plánu
- tiskový mluvčí pro média ohledně komunitního plánování.

Definovat nejobtížnější činnost koordinátor nedovedl, Uvedl, že to lze jen těžko říci, protože každá z činností je poněkud odlišná. Nicméně za nejméně obtížné činnosti označil koordinaci setkání pracovních skupin a řídicí skupiny a zpracování výstupů z jednání pracovních skupin. Svou časovou vytiženost odhadl na 20 až 40 hodin týdně. Tento region je poměrně velký a z odpovědí usuzuji, že koordinátor v tomto městě zastává spíše administraci projektu. Pravděpodobně zde bude i manažer nebo realizátor projektu, který stejně jako v Jindřichově Hradci proces řídí.

Koordinátorka **Týna nad Vltavou** (Mgr. Jana Kučerová), oblast Vltavotýnska, uvedla že náplň činností koordinátora v tomto městě je:

- zpracování podkladů pro jednání
- příprava jednání
- moderování jednání
- zápisy z jednání
- zpracování strategických dokumentů
- publicita, webové stránky
- koordinace činností členů řídicí a pracovní skupiny

- korespondence
- komunikace s Jihočeským krajem, účast na seminářích a jednáních v rámci kraje, popř. republiky
- zajištění návaznosti na krajský střednědobý plán

Komunikace s problematickými lidmi je pro Mgr. Janu Kučerovou nejobtížnější, kdežto komunikace s příjemnými lidmi označuje za nejméně obtížnou činnost. Pracovní vytížení bohužel nevedla.

Komunitní plán rozvoje sociálních služeb v **Plzni** je již oficiálně schválenou střednědobou rozvojovou koncepcí pro oblast služeb. V Plzni je koordinátorkou Mgr. Alena Hynková, která uvedla, že město Plzeň má v současné době metodika/vzdělavatele pro oblast sociálních služeb, který je současně i koordinátorem a aktuálně je i v pozici realizátora opatření a výstupů. Nejvíce obtížné je pro ni věci časově (termínově, personálně) skloubit. Co považuje za nejméně obtížné říci nedovedla, neboť se domnívá, že taková činnost není. Časovou náročnost, tedy počet hodin týdně strávených na koordinaci týdně, definovala jako „mnoho“.

2.3.1 Činnosti koordinátora – shrnutí

Z vyplněných dotazníků tedy plyne, že v Plzni, v Týnu nad Vltavou, v Prostějově, v Brně, ve Valašském Meziříčí, v Olomouci a v Děčíně vykonávají koordinaci jako manažerskou a výkonnou roli. Jde o kompletní vedení komunitního plánu spolu se všemi činnostmi, které tato funkce obnáší. Naopak ve Frýdku – Místku, ve správním obvodě ORP + region Holýšovsko a pravděpodobně také v Chrudimi zastává koordinátor administrativní funkci, tedy zpracovává veškeré podklady pro celý proces a často je také kontaktní osobou pro veřejnost. Časové vytížení jednotlivých koordinátorů se samozřejmě liší dle činností, které v projektu zastávají a podle velikost města pro které plánují. Ve Frýdku – Místku, v Děčíně, v Olomouci a v Brně je časový vytíženost koordinátora 40 hodin týdně. Ve správním obvodu ORP + region Holýšovsko uvedl koordinátor 20 až 40 hodin týdně. Ve Valašském Meziříčí a v Chrudimi jde přibližně o 30 hodin týdně. V ostatních městech (Plzeň, Týn nad Vltavou a Prostějov) časovou náročnost koordinátoři nevedli.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Vyhodnocení výsledků ankety s koordinátory KP z jiných měst

V druhé části této práce (strana x až y) jsem zanalyzovala činnosti koordinátorů v různých městech. Nyní se chci zaměřit na to, jaké dovednosti a osobní charakteristiky jsou pro tuto práci klíčové, jaké je optimální vzdělání a jak je to s nutností a potřebou praxe. Při psaní budu vycházet z vyhodnocení již výše zmíněných dotazníků. Na závěr uvedu několik typů, jak lze poznat dobrého koordinátora, neboli navrhnou několik měřítek kvality koordinátora.

„*Jaké dovednosti a osobní charakteristiky považujete za klíčové pro roli koordinátora?*“ Tak zněla jedna z prvních otázek, kterou jsem položila koordinátorům v dotazníku. Každý z nich měl trochu jinou představu, která jistě vyplývala z odlišného pojetí funkce koordinátora, ale v mnohém se shodli. V níže uvedených tabulkách jsou přehledně roztříděny dovednosti a osobní charakteristiky a jednotlivé četnosti odpovědí v dotaznících. Pod manažerské schopnosti lze „schovat“ více dovedností a schopností a proto jsou uvedeny v menší tabulce napravo.

Tab. č. 1: Tabulka dovedností a osobních charakteristik

Dovednosti a osobní charakteristiky	Četnost
Komunikační dovednosti	11
Aktivní a pozitivní přístup	5
Důslednost	1
Flexibilita	3
Manažerské schopnosti	10
Odbornost	2
Orientace v sociálních službách na daném území	6
Orientace ve veřejném sektoru	2
Schopnost práce v týmu	2
Sociální citění	3
Vyrovnaná osobnost	3
Vytrvalost	3
Znalost legislativy	2
Zodpovědnost	3

Zdroj: vlastní

Tab. č. 2: Obsah manažerských schopností

Manažerské schopnosti	Četnost
analytické myšlení	2
organizační schopnosti	8
samostatnost	2
schopnost nestranné facilitace	1
systematické uvažování	4
umění motivovat druhé	1
umění řídit	3

Zdroj: vlastní

Z tabulky č. 1 je patrné, že všech jedenáct koordinátorů považuje za nezbytnou součást jejich práce zvládnutí komunikačních. Koordinátor musí umět komunikovat s širokou veřejností, se zadavatelem projektu, stejně tak ale s poskytovateli sociálních služeb, uživateli těchto služeb, s politickou reprezentací a médii. Deset koordinátorů uvedlo, že považují za nutné zvládat i manažerské schopnosti. V tabulce č. 2 si lze povšimnout, že jsou to právě organizační schopnosti, bez kterých si osm koordinátorů neumí svou práci představit. Koordinátor svolává a řídí pracovní skupiny, respektive řídicí skupinu a bez těchto schopností by se jen těžko obešel. Šest koordinátorů je názoru, že člověk zastávající funkci koordinátora by měl mít alespoň částečnou znalost sociálních problematiky v oblasti, pro kterou komunitní plán zpracovává. Pět koordinátorů považuje aktivní a pozitivním přístup (iniciativnost, kreativitu a elán), za důležitý. Metodika pro plánování sociálních služeb uvádí: „*Koordinace vyžaduje mít přehled o: naplánovaných úkolech a termínech splnění, souvislostech mezi nimi (co na čem závisí, co je potřeba udělat dříve a co později), míře zpracovatelnosti úkolů.*“⁴⁵ Z této definice je zřejmé, že bez systematického uvažování se dobrý koordinátor neobejde. Stejněho názoru jsou i čtyři z jedenácti oslovených koordinátorů. Umění řídit a schopnost pružně reagovat na změny (flexibilitu) označili tři koordinátoři. Další nutností pro pozici koordinátora je schopnost týmově spolupracovat, zvládat stres, být v uvažování a rozhodování samostatný, v přístupu k členům pracovní skupiny by měl být empatický, trpělivý a asertivní a měl by umět motivovat druhé k jednání k žádoucímu jednání. Za opravdu klíčové považují, aby měl koordinátor svou práci rád.

Otázkou: „*Jaké vzdělání by podle Vás měl mít koordinátor?*“ jsem se pokusila zjistit, zda záleží na oboru, typu školy a dosaženém vzdělání, které koordinátor absolvoval.

⁴⁵ kolektiv autorů, Metodiky pro plánování sociálních služeb 2007, 1. vydání ISBN987-80-86902-44-9 strana 3

Vysokoškolské vzdělání pro výkon práce na této pozici preferuje osm koordinátorů, z toho tři uvedli, že dostačující je i vyšší odborné. Minimálně středoškolské vzdělání uvedli dva koordinátoři. Ing. Dagmar Prachniarová, koordinátorka ve městě Olomouc, se domnívá, že záleží spíše na osobnosti člověka. Neklade vysokoškolské vzdělání jako podmínku, ale důležité je absolvování kurzů ke KPSS. Plzeňská koordinátorka Mgr. Alena Hynková si myslí, že koordinátor by měl mít ucelené vysokoškolské vzdělání (nejlépe sociálně právní) a měl by absolvovat speciální postgraduální studium pro metodiky KPSS. Podle mého názoru je dobré, aby koordinátor měl vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání, ovšem nekladla bych to jako nutnou podmínku pro výkon této práce. Vzdělání totiž může nahradit získaná praxe.

Další otázkou v dotazníku jsem chtěla zjistit, zda již koordinátor měl nějakou praxi v sociálních službách, než se stal koordinátorem v městě, kde nyní pracuje. Pokud ano, tak jakou a kde. Koordinátorka Frýdku – Místku žádnou praxi neměla. Na práci koordinátorky se připravovala samostudiem, navštěvovala odborné semináře, školení, konzultace s metodiky a inspirovala se zkušenostmi s komunitním plánováním z jiných měst. Ani koordinátorka Děčína neměla žádnou praxi v sociálních službách, ale své vzdělání v tomto směru rozšiřovala školením, semináři, samostudiem a využívala také e-learning. Bez praxe vstoupil do KPSS i koordinátor Prostějova, nicméně se na tuto práci systematicky připravoval nejen samostudiem, ale také školením a sběrem informací z dobré praxe. Další koordinátoři, kteří vyplnili dotazník, již praxi měli. Koordinátorka města Olomouc dokonce rok pracovala na pozici koordinátora projektu KPSS na Hranicku a rok dělala metodika při KPSS na Štětbersku. Myslím si, že ze všech respondentů má právě ona s KPSS největší zkušenosti. Příklady praxe ostatních koordinátorů:

- praxe v rámci studia (vzdělání v oblasti ekonomiky a řízení veřejného sektoru a v oblasti sociální politiky)
- práce v neziskovém sektoru
- zkušenosti s řízením projektu EU
- zpracování absolventské práce na téma: Komunitní plánování sociálních služeb ve kdyňském regionu
- sociální pracovník na oboru sociálních věcí a zdravotnictví
- sociální pracovník pro handicapovanou mládež
- fundraising pro sociální projekty
- školní metodička prevence sociálně patologických jevů a výchovná poradkyně
- práce na odboru sociálních věcí – správa příspěvku na péči.

Považuji za vhodné vybrat na tuto pozici člověka, který minimálně rok pracuje ve veřejné sféře, konkrétně v oblasti sociálních služeb. Pokud ovšem takový člověk není k dispozici, věnovala bych pozornost vzdělání, neboť je nezbytné budoucího koordinátora dobře připravit. Doporučuji minimálně půl roku intenzivního vzdělávání formou seminářů, kurzů, školení, workshopů atd.

3.2 Návrhy k zefektivnění práce koordinátora KP

V této části práce navrhnu doporučení pro zefektivnění práce koordinátora. Vzhledem k tomu, že nejbližším zdrojem informací pro mě byla koordinátorka KPSS v Jindřichově Hradci, zaměřila jsem se především na její práci. Mohu tedy uvést několik vlastních návrhů a postřehů, kterých jsem si všimla a pokusit se o navržení doporučení, jenž by se mohly uplatnit v příštích letech, v případě že se město rozhodne tento projekt zopakovat.

Jak již jsem se zmínila v analytické části (viz. strana 24), funkci koordinátorka by měla po celou dobu životnosti projektu zastávat stále tatáž osoba. Na příkladu Jindřichova Hradce je vidět, že pokud koordinátor nevykonává funkci od začátku projektu, nastanou problémy. Dalším důležitým aspektem je, aby se koordinátor na tuto práci systematicky, po dobu několika měsíců připravoval a to buď samostudiem nebo docházením na kurzy popř. školení, která jsou zaměřena na proces komunitního plánování. Je vhodné také sdílet zkušenosti z dobré praxe v okolních obcích a pohybovat se v sociálních službách. Další významné hledisko je praxe v sociálních službách a vzdělání sociálního směru. Dá se předpokládat, že koordinátor s určitou zkušeností se bude v otázce sociálních služeb orientovat lépe, než koordinátor, který nemá ani vzdělání ani zkušenosti. Doporučovala bych tedy, vybírat na tuto pozici osobu, která má v sociálních službách již nějaké zkušenosti nebo jejíž vzdělání je sociálně právního směru a má cit pro práci v sociálních službách.

Pracovní podmínky jindřichohradecké koordinátorky jsou dle mého názoru odpovídající náplni její práce. Technické zázemí jí poskytuje počítač s příslušným softwarem, tiskárna, fotoaparát, flip chart, mobilní telefon a pevnou telefonní linka. V průběhu projektu se dokoupil notebook, do kterého nyní rovnou zachycuje průběh jednání v pracovních skupinách nebo v řídicí skupině. Zkrátil se tak čas potřebný k vytvoření zápisu. Diktafon nebo jiná technická zařízení nejsou, dle slov koordinátorky, potřeba. S tímto si dovoluji nesouhlasit a technické zázemí bych obohatila o projektor a promítací plátno, aby mohly být výstupy lépe prezentovány. Dále bych našla lepší místo pro setkávání pracovních skupin, kde by se mohly

instalovat i navržené technické prostředky. Domnívám se, že prostory, ve kterých setkávaly pracovní skupiny, nebyly mnohdy kapacitně dostačující.

K pracovním podmínkám dále uvedla: „*Je třeba mít klidné prostředí, kde se člověk může soustředit, aby zpracované materiály byly kvalitní.*“. Domnívám se, že takové prostředí pro svou práci má. Sice nepracuje v samostatné kanceláři, ale o hlučném prostředí hovořit nelze. K pracovním podmínkám také patří pracovní doba, v případě koordinátorky by se mělo jednat o flexibilní pracovní dobu, neboť některé schůze projektu se odehrávají v pozdních odpoledních až večerních hodinách. Jestliže koordinátor zastává „pouze“ činnosti administrativního charakteru (neřídí proces a nenese za něj zodpovědnost), první fáze projektu pro něj není tolik časově náročná. Ovšem čím více komunitní plánování postupuje k cíli, tím je koordinátor časově vytiženější. Proto navrhuji, aby pro práci koordinátora byl v první fázi projektu vyčleněn poloviční úvazek, který by se postupně zvyšoval až na 40 hodin týdně v závěru projektu. Doporučuji vyčlenit dva dny v týdnu, kdy se bude zdržovat koordinátor ve své kanceláři, a kdy by se na něj mohla obracet široká veřejnost.

Pro příští komunitní plánování sociálních služeb v Jindřichově Hradci a místních částech upřednostňuji, aby celý proces řídila koordinátorka. Tato osoba by měla mít s koordinací KPSS již nějaké zkušenosti, měla by znát prostředí, na které se bude komunitní plán vztahovat, dále by měla zvládat základy facilitace a mít manažerské předpoklady. Vzhledem k tomu, že řízení celého procesu nemůže zvládnout pouze jedna osoba, tak bych koordinátorce poskytla asistentku. Asistentka by se starala o administrativu procesu a byla by zaměstnána na poloviční úvazek. Předpokladem pro práci asistentky by byla praxe v sociálních službách a absolvování vzdělávacího programu zaměřeného na KPSS. Koordinátorka by pracovala na plný úvazek. Zastávala by tyto činnosti:

- zajištění finančních prostředků
- PR aktivity spojené s projektem,
- komunikace s politickou reprezentací + zpracování podkladů pro radu města a zastupitelstvo,
- komunikace s poskytovateli sociálních služeb,
- facilitace jednotlivých pracovních skupin,
- koordinace pracovní a řídicí skupiny,
- zajištění návaznosti na krajský komunitní plán,
- zpracování strategických dokumentů.

Náplň činnosti asistentky by bylo:

- vytvoření zápisů ze schůzí + pozvánky na schůze a veřejné projednávání,
- přípravu místa konání pracovní skupiny,
- správu internetových stránek k projektu,
- organizace veřejných setkání,
- korespondence.

Tímto by odpadl problém, který se v Jindřichově Hradci vyskytnul - manažer v současné době nemá dostatek času kontrolovat a konzultovat výstupy, které mu koordinátorka předkládá. Jedna z nejdůležitějších věcí proto je, aby v procesu byly přesně stanovené kompetence (pravomoci), odpovědnosti všech účastníků KPSS a jasně vytyčené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pro kvalitní proces považuji za nezbytné vytvořit organizační strukturu, určit kompetence, odpovědnost a úkoly (náplně práce). Vše by mělo být v písemné podobě včetně procedurálních postupů, které se budou uplatňovat. Je také potřebné, aby koordinátor měl maximální podporu nadřízených a rezortních politiků.

Vzhledem k tomu, že práce koordinátorky je práce s lidmi (práce v pomáhajících profesích), je zde hrozba syndromu vyhoření. Doporučuji tedy jednou za půl roku uskutečnit supervizi. *„Je prokázáno, že prostřednictvím „dominového efektu“ může být dobrá supervize prospěšná nejen supervidovanému, ale především jeho klientům, žákům, zaměstnancům atd.“*⁴⁶

3.3 Stručné shrnutí projektové části

Jedním z cílů projektové části práce bylo vyhodnocení výsledků ankety, kterou jsem uskutečnila pomocí dotazníků rozeslaných náhodně vybraným koordinátorům. Z vyplněných dotazníků jsem vybrala relevantní data a pokusila se vyprofilovat vhodného adepta pro práci koordinátora. Nejprve jsem nastínila, jaké by měl mít osobnostní charakteristiky a schopnosti, poté jaké by měl mít vzdělání a v neposlední řadě jsem uvedla, jaké zkušenosti by měl mít. Koordinátorem by měla být osoba, která ovládá velmi dobře komunikační dovednosti a manažerské schopnosti, do kterých spadá hlavně schopnost systematicky uvažovat a dobře vše zorganizovat. Nezbytnou je také znalost sociálních služeb v oblasti, pro kterou je plán

⁴⁶ Supervize, stránky pro supervizory a supervidované, komentáře, vysvětlení pojmu supervize [on-line] [citace 22.4.2008]
url: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

zpracováván. V nejlepším případě by měl mít koordinátor vysokoškolské vzdělání (sociálně právní) a praxi v oboru minimálně jeden rok. Ovšem ani to nestačí, neboť klíčové je, aby měl svou práci rád.

V druhé polovině projektové části mé práce je uvedena pracovní náplň a pracovní podmínky jindřichohradecké koordinátorky. Tato část obsahuje má doporučení k zefektivnění nynější práce, spolu s nastíněním jiné organizační struktury komunitního plánování sociálních služeb pro příští léta. Nemyslím si totiž, že nynější organizace projektu funguje tak, jak by měla, zvláště s přihlédnutím ke koordinaci celého procesu. Preferuji, aby koordinátorka řídila celý proces a zastávala tak funkci nynějšího manažera. Také bych již nevyužívala služeb externího facilitátora a na jeho místo bych dosadila koordinátorku. Naopak část práce nynější koordinátorky by zastávala její asistentka. Tímto se dle mého názoru urychlí celý procedurální postup, dojde k rychlejší výměně informací a komunitní plánování se tak stane pružnější.

ZÁVĚR

Metoda komunitního plánování sociálních služeb je stále častěji vyhledávanější způsob plánování sociálních služeb. Výstupem této metody je střednědobý plán rozvoje sociálních služeb pro předem vytyčenou oblast. Pro sestavení tohoto plánu, je potřeba mít k dispozici lidské zdroje. Jednou z klíčových osob v komunitním plánování je koordinátor.

Teoreticko-metodologická část práce je zaměřena na charakteristiku procesu komunitního plánování se zaměřením na komunitní plánování sociálních služeb. V závěru této části jsou uvedeny klady a zápory vytváření komunitních plánů sociálních služeb a základní identifikace znalostí, dovedností a schopností, potřebných k této práci. Jsou sestavené dle požadavků na tuto pozici ve výběrových řízeních.

Analytická část práce mapuje právě probíhající proces tvorby Komunitního plánu v Jindřichově Hradci, včetně identifikace jednotlivých pracovních skupin a popsaní jejich práce. Druhá polovina této analytické části je již zaměřena na koordinaci procesu. Nejprve je zde popisují, jak byla koordinátorka v Jindřichově Hradci do této pozice uvedena a poté charakterizují činnosti, které vykonává. Pro srovnání jsem si dala za úkol zjistit, jaké činnosti mají koordinátoři v jiných městech. K tomuto účelu jsem vytvořila dotazník, který jsem následně, spolu s průvodním dopisem, rozeslala náhodně vybraným koordinátorům v různých městech. Z dat uvedených v tomto dotazníku lze popsat jednotlivé činnosti v těchto městech a jejich časovou vytíženost.

Hlavní výstupy bakalářské práce jsou zahrnuty v projektové části. Zde vyhodnocuji dotazníky z pohledu nutných dovedností, znalostí a osobnostních charakteristik, které by dobrému koordinátorovi neměly chybět. Zároveň uvádím vlastní návrhy k zefektivnění práce koordinátorky v Jindřichově Hradci. Z dotazníků vyplynulo, že bez komunikačních dovedností, manažerských schopností, systematického a analytického myšlení, stejně tak jako bez alespoň minimální znalosti sociální problematiky v dané oblasti, se koordinátor neobejde. Důležité pro práci koordinátora jsou i osobnostní charakteristiky koordinátora, proto není vhodné vybrat člověka, který nemá sociální citění, tedy chybí mu empatie a nemá rád lidi, je nezodpovědný a netrpělivý. Tato pozice vyžaduje člověka s citem pro práci v sociální oblasti, člověka s vyrovnanou osobností, který by zvládal pracovní stres a kterému by nechyběla psychologická odolnost. Další odpověď, kterou jsem dotazníkem zjišťovala, se týkala názoru na nutné minimální vzdělání, které by měl koordinátor mít. Vysokoškolské vzdělání preferuje osm z jedenácti koordinátorů, dva koordinátoři uvedli, že postačí vzdělání středoškolské.

Ojedinelým názorem bylo, že záleží spíše na absolvovaných kurzech ke komunitnímu plánování, než na výši vzdělání. Podle mého názoru je dobré, aby koordinátor měl vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání, ovšem nekladu to jako nutnou podmínku. Vzdělání totiž může nahradit získaná praxe. Nejlepší je nalézt pro práci koordinátora takového člověka, který již tuto pozici v minulosti zastával. Nicméně pokud takový člověk k dispozici není, doporučuji hledat někoho s minimálně roční praxí v sociálních službách. Jestliže ani taková osoba není k dispozici, jako další možnost vidím zaměření pozornosti na vzdělávání v oblasti komunitního plánování. Doporučuji minimálně půl roku navštěvování kurzů, seminářů, workshopů a učení se z příkladů dobré praxe v jiných městech.

Přínosem mé práce jsou konkrétní návrhy na zefektivnění práce koordinátorky v Jindřichově Hradci, neboť celý proces Komunitního plánování v Jindřichově Hradci sleduji již od jeho počátku. Navštěvovala jsem pracovní skupiny, veřejná projednávání a sleduji internetové stránky města. Pozoruji práci koordinátorky od doby, kdy se poprvé uskutečnilo setkání pracovních skupiny. Nemohla jsem tedy přehlednout, že po šesti měsících došlo k výměně koordinátorky. Tento krok byl velmi nešťastný, neboť nová koordinátorka na tuto pozici nebyla vůbec připravena, neabsolvovala žádné vzdělávací kurzy, neměla ani předešlou praxi v podobném projektu. Dle svých slov ani nevěděla, co komunitní plánování je a co obnáší jeho koordinace. Důsledkem byly přibližně dvouměsíční zmatky v procesu. Právě proto je podstatné věnovat velkou pozornost hledání vhodné osoby. Pokud se v příštích letech budou v Jindřichově Hradci komunitně plánovat sociální služby, bylo by vhodné, aby celý proces řídila koordinátorka. Vzhledem k tomu, že řízení celého procesu nemůže zvládnout pouze jedna osoba, přiřadila bych koordinátorce asistentku. Asistentka by se starala o administrativu procesu a byla by zaměstnána na poloviční úvazek. Koordinátorka by pracovala na plný úvazek a zajišťovala by koordinaci celého procesu včetně zajištění finančních prostředků, PR aktivit, komunikaci s politickou reprezentací a zpracování strategických dokumentů. Pro kvalitní proces považuji za nezbytné vytvořit vhodnou organizační strukturu, určit kompetence, odpovědnost a přesně vymezit náplň práce. Vše musí být v písemné podobě včetně procedurálních postupů, které se budou uplatňovat. Vzhledem k tomu, že funkce koordinátorky vyžaduje práci s lidmi a hrozí zde syndrom vyhoření, doporučuji pravidelně uskutečňovat supervize.

Vytvořila jsem osobnostní profil koordinátora sociálních služeb, díky kterému bude snadnější nalézt vhodného člověka na tuto pozici. Obsahem práce jsou i doporučení k pracovním podmínkám a v neposlední řadě jsem navrhla, jak by měl vypadat projekt

Komunitního plánování sociálních služeb v Jindřichově Hradci v případě, že se zadavatel rozhodne tento projekt zopakovat. Tímto poukazuji, že cíl mé práce byl splněn.

Při psaní bakalářské práce jsem si uvědomila, že uvedené dovednosti a osobnostní charakteristiky nejsou nezbytné jen k práci koordinátorky v komunitním plánování sociálních služeb, ale také pro koordinátory v jiných oblastech. Věřím, že má práce může pomoci při výběru vhodných osob pro výkon této funkce a nabízí možnost, jak vytvořit vhodné pracovní podmínky.

Komunitní plánování sociálních služeb je rozvíjející se oblast, kde existuje široký potenciál, s kterým lze i nadále pracovat. Práce koordinátora by právě proto měla být jedním z upřednostňovaných témat zájmu odborníků v této oblasti.

Literatura

- [1] **Kolektiv autorů:** Metodiky pro plánování sociálních služeb, 1. vydání 2007, strana 3, ISBN 978-80-86902-44-9
- [2] Wikipediea Otevřená encyklopedie [online] [citace 29.1.2008]
url:<http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunita>
- [3] Komunitní sociální práce [online] [citace 29.1.2008] url: <http://www.spgs-szs.cz/files/materialy/socialni-pece/komunitni-socialni-prace.pdf>
- [4] **Lomská B.,** Komunitní plánování sociálních služeb ve vybraném městě, bakalářská práce, 2007,
- [5] Cheriont, obecně prospěšná společnost, komunitní práce [online] [parafráze 29.1.2008]
url: <http://www.cheiront.com/vyrzpra/vz1999.htm>
- [6] Ministerstvo práce a sociálních věc, hlavní zásady a principy komunitního plánování sociálních služeb [on-line] [citace 30.1.2008] url:<http://www.mpsv.cz/cs/852>
- [7] **Mokrá, K.,** Názory zadavatelů na komunitní plánování jako metodu vytváření lokální koncepce sociálních služeb, bakalářská práce, 2006, strana 16
- [8] Supervize, stránky pro supervizory a supervidované, komentáře, vysvětlení pojmu supervize [on-line] [citace 22.4.2008] url: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>
- [9] **Kolektiv autorů,** Pracovní verze Komunitního plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec 2008,
- [10] Město Jindřichův Hradec oficiální stránky, Komunitní plán sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec, Zápis z prvního setkání pracovní skupiny „Lidé ohrožení sociálním vyloučením“ ze dne 17.4.2007, [on-line][citace 24.4.2008] url:
http://www.jh.cz/img/assets/1166/zapis_17_4_2007.pdf?%2Fzapis_17_4_2007.pdf,
strana 2
- [11] Město Jindřichův Hradec oficiální stránky, odbory úřadu, odbor sociálních věcí, komunitní plán, Základní informace o „Komunitním plánu sociálních služeb pro město Jindřichův Hradec“ [on-line] [citace 15.4.2008] url:
http://www.jh.cz/img/assets/1120/zakladni_info.pdf
- [12] Komunitní plánování, malý pohled do historie i současnosti [online] [citace 30.1.2008]
url:http://www.mubruntal.cz/soubory/1316/kuryr_28.doc

- [13] Statutární město Ostrava, Obecné informace o komunitním plánování sociálních služeb
[on-line] url:<http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/lang/cs/pid/3581>
- [14] Město Prostějov, Komunitní plánování sociálních služeb ve městě Prostějově, zdroj
[on-line.] [citace 21.11.2007] url:<http://www.mestopv.cz/showdoc.do?docid=11133>
- [15] Ministerstvo práce a sociálních věcí, Komunitní plánování – věc veřejná (průvodce)
[on-line] [citace 31.1.2008]url:<http://www.mpsv.cz/cs/847>
- [16] **Kolektiv autorů**, Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, 1.
vydání 2004, strana 26 – 27, ISBN 80-86878-03-1
- [17] Oficiální web města Domažlice, komunitní plánování [on-line][citace 31.1.1007]
url:<http://kpss.domazlice.info/komunitni-planovani.html%2021.11>
- [18] **Kolektiv autorů**, Metodiky pro plánování sociálních služeb 2007, 1. vydání ISBN987-
80-86902-44-9 strana 3

Přílohy

1. Příloha: Průvodní dopis pro obesílané koordinátory 43
2. Příloha: Vzor dotazníku 45

Obrázky

- Obr. 1: Triáda 6
- Obr. 2: Organizační struktura komunitního plánování 8

Tabulky

- Tab. č. 1: Tabulka dovedností a osobních charakteristik..... 32
- Tab. č. 2: Obsah manažerských schopností 33

1. Příloha

Dobrý den paní inženýrko,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku, který mi pomůže s tvorbou bakalářské práce na téma "Role koordinátora v procesu komunitního plánování sociálních služeb". Jde o několik otázek, které se týkají práce koordinátora, kterou v Týně nad Vltavou zastáváte. Výstupy z tohoto dotazníku použiji na navrhnutí, jak zefektivnit práci koordinátora KPSS. Byla bych Vám velmi vděčná, kdybyste mi vyplněním pomohla s psaním bakalářské práce.

Vyplnění zabere cca 10 minut. Dotazníky prosím zašlete do 7. prosince na tuto e-mailovou adresu (klime-kl@fm.vse.cz).

Předem mnohokrát děkuji a přeji pěkný zbytek dne.

S pozdravem

Klimentová Klára
studentka 3. ročníku FM VŠE

2. Příloha

Dobrý den, jsem studentkou Fakulty managementu VŠE a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při psaní bakalářské práce na téma: „Role koordinátora v procesu komunitního plánování sociálních služeb“. V projektové části této práce bych chtěla analyzovat výstupy tohoto dotazníku a navrhnout jak zefektivnit práci koordinátora komunitního plánování sociálních služeb. Byla bych Vám velmi vděčná, kdybyste mi tímto dotazníkem pomohli s psáním bakalářské práce. Vyplnění zabere cca 10 minut.

Vyplněné dotazníky, prosím, pošlete do 7. prosince na tuto e-mailovou adresu: klime-kl@fm.vse.cz.

- 1) Pro jaké vymezené území je vypracováván komunitní plán, kterého se účastníte?**

- 2) Jaké dovednosti a osobnostní charakteristiky považujete za klíčové pro roli koordinátora?**

- 3) Jaká je náplň činnosti koordinátora ve Vašem městě? (pokuste se vypsát alespoň 5 činností)**

- 4) Jakou z činností považujete za nejvíce obtížnou?**

- 5) Jakou činnost považujete naopak za nejméně obtížnou?**

- 6) Jaké vzdělání by podle Vás měl mít koordinátor? (*podtrhněte*)**
 - a. středoškolské
 - b. vysokoškolské
 - c. vyšší odborné
 - d. jiné:

**7) Přípravoval/a jste se na roli koordinátora např. školením, samostudiem?
(podtrhněte)**

a. ano, jak?

b. ne

8) Měl/a jste již nějakou praxi v sociálních službách nebo praxi s prací koordinátora dříve, než jste pracoval/a jako koordinátor komunitního plánování v tomto městě? (podtrhněte)

a. ano, jakou?

b. ne

9) Jaké pracovní podmínky by podle Vás měl mít koordinátor, aby pracoval efektivně?

- časová náročnost práce koordinátora (*hodin týdně*):
- technické zázemí:.....
- jiné:

10) Jak se podle Vás pozná dobrý koordinátor?

Děkuji za čas věnovaný vyplňováním tohoto dotazníku a přeji hezký zbytek dne!