UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Filozofická fakulta

Rigorózní práce

Listopad 2019 **Mgr. Alena Hynková, MBA**

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra sociální práce

Rigorózní práce

Vliv komunitního plánování na komunální plánování obce

Influence of community planning
at the municipality community planning

Konzultant: PhDr. Jaroslava Šťastná, Ph.D.
Zpracovatel: Mgr. Alena Hynková, MBA

Listopad 2019

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a že všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury/použitých zdrojů. Jsem si vědoma toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek neuznání rigorózní práce.“

Plzeň, listopad 2019 Mgr. Alena Hynková, MBA

Poděkování

Mé upřímné a nezměrné díky patří vážené a milé paní doktorce Jaroslavě Šťastné, Ph.D., za hodiny konzultací a veškerý čas strávený čtením této práce, cenné rady, doporučení a zejména za chápající a lidský přístup ke studentce daleko za hranicí věkového průměru.

V Plzni, 20. listopadu 2019 Mgr. Alena Hynková, MBA

ABSTRAKT

Autorka rigorózní práce stála jako koordinátorka u zrodu komunitního plánování sociálních služeb na území města Plzně již v roce 2005. V dobách, kdy všechny obce využívaly za tímto účelem finančních prostředků z evropských strukturálních fondů, rozhodla se Plzeň jako první velké město jít svou vlastní cestou a vlastní vizi realizovat z vlastního rozpočtu.

Práce má za cíl nejen zmapovat vývoj v oblasti komunitního plánování v Plzni, jehož aktivní součástí autorka na třech různých pozicích od počátku byla, ale zároveň představit náhled na efektivitu dané metody sociální práce – stojící na součinnosti triády – v kontextu mantinelů komunálního plánování na úrovni obce.

Podstatou práce je tedy snaha o představení zhruba třináctiletého cyklu soustředěné orientace města na zákazníka (příjemce sociálních služeb, a to i v rovině potenciální). Zároveň s tím jde o přiblížení reálného naplňování cílů a opatření vzešlých z procesu komunitního plánování v kontextu plánování komunálního – zakomponování priorit do rozpočtu obce v rámci strategického plánování.

Sociální služby jsou všeobecně specifickou kategorií. V praxi platí, že o jejich existenci, nabídku a obsah se člověk začne zajímat až v momentě, kdy je on sám, případně někdo z jeho blízkých v tzv. nepříznivé životní situaci. Jinou optikou proto nahlíží na potřebnost jednotlivých opatření v oblasti sociálních služeb jejich tvůrci v rámci komunitní triády, jinou potřebnost zmíněných opatření vnímají osoby zodpovědné za rozpočet obce, donátora většiny záměrů a projektů, nejen z dané oblasti.

Autorčina práce proto předkládá teoretický koncept komunitního plánování, vývoj procesu v Plzni za dobu zhruba 15 let a jeho přínos. Představuje současný vnější (komunitní) a vnitřní (komunální) prostředí ovlivňující daný sektor, i samostatně provedené empirický výzkum. Výpovědní hodnota daného šetření je v rovině vztahu k tvorbě a podobě rozpočtu statutárního města a zájmu jeho tvůrců zakomponovat mezi rozpočtové priority opodstatněné požadavky široké veřejnosti. Výstupem je reflexe součinnosti všech zainteresovaných stran a dílčí doporučení vedoucí k vyšší efektivitě procesu.

Klíčová slova: komunitní plánování, triáda, sociální služby, samospráva, rozpočet města, strategické plánování, komunální plánování.

ABSTRACT

The author of this rigorous thesis has been involved in community planning of social services in the city of Pilsen since the beginning in 2005. At the times when all municipalities used financial resources from European structural fonds, Pilsen, as first large city, decided to go its own way and started financing its vision from its own budget.

The goal of this thesis it to describe development in the field of community planning in Pilsen, as a field where the author has been active on three different positions since the beginning, but also to introduce an insight on effectiveness of the given method of social work (standing on cooperation of the triad) in context of limitations of communal planning on municipality level.

The thesis introduces approximately 13 years cycle of city's focused orientation on the customer (receiver of social services, current or potential). Moreover, it discusses the problematics of meeting targets and measures that arose from community planning – implementation of priorities in the city's budget within the framework of strategic planning.

In general, social services represent a very specific category. It is usual that one becomes interested in the offer and content of social services only in a moment, when they or their close ones appear in an unfavorable life situation. The creators of social services (community triad) view the need of measures in the field of social services differently than people responsible for the city's budget, the donor of most intentions and projects.

The thesis, therefore, presents theoretical concept of community planning, the development of the process in Pilsen in the course of ca. 15 years, and its contribution. It introduces present external (community) and internal (municipal) environment that affect the field, and also author's own empirical research. The results of the research are on the same level of importance as creation of the municipality's budget and interests of its creator to consider incorporating well-founded requirements of broad community into budget priorities. The outcome is the reflection on the synergy of all parties involved and suggestions that lead to higher effectiveness of the process.

Key words: community planning, triad, social services, autonomy, budget of a city, strategic planning, municipal planning

OBSAH

Obsah 7
Seznam zkratek 9
Úvod 1
1 Vymezení základních pojmů 3
1.1 Uplatnění strategií v prostředí města 9
1.2 Role obce v utváření sociální politiky 15
2 Komunitní plánování – věc veřejná 19
2.1 Podstata komunitního plánování 21
2.2 Sektor zadavatelů 26
2.3 Sektor poskytovatelů 30
2.4 Sektor uživatelů 31
2.5 Sektor konkurentů 34
2.6 Pracovní skupiny a zapojování veřejnosti 36
3 Zadavatel versus správce rozpočtu 38
3.1 Město v kontextu Z 108/2006 Sb. o sociálních službách 38
3.2 Pozice města a součinnost s Krajem v oblasti financování sociálních služeb 39
3.3 Indikátory pro tvorbu subkapitoly „sociální oblast“ v rozpočtu města 44
3.4 Participativní rozpočet 46
4 Komunitní plán versus komunální plán 50
4.1 Zhodnocení Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na území města Plzně pro období 2008 – 2015 55
4.2 Realizované studie a jejich přímé dopady na zkvalitnění sítě služeb 58
4.3 Aplikace efektivního krátkodobého modelu plánování 60
4.4 Přínos partnerství a sdílení dobré praxe (Brno, Ostrava) 62
5 Empirické šetření 65
5.1 Cíle empirického šetření 65
5.2 Výzkumná otázka/podotázky 65
5.3 Metoda výzkumu a její opodstatnění 66
5.3.1 Výběr respondentů – oslovená skupina 68
5.3.2 Technika sběru dat - vzor dotazníku 70
5.3.3 Způsob zpracování dat 71
5.3.4 Průběh výzkumu – časový harmonogram 72

5.4 Zpracování výsledků a výstupy šetření 72
5.4.1 Interpretace výstupů šetření 73
Shrnutí a závěr 94
Zdroje informací a citací 100
Seznam obrázků a grafů 103
Seznam příloh 103

SEZNAM ZKRATEK

MMP – Magistrát města Plzně

OSS – Odbor sociálních služeb

KPSS – Komunitní plánování sociálních služeb

NNO – Nestátní neziskové/á organizace

ÚSO – Úřad služeb obyvatelstvu MMP

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

MV ČR – Ministerstvo vnitra ČR

MMR ČR – Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

EU – Evropská unie

Město – statutární město Plzeň

Kraj – Krajský úřad Plzeňského kraje

ZMP – Zastupitelstvo města Plzně

RMP – Rada města Plzně

EHP – Evropský hospodářský prostor

PaR – Participativní rozpočet

DPH – Daň z přidané hodnoty

EET – Elektronická evidence tržeb

VHI - Viktor Hostinský Investments

„Myslím si, že hodně lidí říká, že něco nejde udělat, protože to nikdy ani nezkusili. Je to jenom záminka. Většina věcí, i zdánlivě nemožných, tvrdou prací dosáhnout lze. Myslím, že je to vůle, co lidem často schází... “

Nicholas Winton

ÚVOD

Předmětem této rigorózní práce, který koresponduje s podstatou mé dlouholeté činnosti ve veřejné správě a zkušeností se zapojováním veřejnosti, je vliv komunitního plánování v rovině sociálních služeb na komunální plánování obce.

Lze všeobecně konstatovat, že legitimitu sociálním službám a jejich podobě dávají požadavky a potřeby uživatelů, potažmo budoucích uživatelů. Oni jsou fundamentem, na kterém stojí strategické plánování, jsou stavebním kamenem, na němž staví sociální politika nejen našeho města, jsou hybnou pákou a podstatou činnosti Odboru sociálních služeb Magistrátu města Plzně a veškerých jeho aktivit, tedy útvaru, v jehož čele stojím od samého vzniku.

Zhruba od roku 2003 mnoho již bylo řečeno, napsáno a realizováno na téma **komunitní plánování**. Nejčastěji je tento pojem skloňován v kontextu rozvoje sociálních služeb a zapojení veřejnosti do rozhodovacího procesu. V rámci statutárního města Plzně odstartoval první projekt tohoto druhu v červnu 2005 – byla jsem u toho: jako koordinátorka a spolurealizátorka. Po téměř 15 letech a poměrně turbulentních změnách v daném rezortu (do kterých je nezbytné zakomponovat i změny politické na úrovni komunální), si dovolím pohledem vedoucí Odboru sociálních služeb Magistrátu města Plzně subjektivně a sebekriticky vyhodnotit smysl, efektivitu a celkový vliv zmíněné metody sociální práce – komunitního plánování sociálních služeb – na finální rozhodování obce.

Mojí snahou není zveličování přínosu, ale ani plošná dehonestace – nesu významný díl odpovědnosti za celý plzeňský proces od doby jeho vzniku až po současnost. Cíl mé práce vidím jinde – objektivně posoudit, do jaké míry vox populi nastavuje vize, ovlivňuje a určuje realizaci záměrů na úrovni municipality, případně: v čem tkví úspěšnost prosazení záměrů vzešlých ze zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů.

Společným jmenovatelem a linií komunitního plánování je snaha o řešení nepříznivé sociální situace občanů dané lokality, zejména prostřednictvím definovaných typů sociálních služeb a služeb návazných.

Svého času byl boom komunitně plánovat – cokoli, kdekoliv. Štědře se k tomuto tématu stavěly evropské strukturální fondy a nebylo snad větší obce na území státu, která by na dotace nedosáhla. Bez známky zlehčování a výhradně na základě vlastních manažerských zkušeností, dovolím si zapochybovat o tom, zda je vždy tato metoda sociální práce s veřejností a pro veřejnost přímou cestou k efektivitě a v dlouhodobém horizontu i progresivním nástrojem rozvoje obce.

Po mnoha modifikacích objevují se v pravidelných intervalech výzvy k zapojování veřejnosti, vznikají platformy a sofistikované projekty - aby ve finále byla část nebo celý materiál (jehož vznik stál čas, energii a téměř vždy dost peněz) zodpovědně uložen na bezpečném místě a vyhodnocen jako „inspirace pro budoucnost, kterou za stávajících finančních podmínek obce není možno realizovat“. To se sice aktuálně netýká Plzně, ale v rámci republiky jsou jich za všechna léta desítky. Provázanost záměrů s komunálním plánováním obce a možností kofinancování je klíčovým prvkem procesu.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Plzeň je čtvrtým největším městem v České republice a zároveň metropolí Plzeňského kraje. Je zde daleko větší dostupnost sociální a zdravotní péče oproti jiným městům v kraji. V krajské metropoli je velmi slušná občanská vybavenost, infrastruktura, systém veřejné dopravy, koncentrace středních škol a větší nabídka zaměstnání. Plzeň je spádová lokalita pro celou řadu sociálních služeb.[1]

Město Plzeň, které má řádově téměř 180 000 obyvatel (velkou proměnnou tvoří cizinci migrující za prací), je společenstvím občanů a územním celkem členěným na městské obvody; zřizuje vlastní orgány a má vlastní majetek. Statutární město Plzeň spravuje prostřednictvím Magistrátu města Plzně své záležitosti samo (*samostatná působnost*) a v případech stanovených zvláštními zákony vykonává svými orgány, též jménem státu, veřejnou správu přenesenou státem na všechny obce, na obce s pověřeným obecním úřadem nebo na obce s rozšířenou působností (*přenesená působnost*); případně za podmínek zvláštního zákona též přenesenou působnost krajských úřadů. Plzeň je členěná do deseti městských obvodů s vlastními orgány samosprávy. Městský obvod je organizační jednotkou města a správním obvodem pro výkon přenesené působnosti. Tato rigorózní práce bude korespondovat s prostředím Magistrátu města Plzně.

Nejvyšším orgánem města je Zastupitelstvo města Plzně, které ze svého středu volí primátora, jeho náměstky a členy rady. Tajemník magistrátu organizuje činnost magistrátu a je za ni odpovědný primátorovi v samostatné i v přenesené působnosti. Ve vztahu k zaměstnancům města, zařazeným pro výkon práce do magistrátu nebo úřadu městského obvodu, je příslušný tajemník statutárním orgánem zaměstnavatele, řídí a kontroluje činnost všech zaměstnanců v úřadu či magistrátu zařazených, uzavírá a ukončuje jejich pracovní poměr a dává radě návrh na jmenování a odvolání vedoucích odborů, stanoví jejich platy podle zvláštního předpisu a plní další úkoly zaměstnavatele podle pracovněprávních předpisů. Magistrát tvoří primátor, náměstkové primátora, tajemník magistrátu a další zaměstnanci města do magistrátu zařazení; pro tyto zaměstnance města plní úkoly zaměstnavatele magistrát jako organizační jednotka zaměstnavatele. V čele magistrátu stojí primátor.

---

[1] Vodičková K: Analýza sociální práce/sociální politiky v samostatné působnosti města Plzně, BIBS 2011 (str. 13-14)

Magistrát se člení na odbory, které se dále mohou členit na oddělení. Rada města může k zajištění účelné organizace dělby práce na magistrátu seskupit odbory do vnitřních úřadů, v jejichž čele je ředitel vnitřního úřadu s postavením vedoucího odboru a povinností slaďovat a řídit odbory do vnitřního úřadu zařazené. Magistrát města Plzně je členěn do vyšších organizačních složek nazvaných „vnitřní úřady magistrátu“. Vnitřní úřad je organizační jednotka, která vzniká sdružením několika odborů za účelem koordinace činnosti odborů magistrátu při plnění úkolů v samostatné působnosti. V čele úřadu je ředitel úřadu. Jedná se o tyto úřady: úřad správních agend, úřad ekonomický, úřad technický, úřad služeb obyvatelstvu.[2]

Ve struktuře magistrátního Úřadu služeb obyvatelstvu je zakomponován i Odbor sociálních služeb, který se od počátku své existence věnuje výhradně samosprávní činnosti, a to včetně vlastních inovativních projektů, a projektům realizovaných v součinnosti s rezortními ministerstvy (MPSV, MV ČR, MMR) – viz výtah z činnosti níže:

- Garantuje optimální rozvoj sociálních služeb na území města Plzně a vytvoření funkční sítě nabízených služeb pro cílové skupiny uživatelů z řad seniorů, zdravotně postižených, rodin s dětmi, sociálně vyloučených, cizinců a ostatních potřebných.
- Zpracovává odborná stanoviska ke zřízení, správě a rušení zařízení sociální péče pro cílové skupiny: rodiny, děti a mladistvé, obyvatele sociálně vyloučených lokalit a lidi bez domova, osoby se zdravotním postižením, seniory a cizince a migranty.
- Spolupracuje s organizacemi a institucemi v rámci ČR působícími v oblasti služeb pro cizince.
- Zpracovává návrh rozpočtu odboru v oblasti sociální a zdravotnictví, provádí rozpis detailního rozpočtu, zpracovává podklady pro rozpočtová opatření, provádí čerpání rozpočtu na základě schváleného, nebo upraveného rozpočtu příslušného roku (úhrada faktur, platebních příkazů), kontroluje a vyhodnocuje čerpání rozpočtu.
- Spolupracuje při sestavování návrhu ročních a dlouhodobých plánů investic v oblasti sociální a zdravotnictví.
- Zpracovává návrhy smluv a dodatků a eviduje uzavřené smlouvy a dodatky v oblasti sociálních služeb a zdravotnictví.

---

[2] Zdroj: Organizační řád Magistrátu města Plzně https://www.plzen.eu/obcan/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx

- Spolupracuje s Odborem sociálních věcí a Odborem zdravotnictví Krajského úřadu Plzeňského kraje při zajišťování lékařské služby první pomoci pro dospělé, děti a dorost, pohotovostní služby stomatologické a služby lékárenské
- Poskytuje neinvestiční a investiční dotace a dary pro oblast sociálních služeb.
- Provádí analytickou a metodickou činnost v oblasti rozvoje sociálních služeb na území města Plzně.
- Tvoří a koordinuje komplexní rozvojovou koncepci sociálních služeb a zpracovává návrhy hlavních směrů střednědobého sociálního programu města Plzně.
- Tvoří zásady a principy pro objektivní posuzování projektových záměrů nestátních neziskových organizací, s předpokladem spoluúčasti města (metodické usměrňování aktualizovaných strategií v rámci střednědobé transformace a optimalizace sítě služeb v Plzni).
- Zajišťuje projektovou činnost v kontextu naplňování rozvojové koncepce Města a v souladu s národními prioritami a akčními plány.
- Sleduje, kontroluje a průběžně vyhodnocuje efektivitu a kvalitu městem dotovaných sociálních služeb.
- Provádí poradenskou a konzultační činnost v oblasti sociální politiky na úrovni samosprávy.
- Poskytuje finanční podpory projektovým záměrům nestátních neziskových organizací, které jsou v souladu se Střednědobou rozvojovou koncepcí sociálních služeb pro období 2008 až 2015.
- Připravuje průběžně inovaci a aktualizaci schématu dotačního systému pro oblast sociálních služeb (víceletý dotační model).
- Systematicky sleduje, kontroluje obsah a průběžně vyhodnocuje efektivitu, spokojenost a kvalitu městem dotovaných služeb.[3]

Odbor sociálních služeb (dále jen OSS) patří k nejmladším útvarům ve struktuře Magistrátu města Plzně – jeho vznik je produktem personálního auditu a plošné optimalizace úřadu v roce 2008 a datuje se k 1. 4. 2009. Je počinem města směřujícím k efektivnějšímu a pružnějšímu řešení sociální problematiky na úrovni samosprávy. Jde o nastavení optimálního modelu spolupráce města (zastoupeného OSS), nevládních

[3] Zdroj: Pracovní náplně MMP https://www.plzen.eu/obcan/urad/magistrat-mesta-plzne/urad-sluzeb-obyvatelstvu/odbor-socialnich-sluzeb/

neziskových organizací (dále jen NNO) a široké plzeňské veřejnosti v rámci jakýchkoliv opatření sociálního charakteru na území samosprávy.

Takto nastavený systém je výrazně efektivní, flexibilně reaguje na potřeby trhu sociálních služeb, poskytovatelů, stávajících i potenciálních uživatelů a veřejnosti plošně. Znalost lokality, sociální problematiky a komunitní práce při přímém propojení s neziskovým sektorem je pro město optimálním modelem vedoucím k zajištění progresivního fungování sociální politiky na úrovni samosprávy - což dokladují nejen aktivity a projekty, které se daří realizovat až se vznikem zmíněného odboru, ale i skutečnost, že Odbor sociálních služeb je držitelem dvou cen **MV ČR za inovaci ve veřejné správě za rok 2011 a rok 2012.**[4]

Mezi nejdůležitější veřejné služby, které jsou poskytovány v rámci samosprávní činnosti, patří: bydlení (sociální a dostupné bydlení, bydlení s podporou sociálního pracovníka), sociální péče a služby, školství, doprava, kultura a bezpečnost.

Zákon 128/2000 Sb., o obcích v § 7 v odst. 1 vymezuje samostatnou působnost obce, a to takto: *„Obec spravuje své záležitosti samostatně (dále jen "samostatná působnost").* Dále § 35 (1) téhož zákona: *„Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o přenesenou působnost orgánů obce nebo o působnost, která je zvláštním zákonem svěřena správním úřadům jako výkon státní správy, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zákon.“* Výkon sociální práce/sociální péče v samostatné působnosti je zatím plně ponechán v kompetenci obce.

Podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách může obec být poskytovatelem sociálních služeb nebo zřizovat za tímto účelem právnické osoby.

§ 92 **Obecní úřad obce s rozšířenou působností**

a) zajišťuje osobě, které není poskytována sociální služba, a je v takové situaci, kdy neposkytnutí okamžité pomoci by ohrozilo její život nebo zdraví, poskytnutí sociální služby nebo jiné formy pomoci, a to v nezbytném rozsahu; místní příslušnost se řídí místem trvalého nebo hlášeného pobytu osoby,
b) koordinuje poskytování sociálních služeb a poskytuje odborné sociální poradenství osobám ohroženým sociálním vyloučením z důvodu předchozí ústavní nebo ochranné výchovy nebo výkonu trestu, osobám, jejichž práva a zájmy jsou

[4] Hynková, A. *Řízení lidských zdrojů* BIBS (reg. č. CZ.1.07/3.2.02/02.0012), Plzeň 2012. (str.3)

ohroženy trestnou činností jiné osoby, a osobám, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností; přitom spolupracuje se zařízeními pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, s Vězeňskou službou České republiky, Probační a mediační službou České republiky, správními úřady a územními samosprávnými celky,

c) na základě oznámení poskytovatele zdravotních služeb25) zjišťuje, zda je nezbytné poskytnout osobě umístěné ve zdravotnickém zařízení služby sociální péče a zprostředkovává možnost jejich poskytnutí; v případě, že nelze služby sociální péče osobě poskytnout, sděluje neprodleně tuto skutečnost poskytovateli zdravotních služeb, v jehož zdravotnickém zařízení je osoba umístěna,

d) na území svého správního obvodu koordinuje poskytování sociálních služeb a realizuje činnosti sociální práce vedoucí k řešení nepříznivé sociální situace a k sociálnímu začleňování osob; přitom spolupracuje s krajskou pobočkou Úřadu práce a krajským úřadem.

§ 94 **Obec**

a) zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území,

b) zajišťuje dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb na svém území,

c) spolupracuje s dalšími obcemi, kraji a s poskytovateli sociálních služeb při zprostředkování pomoci osobám, popřípadě zprostředkování kontaktu mezi poskytovatelem a osobou,

d) může zpracovat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s krajem, poskytovateli sociálních služeb na území obce a za účasti osob, kterým jsou poskytovány sociální služby,

e) spolupracuje s krajem při přípravě a realizaci střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje; za tím účelem sděluje kraji informace o potřebách poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na území obce, o možnostech uspokojování těchto potřeb prostřednictvím sociálních služeb a o jejich dostupných zdrojích,

f) spolupracuje s krajem při určování sítě sociálních služeb na území kraje; za tím účelem sděluje kraji informace o kapacitě sociálních služeb, které jsou potřebné pro

zajištění potřeb osob na území obce a spoluvytváří podmínky pro zajištění potřeb těchto osob.

Služby, které město není schopno poskytovat samo, převede s danou mírou podpory na jiné organizace. K tomuto došlo i v oblasti sociálních služeb, kdy město poskytování většiny služeb ponechalo na jiných organizacím, na jejichž činnost poskytuje dotace. Mezi základní funkce samosprávy patři:

1. Statutární funkce
2. Poskytování služeb ve veřejné správě
3. Rozvoj obce
4. Rozvoj služeb společnosti

Na straně poptávky stojí:

- Občané (hlavní zákazníci města)
- Fyzické a právnické subjekty se záměrem poskytovat služby

Na straně nabídky:

- zástupci veřejného sektoru
- zástupci soukromého sektoru
- neziskové organizace, poskytující sociální služby

Město musí komunikovat se všemi partnery a aktéry, kteří sledují svoje zájmy a mnohdy mají zcela odlišnou vizi o rozvoji města.[5]

[5] Hynková, A.; Vodičková K.: *Strategický marketing Odboru sociálních služeb* BIBS (reg. č. CZ.1.07/3.2.02/02.0012), Plzeň 2014. (str.9 - 10)

1.1 UPLATNĚNÍ STRATEGIÍ V PROSTŘEDÍ MĚSTA

Strategie není výsledkem plánovacího procesu. Naopak, je jeho výchozím bodem.

Henry Mintzberg

Strategické plánování (řízení) je proces manažerského rozhodování, které usiluje o sladění zdrojů (materiálních, finančních, informačních a lidských) a schopností (odbornost a zkušenost) na straně jedné a tržních příležitostí na straně druhé, s cílem zajistit dlouhodobý růst a prosperitu organizace. V rámci strategického plánu management organizace definuje poslání organizace a specifikuje, čeho chce organizace dosáhnout během následujícího období (zhruba pěti let). (Molek, 2011).
Autoři volí rozdílné pohledy na strategii, zde si představíme několik pohledů Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že strategie *„předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde k naplnění svých cílů*“.

Johnson a Scholes definují strategii takto: *„Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders).“* (Koukal, 2013)

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že: *„Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.“*

Collise a Montegomeryové (1997) *„Strategií je to, jak vedení vytváří s pomocí koordinace a konfigurace svých multi-tržních aktivit hodnotu pro svou organizaci.“*

Rozdílné pojetí strategie se projevuje v rozdílném chápání strategických cílů. Někteří je začleňují cíle do součásti strategie, jiní je považují za prostředek pro dosažení předem vymezených cílů. H. Mintzberg tvrdí, že efektivní stratég je člověk, který umí žít s protiklady. V jeho podání je strategie model (vzor, šablona) či plán, který integruje hlavní

organizační cíle a posloupnost činností do soudržného celku. **Strategické řízení (dříve plánování) je nikdy nekončícím procesem.**

Základním strategickým dokumentem města je **Program rozvoje města Plzně**, zpracovaný v roce 2003, s aktualizací v roce 2013, aktuálně nově vytvořený **Strategický plán rozvoje města** platný do roku 2030. Plán rozvoje města Plzně, se svými akčními plány, je klíčovým nástrojem pro rozhodování městské správy.

Nastavení sociální politiky města Plzně vychází z požadavků a podložených vizí vedení města a jeho orgánů. Představy vedení města (Rada města Plzně, Zastupitelstvo města Plzně) korespondují s aktuální situací na trhu sociálních služeb, s demografickým vývojem v dané lokalitě, s doloženými potřebami veřejnosti a přeneseně též reagují na reformní změny sociální politiky na úrovni celostátní i evropské.
Ve svém Sdělení z listopadu 2007 o službách obecného zájmu[6] Komise (pozn. Výbor pro sociální ochranu EU) identifikovala řadu cílů a principů pro organizaci sociálních služeb – viz níže:

Sociální služby se často chápou jako prostředek k dosažení celé řady konkrétních cílů:

1. jsou to služby orientované na osoby, navržené tak, aby reagovaly na nejzákladnější lidské potřeby, především potřeby uživatelů ve zranitelné pozici;
2. poskytují ochranu před všeobecnými i konkrétními riziky života a pomáhají při osobních potížích nebo krizích;
3. poskytují se rovněž rodinám v kontextu měnících se rodinných vzorců, na podporu jejich rolí v péči o mladé i staré členy rodiny, a také o osoby se zdravotním postižením, a kompenzují případná osobní selhání v těchto rodinách;
4. jsou to klíčové nástroje pro zabezpečení základních lidských práv a lidské důstojnosti;

[6] Služby obecného zájmu, včetně sociálních služeb obecného zájmu: nový evropský závazek, COM (2007) 725 Finální verze.

5. hrají roli prevence a sociální soudržnosti, která je určena celé populaci, bez ohledu na bohatství nebo příjem;
6. podílí se na ochraně před diskriminací, na rovnosti pohlaví, na ochraně lidského zdraví, na zlepšení životního standardu a kvality života, a na vytváření rovných příležitostí pro všechny, čímž zlepšují schopnost jednotlivců plně se podílet společnosti. Tyto cíle se odráží do toho, jakým způsobem se tyto služby organizují, poskytují a financují:
7. aby řešily různorodé potřeby lidí jako jednotlivců, musí být sociální služby komplexní a přizpůsobené osobním potřebám, koncipované a poskytované integrovaně;
8. často zahrnují osobní vztah mezi příjemcem a poskytovatelem služeb;
9. definice a poskytování služby musí brát v úvahu rozdílnost uživatelů;
10. když reagují na potřeby zranitelných uživatelů, často se sociální služby charakterizují asymetrickým vztahem mezi poskytovatelem a příjemcem, který se liší od komerčního vztahu dodavatel / spotřebitel;
11. jelikož jsou tyto služby nezřídka zakořeněné v (místních) kulturních tradicích, vybírají se taková řešení na míru, která zohledňují konkrétní rysy místní situace, zaručují blízkost mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem, a rovný přístup k službám v rámci celého území;
12. poskytovatelé služeb potřebují zpravidla rozsáhlou autonomii, aby se mohli zabývat řadou různorodých a nově vznikajících sociálních potřeb;
13. tyto služby jsou většinou motivované principem solidarity a výrazně závisí na veřejném financování, má-li být zajištěna rovnost přístupu bez ohledu na majetek či příjem;
14. při poskytování sociálních služeb hrají často důležitou roli neziskoví poskytovatelé a dobrovolní pracovníci, kteří tak vyjadřují schopnost občanů podílet se na sociálním začleňování, sociální soudržnosti místních komunit a na mezigenerační solidaritě.

V kontextu platného legislativního rámce, národních koncepcí, metodických pokynů a evropských směrnic má obec přednastaveno, jakým směrem se má ubírat její strategické plánování (pochopitelně nejen v oblasti sociálních služeb).

Na tuto skutečnost lze nahlížet ze dvojí roviny:

I. naplňování strategií vyšších/nadřazených instancí (kraj, ministerstva, EU);

II. vytváření vlastních koncepcí a strategií korespondujících s potřebami obce.

Ad I)

V tomto ohledu mluvím zejména o národních akčních plánech, koncepcích rezortních ministerstev či koncepčních dokumentech kraje. Ačkoli není podmíněno zákonem, je součinnost obce při jejich naplňování víceméně povinnou. Tak je též z pozice města většina materiálů tohoto druhu vnímána – problém nastává v momentě, je-li dokument tvořen „od stolu“, bez znalosti problematiky, jejího aktuálního vývoje, nereflektujícího prostředí a dalších zásadních souvislostí. Obec se pak stává buď kverulantem – poukazuje-li na nedostatky dokumentu či nedostatečnou erudici tvůrců nebo odevzdaným papírovým „plničem“ bezpředmětných cílů a opatření, neboť je nad slunce jasnější, že materiál je jen formou bez obsahu a vznikl proto, že vzniknout musel. V takovém případě čas následně ukáže, jak zbytečný elaborát to byl, který ničemu nepomohl, jen zaměstnal řadu lidí a spolykal nemalou část veřejných prostředků….

Dlužno dodat, že v tomto směru suverenita a zdravé sebevědomí obcí roste - vědomy si svého významu a odpovědnosti vůči veřejnosti, nemají problém s vyjádřením otevřeného nesouhlasu s tím, co přichází jako nesmyslný diktát, který na úrovni samosprávy buď nemůže fungovat vůbec, nebo kontraproduktivně.

Ad II)

Pokud platí *přání otcem myšlenky*, na úrovni municipality platí umocněně. Je-li vedení obce osvícené, pracuje s „přáními a tužbami“ veřejnosti jako s cenným zdrojem dat a inspirace. Ať již v rámci pěstování veřejného prostoru, rozvoji infrastruktury dané lokality nebo v rovině zkvalitňování sociálních služeb a aktivit souvisejících.

Poměrně jednoduchý model, o němž ještě bude řeč: pracovní skupiny nebo odborné platformy (výstup v podobě objektivního a nezaujatého pohledu však není vždy garantován). Pokud stavíme výhradně na závěrech a doporučeních těchto skupin, které jen zřídka mají více než 30 účastníků, nemůžeme vyloučit ani účelovost, ani lobbing.

Vznik Odboru sociálních služeb je vyústěním optimalizace úřadu v kontextu s potřebou města řešit efektivně a pružně sociální problematiku na úrovni samosprávy. Veškeré výstupy a aktivity odboru jsou proto konsensem města, nevládních neziskových organizací (dále jen NNO) a široké veřejnosti – tomu odpovídá i politická, finanční a materiální podpora ze strany vedení města. Nastavený systém je vysoce efektivní, pružně reaguje na

potřeby trhu služeb, města i veřejnosti samé. Přímé propojení s neziskovým sektorem při využití znalosti problematiky a lokality je pro město optimálním vzorcem progresivního fungování sociální politiky na úrovni samosprávy. Což dokladují i aktivity a projekty, které se daří realizovat až se vznikem OSS.

Mohu říci, že osvícené vedení města (a to za tři volební období zpětně) nám umožnilo realizovat takové projekty, studie, analýzy a koncepce, které nejen, že reflektovaly skutečnou „vůli a potřeby" plzeňské veřejnosti, korespondovaly s vizemi města, ale následně byla opatření a záměry překlopeny do praxe a realizovány. V této práci, bohužel, není prostor pro uvedení veškerých úspěšně naplněných projektů a strategických dokumentů, které město Plzeň – z iniciativy a prostřednictvím OSS - zpracovalo, nechalo si zpracovat nebo na nich do značné míry participovalo.

Dovolím si zmínit jen nejúspěšnější strategické projekty z dílny uvedeného odboru: v rámci ČR zcela unikátní dotační systém, který stojí na plošném monitoringu efektivity poskytovaných sociálních služeb *(systém, včetně software získal titul „Cena za inovaci ve veřejné správě za rok 2011")* nebo emergentní projekt: *„Integrace cizinců na úrovni samosprávy - řešení problematiky osob migrujících za prací na území města Plzně",* který vynesl město Plzeň do pozice „vlajkové lodi" – projekt byl jako dobrá praxe postoupen do řady dalších měst řešících podobný problém a dal vzniknout řadě inovativních nástrojů – v čele se Zdravotními komunikačními kartami (chirurgie, oční, gynekologie, sociální anamnéza a emergency) v pěti jazykových mutacích, o které byl obrovský zájem ve zdravotnických zařízeních a nemocnicích napříč republikou *(projekt byl dotován MV ČR, byl prezentován v Bruselu jako progresivní model zapojení samosprávy a získal titul „Cena za inovaci ve veřejné správě za rok 2012").*

Podstatou mé práce ale není retrospektiva všech úspěchů na poli strategií – byť to s tématem práce úzce souvisí. **S odstupem času musím sebereflexně konstatovat, že nejméně úspěšnou strategií (ve světle všech realizovaných) rozvoje a zkvalitňování sítě sociálních služeb a nastavení sociálních vizí města byl Komunitní plán rozvoje města Plzně pro období let 2008 – 2015, a to i přesto, že jsem byla od počátku jeho aktivní součástí.**

Kritickým náhledem – na základě ex post vyhodnocení efektivity, přímých dopadů i samotného pojetí – vychází jako strategický dokument nejméně přínosný a v horizontu časového nastavení takřka bezpředmětný, neboť plánovat cokoli v prostředí tak turbulentním, jakým je problematika sociálních služeb na dobu 8 let (!) se v praxi ukazuje nesmyslem. V žádném případě tím nechci znevážit energii a nadšení všech zúčastněných, kteří se na prvním Komunitním plánu podíleli – už tím, že jsem celý proces koordinovala a tedy měla zájem na co nejlepším výsledku. Nicméně: s odstupem času a po všech zkušenostech vím, že mnohem progresivnější by bylo nastavení krátkodobého modelu plánování (optimálně 2 roky), s oporou v rozpočtových výhledech a v podobě „živého materiálu“, který by pružně reagoval na případné změny legislativy či podstaty záměru (demografické změny, migrace, proměnná cílových skupin apod.) Jednou z mála deviz projektu byl vznik historicky prvního Katalogu poskytovatelů sociálních služeb v Plzni.

Po bitvě každý generál - v poměrně euforickém ovzduší komunitního plánování na všech úrovních v období let 2003 – 2006, chtěl komunitně plánovat každý. S vidinou vyšší míry demokracie při zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů, čerpaly se plošně dotace ze Společného regionálního operačního programu (SROP) a v tomto momentě je třeba znovu připomenout, že jen Plzeň šla tehdy do projektu „za své“ (realizace projektu vyšla na 3,5 mil. Kč). O celém projektu Komunitní plánování sociálních služeb v Plzni bude v této práci ještě detailněji pojednáno.

To, čemu chci věnovat v této práci ale zvýšenou pozornost, jsou studie z posledních let, které dle zadání a v součinnosti s Odborem sociálních služeb MMP realizovala Filozofická fakulta Západočeské univerzity v Plzni, katedra sociologie (řešitelský tým v čele s vedoucím katedry Doc. Janem Váně, Ph.D.). Ty se staly stavebním kamenem pro strategické materiály města a stojí za řadou progresivních a opodstatněných řešení na poli zkvalitňování služeb:

1) Fenomén bezdomovectví (historicky první studie v ČR, v rámci níž byl v jeden den a konkrétní dobu proveden plošný monitoring nocležišť na území celého města)
2) Latentní bezdomovectví (studie cílená na všechny komerční ubytovny ve městě a skladbu jejich obyvatel – fundament pro vznik první Koncepce dostupného a sociálního bydlení na území města Plzně)

3) **Zmapování potřeb, spokojenosti a očekávání, včetně predikce vývoje sociálních služeb v Plzni**
4) **Definování potřeb sociálních služeb u cílových skupin**

O dvou posledně zmíněných dokumentech a jejich přínosu bude v práci ještě detailně pojednáno.

1.2 ROLE OBCE V UTVÁŘENÍ SOCIÁLNÍ POLITIKY

Zákon 128/2000 Sb., o obcích, v § 35 říká: „*Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj* ***sociální péče*** *a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku“.*

Vzhledem k dosavadnímu vývoji se **posílení role obcí při řešení sociálních problémů zdá být logickým krokem.** Nesmí však mít pouze formu deklaratorních právních ustanovení, která nejsou podpořena nástroji řízení a finančními zdroji.

Na příkladu blízkých států (Polsko, Maďarsko) lze sledovat výsledky reforem, které převáděly na obce nové kompetence bez dostatečných finančních zdrojů. Posílení role obcí je tedy nezbytné, efektivní však bude **jen při spojení s odpovídajícím finančním zabezpečením.**

Úvahy o posílení role obcí se v rámci různých dílčích opatření a legislativních návrhů neustále vracejí. Jako příklad lze uvést diskuse o sociálním bydlení. V současné době je **na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností** agenda sociálně-právní ochrany dětí a úkoly v přenesené působnosti v oblasti sociální práce stanovené zákonem o sociálních službách (§ 92 a § 93a) a zákonem o pomoci v hmotné nouzi (§ 63 až § 65). Do úkolů v oblasti pomoci v hmotné nouzi jsou **zapojeny i pověřené úřady.** Právě na oblasti sociální práce se ukazuje diametrálně odlišný přístup jednotlivých obcí k sociální problematice.[7]

[7] Zdroj: Deník veřejné správy - webový portál: http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6698075

Sociální služby se částečně řadí do kategorie veřejných služeb, tedy těch, které jsou poskytovány v zájmu veřejnosti a na rozdíl od komerčních služeb se financují z veřejných rozpočtů a zdrojů. Díky tomu vykazují vyšší míru závislosti na politickém rozhodování, a to jak na úrovni státu, tak krajů nebo obcí. Jejich definování, typologii, podmínky poskytování, registraci a kontrolu poskytování podrobně popisuje zákon o sociálních službách. Sociální služby jsou poskytovány na smluvním principu – na základě uzavření smlouvy mezi uživatelem služby a poskytovatelem. Na všechny sociální služby se vztahují nástroje zajištění kvality definované zákonem o sociálních službách a prováděcím předpisem, zejména povinnost registrace (poskytování sociální služby bez registrace je správním deliktem). Zákon definuje několik klíčových pojmů v oblasti poskytování sociálních služeb. Stanovuje základní zásady a pravidla pro poskytování sociálních služeb a rovněž podrobně upravuje okruh sociálních situací a způsobů jejich řešení[8].

Strategické řízení sociální politiky na úrovni obce - tak, jak jej v současnosti obvykle chápeme - představuje souhrn manažerských aktivit zaměřených zejména na:

- definování vize, poslání a elementárních principů a hodnot organizace;
- definování dlouhodobých záměrů (cílů) vedoucích k naplnění vize a poslání;
- definování cest (strategií), jakými má být těchto cílů dosaženo.

Účinným nástrojem v oblasti sociální politiky obce a aktivním nástrojem v boji proti sociálnímu vyloučení je metoda komunitního plánování sociálních služeb. Tento pojem se v naší republice běžně užívá pro „plánování rozvoje sociálních služeb“, které je zakotveno v zákoně o sociálních službách. Postupy a techniky komunitního plánování lze použít pro všechny oblasti veřejného života, protože slouží k tomu, aby se cílové skupiny a široká veřejnost mohly vyjádřit a zapojit do přípravy podkladů pro strategická rozhodnutí obce. Komunitní plán se svou podstatou, způsobem zpracování a zejména participací jednotlivých aktérů liší od známého strategického plánování obce, může však být jeho součástí anebo doplňkem.

Komunitní plánování sociálních služeb se zaměřuje na tvorbu a zefektivnění sítě sociálních služeb. Ideálním výsledkem celého procesu je vznik sítě sociálních služeb, které jsou

[8] Zdroj: Sociální politika obce – webový portál: http://www.vzdelanyzastupitel.cz/data/fileBank/d8e46d1b-4a41-4cc4-be21-65a0c8e92946.pdf

dostupné všem občanům, o kterých jsou všichni občané dobře informováni a na které obec ani jiný subjekt nevynakládá zbytečné finanční prostředky.

V soukromém sektoru je zákazníkem ten, kdo platí za služby. Ve veřejném sektoru je zákazníkem osoba, která využívá určitou službu – za službu může platit přímo nebo nepřímo (prostřednictvím daní). Hlavním cílem veřejného sektoru je sloužit zákazníkovi.

Tvorba střednědobých plánů sociálních služeb na úrovni obce, na rozdíl od tvorby střednědobých plánů na úrovni krajů, není povinná. Zákon č 108/2006 Sb. o sociálních službách však na straně druhé – jak již bylo zmíněno výše - ukládá obcím viz citace:

§ 94 **Obec**

a) zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území,
b) zajišťuje dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb na svém území,
c) spolupracuje s dalšími obcemi, kraji a s poskytovateli sociálních služeb při zprostředkování pomoci osobám, popřípadě zprostředkování kontaktu mezi poskytovatelem a osobou,
d) může zpracovat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s krajem, poskytovateli sociálních služeb na území obce a za účasti osob, kterým jsou poskytovány sociální služby,
e) spolupracuje s krajem při přípravě a realizaci střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje; za tím účelem sděluje kraji informace o potřebách poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na území obce, o možnostech uspokojování těchto potřeb prostřednictvím sociálních služeb a o jejich dostupných zdrojích,
f) spolupracuje s krajem při určování sítě sociálních služeb na území kraje; za tím účelem sděluje kraji informace o kapacitě sociálních služeb, které jsou potřebné pro zajištění potřeb osob na území obce a spoluvytváří podmínky pro zajištění potřeb těchto osob.

Plošná, efektivní informovanost a marketing ve veřejné správě je proto nepřenositelnou úlohou obce, protože lidé ve městě potřebují kompletní informace o službách.

Jako klíčová se v tomto procesu jeví strategie komunikační a informační – efektivní sociální marketing. Cílem sociálního marketingu je řešení společenských problémů, jakými jsou např. péče o starého člena domácnosti, doprava na zavolání pro osoby s handicapem, zvyšování povědomí občanů o nabídce sociálních služeb apod.

V roce 1971 publikovali Kotler a Zaltman klíčový článek v Journal of Marketing „Social marketing: an approach to planned social change". Vůbec poprvé zde použili termín *sociální marketing*, jehož definování výše uvedenými autory je považováno za zrod samotného konceptu. Sociální marketing lze definovat ve dvojím smyslu. Zaprvé ve smyslu cílů a zadruhé ve smyslu metod, které jsou použity k dosažení těchto cílů. Andreasen říká*: „Sociální marketing je aplikací technik komerčního marketingu."* (Mareš, 2009).

Primárním cílem sociálního marketingu je řešení sociálních problémů, jehož základem je změna chování jednotlivců. Sociální marketing bývá v této souvislosti také identifikován pomocí nekomerčních cílů, kterých se snaží dosáhnout. K hlavním prvkům sociálního marketingu patří: orientace na spotřebitele, směna, plánování s dlouhodobým výhledem, či přesah individuálního spotřebitele.

Zásadní role obce na poli sociálních služeb je tedy v rovině plošné a efektivní informovanosti, ruku v ruce s otevřeným dialogem se všemi aktéry procesu. V praxi to znamená investovat čas, energii a obecní prostředky do setkávání se s občany, veřejných diskuzí, vydávání katalogů, informačních materiálů, do televizních i rozhlasových spotů, administrace interaktivních webových portálů a vytvořit dostupný prostor pro kontakt veřejnosti s obcí, i mimo úřední hodiny (ePoradny, Přívětivý úřad, apod…).

(Pozn. V roce 2006 obdržel Magistrát města Plzně od Ministerstva vnitra ČR rezortní cenu „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby za rok 2006" za realizaci projektu Komunitní plánování sociálních služeb (zejména za úroveň informační kampaně, financování aktivit, zapojení veřejnosti do projektu a vydání katalogu poskytovatelů sociálních služeb).

2 KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ – VĚC VEŘEJNÁ[9]

Rok 1989 přinesl zásadní změny. Prvky komunitní práce a komunitního rozvoje začaly být aplikovány i v České republice, často za finanční a personální podpory zahraničních fondů a vládních programů financovaných nadacemi ze Spojených států, Kanady, mezivládními projekty British Know-How Fund atd. Mnoho pracovníků neziskového sektoru a veřejné správy se v zahraničí seznámilo s principy komunitně orientovaných projektů a iniciativ. V této době se realizovaly první pokusy o komunitní plánování sociálních služeb, po vzoru USA a Velké Británie se objevovaly pokusy založit komunitní nadace a komunitní koalice neziskových organizací, vznikala nízkoprahová komunitní centra pro děti a mládež, komunitní programy na podporu prevence proti užívání drog apod.[10]

Komunitní plánování je jedna z metod moderního řízení území veřejné správy/samosprávy. V České republice se postupy a techniky této metody obecně nazývají „plánování se širokým zapojením veřejnosti“. Systém zapojování veřejnosti se označuje různými způsoby např. termíny „komunikace s veřejností“ nebo „marketingová komunikace z oblasti vztahů s veřejností (public relations)“, popřípadě „rozvojové plánování za účasti veřejnosti“ *(„participatory development planning“)*, strategické plánování.
Ty jsou využívány v následujících oblastech:

- při zpracování a realizaci strategií Místní agendy 21;
- při plánování a realizaci projektů „Zdravé město“;
- při plánování a realizaci dalších komunitních projektů.

Pro sociální a zdravotní oblast se vžil termín "komunitní plánování". Cílem komunitního plánování je vymezení a otevření prostoru pro komunikaci občanů, zvýšení podílu rozhodování zastupitelů obce nebo kraje tak, aby výsledné rozhodnutí bylo odrazem skutečných potřeb a přání občanů a tudíž bylo samými občany kladně přijímáno. Další ambicí této metody je vytvoření tzv. „komunitního plánu sociálních služeb“ tak, aby odpovídal možnostem, požadavkům a zdrojům v komunitě.

---

[9] Zdroj: Hynková, A.: Monitoring spokojenosti veřejnosti s nabídkou služeb zajišťovaných samosprávou, BIBS, 2013

[10] Šťastná, J.: Když se řekne komunitní práce, DTP Karolinum, Praha 2016 (str. 26)

Principy komunitního plánování vycházejí z principů přímé demokracie, sociální politiky a těmi jsou spravedlnost, participace, solidarita. Do naší republiky bylo komunitní plánování implementováno koncem devadesátých let minulého století z Velké Británie. Od padesátých let probíhá ve Velké Británii více či méně úspěšně, decentralizace politické výkonné moci, doprovázená několika reformami regionálního uspořádání. Britská vláda si po důsledné decentralizaci moci ponechala v sociální oblasti metodickou funkci. Komunitní plánování v podstatě nahradilo již zavedené a fungující strategické rozvojové plánování. Od šedesátých let výrazně posílily organizace, spolky a sdružení uživatelů, tak že začalo být nemyslitelné, zahájit jakékoliv rozhodování o sociálních službách bez jejich spoluúčasti. Metodika rozvojového plánování sedmdesátých let nestačila pojmout tento tlak uživatelů a jejich oprávněný nárok být nejen objektem rozhodování a plánování, ale stát se subjektem tohoto procesu. Proto se metodika začala proměňovat ve prospěch zapojení uživatelů (klientů služeb) a poskytovatelů (organizací nabízejících služby). Ze strategického plánování se vyvinulo plánování komunitní.

Pojem komunita je podle Doc. Váně (Váně, 2012) definována třemi způsoby:

1) prostřednictvím místa (lidé žijící společně)
2) prostřednictvím identity (lidé, kteří sdílejí společné okolnosti a problémy)
3) na základě společných zájmů (lidé, kteří sdílejí společné cíle nebo zájmy)

(Pozn. V případě komunitního plánování sociálních služeb tak můžeme konstatovat, že jde o průnik všech výše uvedených oblastí.)

Komunitní plánování je moderní manažerskou metodou, která je poměrně často využívána v sociální ekonomice v České republice. Umožňuje rozvoj sociální ekonomiky na základě znalosti místních potřeb. Z pohledu managementu je komunitní plánování proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Komunitní plánování vychází z obecné funkce plánování tak, jak ho definuje teorie managementu. Má stejné funkce i charakter. Obecně je charakter plánování směřován do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánovací funkce a manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument specifikující akce, které musí organizace uskutečnit pro rozvoj komunity.

Komunitní plánování je **metoda** (říká JAK) a **proces** (říká JAKOU CESTOU), práce s komunitou v daném místě při řešení jejích potřeb. Komunitní plánování má konkrétní výstupy, v jasně omezeném čase s konkrétními účastníky. Za jeho přípravu odpovídají manažeři, kteří plán vytváří, za jeho implementaci pak celé komunita společně. Kouzlo komunitního plánování tkví především v procesu, kterým se uskutečňuje - v síle a schopnosti lidí, kteří proces realizují, v jejich komunikaci a pozitivním přístupu. Efekt je pak vždy umocněn profesionálními dovednostmi z oblasti projektového řízení, managementu a marketingu. Včasným plánováním přiměřených programů, projektů a sociálních služeb propojených spoluprací zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů, můžeme prostřednictvím této metody předcházet sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce a ze společnosti. Komunitní plán nám umožňuje rozvíjet sociální služby dle místních potřeb a posilovat kapacity sociální ekonomiky.

Objekty/předměty zájmu sociální politiky města Plzně vnímáme jako určité skupiny lidí nebo jako jednotlivce – vesměs pak jde o všechny obyvatele města, na něž jsou směřována veškerá opatření sociální politiky města. Jsou záměry, které svým určením oslovují veřejnost plošně, jiné jsou směřovány pouze konkrétním skupinám obyvatel nebo jednotlivcům (rodiny, děti a mladiství, menšiny, senioři atd.).

Komunitní plán je de facto smlouva, která stojí na konsenzu (přinejmenším) tří stran - uživatelé, poskytovatelé a zadavatelé se v ní navzájem zavazují k součinnosti. Vyjádření svobodného souhlasu musí být konsenzem svobodné a konkrétní diskuze. Dohoda zavazuje zúčastněné jak v záměrech, tak v cílech, ale především ve způsobu a postupu realizace zasmluvněných aktivit.

2.1 PODSTATA KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Velmi výstižně popsal myšlenku komunitního plánování v roce 2008 Ivan Úlehla, spoluzakladatel organizace Komunitní plánování, o.p.s., který zároveň v pilotním projektu komunitního plánování v okrese Písek zastával pozici místního experta britské strany česko-britského projektu na podporu MPSV při reformě sociálních služeb:

„První myšlenka komunitního plánování je strhující svou prostotou: Než o lidech rozhodneš, poraď se s nimi. Na pozadí desítek let zkušeností s rozhodováním „o nás bez

nás“ má mnoho lidí oprávněný pocit, že už toho bylo dost. Zvláště, když i dnes se setkávají s takovým přístupem. Je to obzvláště bolestivé právě v sociálních službách, které mají být pomocí člověku v nouzi. Právě proto je výzva dělat to jinak nejen atraktivní, lékavá a nová, ale taky správná, dobrá a mravná. Jako každá prostá myšlenka je pak i snadno uskutečnitelná: stačí to podle ní dělat. Netřeba hledat složité metodické postupy, netřeba z toho „dělat vědu“. Stačí udělat, co se dá, abyste tuto myšlenku naplnili. Prostě dejte dohromady ty, jichž se dané téma týká, a vytvořte jim podmínky, aby mohli informovaně navrhnout řešení. O návrzích diskutujte tak dlouho, až najdete dohodu o uskutečnitelném řešení.

Druhá myšlenka se zaměřuje na to, jak ne: Nepomáhejte, buďte užiteční! Vychází ze zkušenosti, že cesta do pekel je dlážděna dobrými úmysly. Známe, jak je snadné pod záminkou „dělám to pro Tvoje dobro“ nebo zdůvodněním „zajištění prospěchu/blaha/dobra“ nutit druhého k něčemu, co sám vůbec, ale vůbec nechce. Fakt, že se ten druhý často podvolí, i když se nikdo z nás nepodvoluje rád, souvisí nejčastěji s bezmocí, závislostí, s tím, že nás má rád, nebo se jen bojí. A taky je pohodlné nechat o sebe někoho pečovat: Když tedy chce, tak proč mu v tom bránit…“

Třetí myšlenka: Vezměte to do vlastních rukou. A myslí se tím, že právě uživatelé sociálních služeb jsou těmi, kdo mají plánovat a na rozhodování o službách se podílet. Osobně zastávám radikální stanovisko: když se mají dát dohromady ti, kterých se dané téma týká, a uživatelé sociálních služeb jsou z toho vyloučeni, pak nejde o žádné komunitní plánování.“[11]

V zahraniční literatuře se někdy hovoří o tzv. sociálním plánování, které bývá některými autory užíváno jako synonymum k pojmu komunitní plánování. Od konce 60. let 20. století nabývá v Británii sociální plánování na významu v souvislosti s potřebou koordinace sociálních služeb. V 80. letech byl v Británii zaveden oficiální název plánování sociální péče, který zahrnuje předpovídání priorit, alokaci zdrojů, plánování systému sociálních služeb v rámci sociální politiky. Nastal postupný vývoj lokálně zaměřeného plánování, charakterizovaný menší důvěrou v národní normy a větším důrazem na lokálně získané znalosti o uživatelích a jejich situaci. (Glennerster, Korman, 1983) Dnes je komunitní plánování obsažené v britské legislativě a regionální vlády musí vytvářet

[11] Sociální práce/Sociálna práca – Komunitní plánování 1/2009, ASVSP, Brno 2009 (str. 13)

a pravidelně revidovat strategické plány rozvoje služeb. Tyto plány zjišťují, jaké jsou potřeby komunity, jaké služby zajišťuje obec, jaké jiní poskytovatelé, jak jsou tyto služby propojené, jak na sebe navazují, co si myslí uživatelé a poskytovatelé, jaké služby lze zajistit v soukromém sektoru, co je třeba zlepšit, jaké jsou celostátní požadavky, jaké zákony v dané oblasti platí apod.

Základním principem systému sociálních služeb je, aby služby byly poskytovány na stupni, který je lidem nejblíže, konkrétně místní samosprávou a nestátními neziskovými organizacemi v určité komunitě. (Jabůrková, 2000). V anglosaských zemích je pojem sociální služby chápán v širším významu než u nás. Dle Průši (2003) zahrnuje zdravotnictví, sociální ochranu jednotlivců, rodin a skupin, bydlení a zaměstnanost. Předpokladem komunitního plánování byla decentralizace britské veřejné správy. Místní správy vytvářejí komunitní plány sociálních služeb. Vláda si ponechala metodickou funkci, stanovuje státní sociální politiku a konkrétní priority v sociální oblasti. (Ulehla, 2002) V České republice se komunitní plánování začalo rozvíjet až v druhé polovině 90. let. Pilotní projekt komunitního plánování sociálních služeb byl zahájen v září 2000 na Písecku. Tento projekt byl součástí česko-britského projektu „Podpora Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky při reformě sociálních služeb", který nesl pracovní název MOLSA. Historicky prvním naším městem, kde bylo realizováno komunitní plánování sociálních služeb, bylo Ústí nad Labem, kde vznikl návrh komunitního plánu péče již v roce 1999. (Vithová, 2004).[12]

Elisheva Sadan popisuje ve své knize Empowerment and Community Planning izraelskou a americkou praxi. Podle ní je komunitní plánování metodou, kterou se zabývají četné disciplíny: komunitní práce, urbanistické plánování, makro sociální práce, architektura, městská geografie, komunita psychologie, environmentální psychologie, komunitní psychiatrie. Studium praxe komunitního plánování v různých oblastech ji vede k závěru, že i přes jejich podobnost a skutečnost, že jsou ovlivňovány stejným způsobem sociálních procesů, téměř neexistuje žádný dialog napříč oblastmi zabývajícími se komunitním plánováním. Vidí zároveň rozdíl mezi dvěma skloňovanými pojmy: komunitní plánování plánuje s komunitou - sociální plánování se zabývá více institucionálními

[12] Janoušková, M.: Představy poskytovatelů o výběru zástupce do komunitního plánování sociálních služeb, Masarykova univerzita v Brně, Brno 2006

změnami - přidělováním zdrojů a zřizováním služeb pro řešení obecných sociálních problémů (Rothman& Zald, 1985).[13]

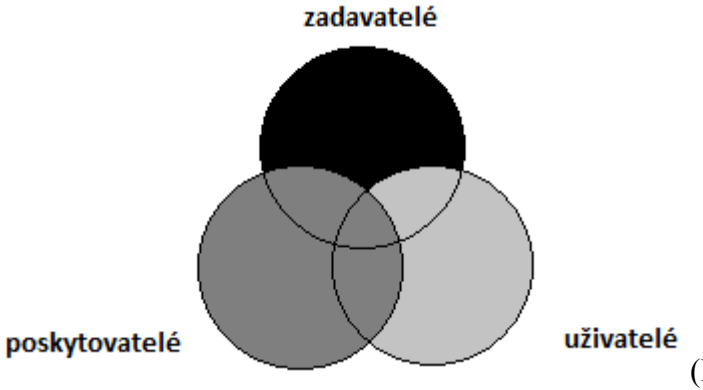
Komunitní plánování v ČR a průběžný monitoring potřeb jde ruku v ruce s cílem samosprávy zlepšit kvalitu života občanů na daném území, kdy se sám občan aktivně podílí na rozhodovacím procesu v oblasti rozvoje (nejenom) sociálních a návazných služeb.
Komunitní plánování je jedním z modelů komunitní sociální práce (sociální práce s komunitou). Obecné principy komunitní sociální práce platí i pro komunitní plánování jako jeden z modelů tohoto přístupu.

Komunitní práce [community work] je metoda směřující k vyvolání a podporování změny v rámci místního společenství. Komunitní práce je jedna z metod sociální práce, která se zaměřuje na pomoc lidem v rámci místní komunity, snaží se určit jejich sociální potřeby, zvážit nejúčelnější způsoby jejich naplnění a začít na nich pracovat do té míry, jak to umožňují zdroje, které mají k dispozici.

Důležitou podmínkou procesu komunitního plánování je, aby potřeby a cíle byly stanoveny těmi, kteří v obci žijí. Aktéři komunitního plánování získávají možnost podílet se na utváření celkového systému sociálních služeb, šanci prosazovat vlastní zájmy a cíle, příležitost k navázání nové spolupráce informace o aktivitách, potřebách a trendech v oblasti služeb.

[13] Sadan, E.: Empowerment and Community Planning: *Theory and Practice of People-Focused Social Solutions.*1997, Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad Publishers [in Hebrew].

Obrázek 1: „Triáda“ procesu komunitního plánování (uživatel/zadavatel/poskytovatel)



(Krbcová & Polesný)

Pro zahájení komunitního plánování je vždy třeba prvotní impuls. Tím může být aktivita některého z budoucích aktérů procesu, politické rozhodnutí obce, například z důvodu dotační politiky, legislativní tlak na nutnost plánování nebo i určitá atraktivita této metody. Proces může iniciovat jakákoliv ze stran triády vždy je však nutná politická podpora ze strany obce, aby výsledky komunitního plánování získaly vážnost, závaznost, finanční podporu a staly se tak veřejně závaznými s patřičnou politickou zodpovědností.

Komunitní plánování nelze realizovat bez aktivní účasti jedné nebo více částí triády. Důležité je tedy získat všechny strany pro projekt a zároveň také objevit mechanismy k udržení zájmu a chuti všech zúčastněných.

Poskytovatelé jsou subjekty, které služby provozují, prodávají, uskutečňují, dodávají, poskytují. Často je představují nestátní neziskové organizace, občanská sdružení, rozpočtové a příspěvkové organizace, organizace zřízené obcí, krajem nebo státem, fyzické osoby a další. Poskytovatelé vědí, jak služby fungují, a znají systémové i provozní záležitosti. Dokážou popsat stávající poptávku i předpokládané trendy a obecně se v problematice dobře orientují. Jejich přínos je proto v tomto ohledu nenahraditelný.[14]

[14] Krbcová, L., Polesný, M.: Deset kroků procesem komunitního plánování, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, Ústí nad Labem, 2008

2.2 SEKTOR ZADAVATELŮ

Zadavatel je odpovědný za zajištění sociálních služeb na příslušném území. Zadavateli služeb jsou především obce a kraje a volbami pověření zastupitelé - nesou hlavní odpovědnost za kvalitu a dostupnost sociálních služeb – služby platí, zřizují, zadávají, organizují.

Zadavatel nese odpovědnost za funkční a odpovídající síť sociálních služeb na daném území - mluvíme o obci nebo kraji. Volení zástupci veřejnosti, představitelé/zastupitelé města mají povinnost vytvářet na úrovni samosprávné politiky vstřícné prostředí pro realizaci komunitního plánu. Usnesením zastupitelstva deklarovalo město Plzeň svůj záměr podporovat a zkvalitňovat sociální služby.

Město tak svou odhodlanou iniciativou:

- předkládá široké možnosti pro spolupráci občanů
- rozšiřuje řízení a plánování sociálních služeb o řady metod a postupů
- podněcuje součinnost občanů v rozhodovacím procesu o věcech veřejných
- informuje veřejnost objektivně a srozumitelně zveřejňuje i dílčí záměry[15]

Z pohledu zadavatelů jsou důležité jednak přínosy vyplývající ze zapojení veřejnosti do procesu rozhodování a zároveň přínosy v oblasti efektivnějšího využití zdrojů. Během procesu komunitního plánování dochází k vytvoření vztahů mezi občany a posílení jejich vazeb k obci spolu se zvýšením zájmu občanů o věci veřejné. Obyvatelé mají možnost se setkávat se zástupci samosprávy a ovlivňovat její činnost. Zároveň toto setkávání přispívá k pochopení složitosti problémů občany. Všichni zúčastnění se podílejí na rozhodování o podobě služeb, výsledkem je pocit spoluzodpovědnosti občanů za výsledek procesu plánování. Zadavatelé získávají zpětnou vazbu přímo od uživatelů služeb.

Role města je v procesu komunitního plánování nezastupitelná – prostřednictvím OSS je realizátorem i donátorem, společně s poskytovateli je iniciátorem, obhájcem i spolutvůrcem veškerých definovaných cílů a opatření:

---

[15] Zdroj: Hynková, A.: Monitoring spokojenosti veřejnosti s nabídkou služeb zajišťovaných samosprávou, BIBS, 2013

- **Naplňování schválených koncepčních materiálů**

  S ohledem na aktuální vývoj na poli sociálních služeb – v kontextu legislativních i společenských změn - je nutno reagovat pružně na potřeby veřejnosti, uživatelů stávajících i potenciálních, příp. jejich rodinných příslušníků. Město má schváleny koncepční dokumenty optimalizace a zkvalitňování sociálních služeb vždy na dva roky, aktuálně pro roky 2019 - 2020, neboť na potřeby trhu služeb je třeba reagovat flexibilně a efektivně. Interaktivní setkávání pracovních skupin a intenzivní spolupráce Odboru sociálních služeb s NNO – ruku v ruce s plošnými studiemi, které si OSS nechává průběžně zpracovávat, zaručují optimální nastavení a relevanci výše uvedených dokumentů v reakci na potřeby občanů města Plzně.

- **Pravidelné vyhodnocování a sestavování akčních plánů na dvouleté období ve spolupráci s veřejností, poskytovateli a uživateli služeb**

  Pravidelné „skládání účtů“ – jakési „Má Dáti“/„Dal“ ve vztahu města i NNO vůči koncovým uživatelům, vůči svým klientům, vůči plzeňské veřejnosti, je zároveň nastavením zrcadla se zpětnou vazbou. Otevřená vyjádření odborné i laické veřejnosti směrem k zadavateli při hodnocení uplynulého období je příležitostí k zamyšlení města nad schopností reagovat flexibilně a do jaké míry se potkávají vize zadavatele s představami poskytovatelů a uživatelů. Klíčová je pro toto „skládání účtů“ dokonalá orientace zadavatele v rovině rozpočtu města, ale i souvisejících procesů: určující legislativy, zákonných lhůt, územního plánování, veřejných zakázek, vydávání stavebního povolení apod. Jde o nejefektivnější nástroj hodnocení a určování priorit pohledem tří zainteresovaných stran – „surové“ výstupy těchto jednání jsou následně předkládány k připomínkování členům platforem a až poté k akceptaci odborným komisím a orgánům města Plzně. Po jejich schválení jsou materiály vyvěšeny jako veřejný dokument na portálu města a na webu OSS. Za účelem nejvyšší transparentnosti tohoto procesu byla zřízena e-mailová adresa pro přijímání podnětů a připomínek: socialnisluzby@plzen.eu.

- **Optimální nastavení sítě sociálních služeb na území města Plzně**

  K optimalizaci sítě sociálních služeb dochází zásadně při společných jednáních tripartity: města, NNO a veřejnosti. Akceptovatelný závěr je výhradně konsenzem, nikoli kompromisem. Jednání probíhají pravidelně jednou za dva roky, v rámci pracovních/cílových skupin, jejichž setkání iniciuje právě Odbor sociálních služeb,

který je zároveň facilitátorem a zpracovatelem výstupů. Jednání jsou veřejná, stejně jako veškeré výstupy z těchto jednání.

- **Systematická práce s veřejností - úřad v terénu**
  Odbor sociálních služeb od počátku své činnosti ctí filozofii „otevřeného úřadu“ – proto jsou např. jeho zaměstnanci součástí tradičních plzeňských akcí a vlastních aktivit, kde poskytují tzv. poradenství v terénu – ať již jde informace sociálního charakteru nebo vztahující se např. k problematice sociálního bydlení. Nejinak je tomu i v rámci projektů připravených odborem cílové skupině přímo „na míru“ – bezplatné poradenství, vydávání čtvrtletníku a informačních materiálů, akce na podporu aktivizace seniorů, akce přispívající k odstraňování bariér apod.

Soustředěnost na samosprávní problematiku sociálních služeb poskytovaných na území města Plzně, umocněná rozšířením kompetencí, umožňuje realizaci řady projektů, pro něž do té doby nebyl prostor ani oprávnění. Základem a podstatou je i těsnější spolupráce s neziskovým sektorem a hlubší provázanost plzeňské veřejnosti s městem v duchu základních principů komunitního plánování. OSS navíc funguje v režimu „open office“, tedy je úřadem přístupným veřejnosti i mimo úřední hodiny. Podstata je v přiblížení úřadu široké veřejnosti, dostat potřebné informace mezi lidi, aniž bychom je nutili navštěvovat „kamenný úřad“, a výhradně v úředních hodinách. Zohledňován je fakt, že a) ne všichni jsme plně mobilní; b) ne všichni máme možnost dostavit se a schopnost dojednat si, co potřebujeme; c) život si nevybírá a člověk leckdy potřebuje pomoc, intervenci, radu nebo podporu i mimo úřední dny a hodiny.

Nad rámec uvedeného realizuje a zajišťuje OSS:

1. systematický PR a kampaň pod názvem: „Zajímá nás Vaše (ne)spokojenost“ podporuje užší provázanost plzeňské veřejnosti s Městem v duchu principů komunitního plánování
2. transparentní a širokospektrální webový portál nabízí veškeré základní údaje o OSS, jeho koncepci a zaměstnancích, je pravidelně aktualizován (chronologický přehled od 1. 4. 2010), nabízí dokumenty ke stažení, fotogalerii, slouží jako zdroj informací pro veřejnost, zároveň jako reklamní portál pro projekty neziskových organizací
3. ePoradna v rámci vlastního webového portálu – garance odpovědi do 36 hodin

4. pravidelná setkávání OSS s veřejností formou pracovních skupin – skládání účtů - pohled veřejnosti, ať již stávajících nebo potenciálních uživatelů služeb, je hnacím motorem veškerých sociálních opatření, které je na úrovni samosprávy nutno v nejbližší době realizovat a která se pak promítnou do akčních plánů
5. systematická propagace sociálních služeb v Plzni prostřednictvím akcí OSS pro veřejnost – osvětová činnost, zvýšení informovanosti
6. systematická propagace sociálních služeb v Plzni prostřednictvím vydáváním letáků, průvodců, katalogů, ucelených informací…. (Katalog poskytovatelů služeb, Informace pro cizince, Průvodce světem sociálních služeb pro seniory, čtvrtletník PILSEN ….)
7. iniciace a zapojení do pilotního projektu s MV ČR pod názvem Integrace cizinců na úrovni samosprávy – Plzeň je vzorem pro další města řešící problematiku cizinců
8. intenzivní sociální práce a tvorba metodiky sociálního bydlení na území města Plzně
9. pořádání odborných konferencí a seminářů se vztahem k sociálním službám pro zainteresovanou veřejnost, aktivní účast na konferencích a expertních skupinách; externí poradci pro oblast služeb
10. OSS nabízí možnost zastupování ZP osob na základě zplnomocnění
11. OSS inicioval vznik služby Senior Expres a provoz Asistované individuální dopravy ZP osob (maximálně poptávané a využívané služb)
12. OSS pravidelně každoročně oceňuje dobrovolníky a pracovníky v sociálních službách – za tímto účelem pořádá galavečer a ples sociálních služeb pod titulem ANDĚL;
13. OSS zajišťuje reklamu a propagaci neziskových organizací poskytujících sociální služby na vlastním webu a na šesti informačních tabulích ve městě – reklama na služby ve městě, včetně služeb pro cizince i v jazykových mutacích)
14. OSS je výcvikovým pracovištěm pro studenty SŠ, VOŠ, VŠ - obor Sociální práce

Obec si musí své občany vychovávat k aktivnímu postoji ve věcech veřejných. Nezúčastněný občan města, který se nezajímá o to, co se v obci děje, nebude osloven ani nejlepší marketingovou strategií, nezaujme ho ani žádná služba, kterou by mohl od města poptávat. Toto je specifikum pro sociální služby - pokud je nepotřebujeme, nevěnujeme jim žádnou pozornost – v momentě, kdy se občan dostane do problému, který musí řešit, pak teprve začne hledat, kde mu pomohou. (Hynková & Vodičková, 2012)

2.3 SEKTOR POSKYTOVATELŮ

Poskytovatelé jsou subjekty, které služby provozují, prodávají, uskutečňují, dodávají, poskytují. Často je představují nestátní neziskové organizace, občanská sdružení, rozpočtové a příspěvkové organizace, organizace zřízené obcí, krajem nebo státem, fyzické osoby a další. Poskytovatelé vědí, jak služby fungují, a znají systémové i provozní záležitosti. Dokážou popsat stávající poptávku i předpokládané trendy a obecně se v problematice dobře orientují. Jejich přínos je proto v tomto ohledu nenahraditelný.[16]

Sociální služby se často chápou jako prostředek k dosažení celé řady konkrétních cílů:

- jsou to služby orientované na osoby, navržené tak, aby reagovaly na nejzákladnější lidské potřeby, především potřeby uživatelů ve zranitelné pozici;
- poskytují ochranu před všeobecnými i konkrétními riziky života a pomáhají při osobních potížích nebo krizích;
- poskytují se rovněž rodinám v kontextu měnících se rodinných vzorců, na podporu jejich rolí v péči o mladé i staré členy rodiny, a také o osoby se zdravotním postižením, a kompenzují případná osobní selhání v těchto rodinách;
- jsou to klíčové nástroje pro zabezpečení základních lidských práv a lidské důstojnosti;
- hrají roli prevence a sociální soudržnosti, která je určena celé populaci, bez ohledu na bohatství nebo příjem;
- podílí se na ochraně před diskriminací, na rovnosti pohlaví, na ochraně lidského zdraví, na zlepšení životního standardu, kvality života a na vytváření rovných příležitostí pro všechny, čímž zlepšují schopnost jednotlivců plně se podílet společnosti[17].

---

[16] Krbcová, L., Polesný, M.: Deset kroků procesem komunitního plánování, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, Ústí nad Labem, 2008

[17] Finální verze evropského závazku 725 (*Služby obecného zájmu, včetně sociálních služeb obecného zájmu*; COM 2007)

„Každý z účastníků komunitního plánování musí být schopen zastupovat zájmy a cíle své skupiny, porozumět zájmům druhých skupin, vést s nimi dialog a hledat řešení, která jsou akceptovatelná pro všechny zúčastněné." Žežula (2003, s. 10) takto charakterizuje zástupce poskytovatelů, zadavatelů a uživatelů v triádě.

Jednotlivý pracovník sociálních služeb, potenciální zástupce poskytovatelů, je chápán ve třech možných dimenzích. Za prvé se jedná o osobnost, která disponuje určitými vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi, znalostmi, zkušenostmi atd. Za druhé je daný člověk reprezentantem určité organizace sociálních služeb a jedná tedy za celou organizaci. Ve třetí dimenzi je člověk chápán jako součást většího celku, v našem případě komunity, nebo celé společnosti. Z toho vyplývá, že poskytovatelé si budou svého zástupce vybírat na základě jeho osobnostních charakteristik, na základě rysů organizace, ze které pochází, a na základě jeho začlenění do širšího komunitního (společenského) prostředí.

Komunitní vůdcovství může být chápáno jako vysoký stupeň zplnomocnění. Jedinec se vyvíjí od pasivity k aktivitě a aktivismu, až k vůdčí odpovědnosti. Vybraný zástupce poskytovatelů do triády může být považován za vůdčí osobnost komunity, neboť skupina všech poskytovatelů v lokalitě vykazuje znaky komunity.[18]

2.4 SEKTOR UŽIVATELŮ

Zásadní postavení v procesu komunitního plánování má tzv. „uživatel“ sociálních služeb, což je člověk nacházející se v nepříznivé sociální situaci, osoba vyžadující pomoc, podporu, klient, jemuž jsou služby určeny. Se svými požadavky, potřebami a připomínkami jsou uživatelé v komunitním plánování rovnými partnery poskytovatelům a zadavatelům. Oslovováním, mapováním a zapojováním stávajících i potencionálních klientů služeb do činností spojených s komunitním plánem vzniká jedinečná příležitost pro zjišťování potřeb v sociálních službách - získávání informací o síti a kvalitě poskytovaných

[18] Janoušková, M.: Představy poskytovatelů o výběru zástupce do komunitního plánování sociálních služeb, Masarykova univerzita v Brně, Brno 2006

služeb, objevování existujících mezer ve stávající nabídce a objevování nových zdrojů pro naplňování potřeb veřejnosti[19].

Širokou veřejností rozumíme všechny ostatní zájemce, kterým nejsou sociální služby a jejich fungování a poskytování lhostejné a jsou schopni aktivně přispět k vytvoření plánu a jeho realizaci. Zapojení veřejnosti přispívá k transparentnosti procesu plánování. V komunitním plánování se počítá i se zapojením dalších organizací a zájmových skupin, kterých se poskytování sociálních služeb dotýká, zejména v oblastech školství, zdravotnictví, pracovních příležitostí, volnočasových aktivit a podobně. (Krbcová & Polesný)

Komunitní plánování je efektivním nástrojem, který propojuje aktivitu, potřeby a zájem o věci veřejné občanů dané lokality s rozhodováním samosprávy. Nezbytným faktorem společného plánování je plošná informovanost, veřejná dostupnost veškerého dění a otevřenost jednání. Nejen tedy přímé zapojení občanů dané lokality, ale i veškeré informace o průběhu a výstupech komunitního plánování jsou veřejnosti postupovány otevřeně a pravidelně.
Jen tak lze docílit zájmu a spoluodpovědnosti občanů za sociální politiku města, v němž žijí.

Vyhledávání, oslovování a především zapojování uživatelů do práce na komunitním plánu je jedinečná příležitost, jak zmapovat potřeby v sociálních službách, jak získat zpětnou vazbu o jejich kvalitách, jak objevit mezery v nabídce a zároveň nové zdroje pro jejich optimalizaci. Uživatelé mají jedinečnou šanci aktivně prosazovat své vize, zájmy a ovlivňovat nabídku, což ve finále vede k eliminaci sociálního znevýhodnění cílových skupin klientů sociálních služeb.

Aktuální praxe však zaznamenává, že právě zapojování uživatelů a veřejnosti do procesu komunitního plánování představuje nejožehavější problém. Příkladem z počátků veřejných setkávání může být i vlastní zkušenost jedné z účastnic pracovních skupin KPSS v Plzni, Mgr. Petry Bednářové, ředitelky organizace poskytující služby pro zdravotně postižené

[19] Zdroj: Hynková, A.: Monitoring spokojenosti veřejnosti s nabídkou služeb zajišťovaných samosprávou, BIBS, 2013

a zároveň metodičky plánování sociálních služeb a aktivní členky platformy KP v Plzni, která se v jednom z rozhovorů na toto téma v roce 2009 vyjádřila takto:

„Smyslem KPSS (Komuntiní plánování sociálních služeb) je struktura sociálních služeb, které jsou v danou dobu poptávány uživateli. A co dělat poté, když se zjistí, že některá služba je jen službou pro službu? Dokážete si představit poskytovatele, který řekne, tahle služba je minimálně využívaná, tak já tedy skončím, popřípadě službu transformuje? Já tedy, upřímně řečeno, moc ne. To samé ale nastává mezi uživateli, kdy jednotlivě někdy nejsou schopni říci: „Ano, vaše požadavky jsou v tuhle chvíli důležitější než naše.“ Protože pracuji již nějakou dobu s osobami se zdravotním postižením, byla jsem několikrát svědkem, kdy se samotní handicapovaní hádali, kdo je víc postižený, kdo je na tom hůř, a pak chtějte domluvu mezi různými sociálními skupinami. Kdo se pak může divit některým zadavatelům, kteří skřípají zuby, když jsou jim předváděna takováto divadelní představení? Myslím, že bude trvat ještě nějakou dobu, než naše společnost dokáže přemýšlet skutečně „komunitně“ a ne pouze každý sám za sebe.“[20]

V tomto směru je důležité zmínit, jak významnou rolí je při jednání pracovních skupin facilitátor. V průběhu pilotního projektu KPSS v letech 2005 – 2007 byli facilitátory zástupci externího dodavatele projektu, což se v praxi ukázalo jako nepříliš efektivní řešení. Překážkou byla poměrně nízká úroveň povědomí o specificích sociálního prostředí dané lokality, ale i vyjednávací schopnost s vedením města, zejména v oblasti financování navržených opatření.

Po ukončení projektu, s ohledem na pracovní zařazení a z titulu metodika plánování sociálních služeb, byla jsem od roku 2008 zároveň facilitátorem veškerých jednání pracovních skupin KPSS v Plzni. I když je facilitátor pouhým moderátorem diskuze, resp. optimální sociální komunikace, který odpovídá za její průběh, nikoli za obsah, musí být orientován v rovině aktuální legislativy, současných evropských trendů v oblasti poskytování služeb, územního plánu, plánovaných investičních akcí, seznámen se strategickými dokumenty města napříč oblastmi a zejména výhledovými možnostmi rozpočtu Kraje a Města. A i přes nezanedbatelnou praxi v moderování konferencí a veřejných slyšení musím konstatovat, že se mi občas velmi hodila i zkušenost mediační.

---

[20] Sociální práce/Sociálna práca – Komunitní plánování 1/2009, ASVSP, Brno 2009 (str. 31)

V oblasti sociálních služeb na místní úrovni představuje sektor klientů téměř celou část populace – spektrum uživatelů (stávajících nebo potencionálních) je neskutečně široké. V rámci OSS je řešena celá problematika městem garantovaných sociálních služeb, nicméně dělení na jednotlivé sekce vypadá následovně:

1) oblast služeb pro rodiny, děti a mladistvé
2) oblast služeb pro seniory
3) oblast služeb pro osoby se zdravotním postižením
4) oblast služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením a lidi bez domova
5) oblast služeb pro cizince a menšiny

Klienti sociálních služeb se rekrutují z celé široké plzeňské veřejnosti, nezřídka i z celého Plzeňského kraje (Plzeň je svojí nabídkou spádová pro celou řadu sociálních služeb).
Demografické faktory jsou proto rozhodujícím prvkem při určování cílových skupin příjemců služeb v rámci plánování a kvalifikovaných odhadů v oblasti sociálních služeb na úrovni samosprávy.

Vyjednávací síla občanů je vysoká. Naše služby mají pro občany města velký význam, a to lze predikovat i do budoucna. Ziskovost zákazníka je celkem značná, jelikož čerpá ze širokého spektra služeb, které mu naše organizace zajišťuje a on je potřebuje. Síla zákazníků spočívá zejména v tom, že jsou to voliči, kteří jednou za 4 roky volí vedení města, jehož smýšlení a přístup ovlivňuje chod naše odboru.

2.5 SEKTOR KONKURENTŮ

Sociální služby mohou být jak veřejným statkem, tak i tržním produktem. Poskytovatelem sociálních služeb mohou v zásadě být následující dva typy organizací:

- Organizace neziskového sektoru - zahrnují právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Jejich činnost je upravena zákonem 108/2006 Sb. a vyhláškou č.505/2006 Sb.
- Organizace ziskové - poskytují sociální služby na tržním principu.

Podíl neziskových organizací na trhu sociálních služeb je (a s velkou pravděpodobností i nadále bude) více či méně dominantní. Třebaže mezi oběma typy organizací existuje řada rozdílů (tím nejpodstatnějším je, že neziskové organizace mohou svými podnikatelskými aktivitami vytvářet zisk, který však může být použit výhradně na cíle dané posláním

organizace a nikoli přerozdělován mezi vedení organizace, její vlastníky či jiné subjekty), mají (měly by mít) i mnoho společného.

Nejpodstatnějším společným jmenovatelem je, a na to bohužel řada neziskových organizací často zapomíná, služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna. Dosáhnout těchto cílů v konkurenčním prostředí je však obtížné (zpravidla i nemožné), pakliže se organizaci nepodaří optimálně využívat veškeré své disponibilní zdroje (materiálové, lidské, finanční, informační).

Organizace poskytující sociální služby na „komerčním principu“ (mimo rámec, vymezený zákonem 108/2006 Sb.) mají, oproti ostatním poskytovatelům, odlišný model financování. Rozhodujícím zdrojem jejich příjmů jsou platby od uživatelů (příjemců služeb) a v menší míře pak úhrady z veřejného zdravotního pojištění (mají-li s příslušnými pojišťovnami uzavřeny smlouvy) či jiných podnikatelských aktivit. Tyto organizace se mohou ucházet o granty, avšak dotace z veřejných zdrojů (státní rozpočet, rozpočty obcí, měst a regionů) jim poskytovány nejsou.

V případě, že sociální služba je poskytována jako standardní **tržní produkt** ziskovou organizací, výše úhrady placené klientem je výsledkem individuální dohody mezi ním a poskytovatelem (smluvní cena).[21]

I když klasické komunitní plánování pojem **sektor konkurentů** vůbec nezná, což je dáno dobou jeho vzniku a implementace, přesto je třeba mu nyní věnovat alespoň okrajovou pozornost. Jen na území města Plzně jsou aktuálně tři subjekty nabízející pobytové služby pro seniory – byť jde o registrované sociální služby, nejsou subjekty napojeny na rozpočet Kraje ani Města (nejsou zařazeny do základní sítě poskytovatelů sociálních služeb), nemají tedy stanoven tzv. rámec vyrovnávací platby (o níž bude pojednáno detailněji v kapitole o financování), čímž není možno zasahovat z pozice Města či Kraje do jejich ekonomických podmínek, za jakých poskytují své služby. I když prováděcí vyhláška je závaznou i pro tyto subjekty, neexistují zákonná omezení, za jakých finančních podmínek bude sjednána smlouva mezi klientem a tímto poskytovatelem na straně druhé.

---

[21] Molek, J.: Řízení organizací sociálních služeb (vybrané problémy), VÚPSV, v.v.i., Praha 2011

Je však nutno na tomto místě zmínit, že právě nadstandardní výše platby za nabízené služby jsou limitujícím faktorem pro případné zájemce. Proto i v době absolutního nedostatku míst v domovech pro seniory nebo domovech se zvláštním režimem, mají tato zařízení volnou kapacitu. Což – s ohledem na výši požadované platby – není překvapením. Nicméně: i sektor zmíněných konkurentů je třeba zahrnout pod tuto kapitolu. Mají svůj zákonný prostor, poskytují vesměs služby kvalitní a potřebné, i když téměř výhradně pro klienty, kteří si to mohou dovolit (není výjimkou zahraniční klientela) nebo za něž náklady hradí rodina.

2.6 PRACOVNÍ SKUPINY A ZAPOJOVÁNÍ VEŘEJNOSTI

Zastupitelstvo města Plzně usnesením č. 457 ze dne 6. 9. 2007 schválilo Komunitní plán rozvoje sociálních služeb města Plzně na období 2008 – 2015 (= Střednědobá rozvojová koncepce v oblasti sociálních služeb v Plzni, již zmíněna výše). Komunitní plánování je jedna z metod moderního řízení území veřejné správy/samosprávy.

Z této koncepce, která byla každý rok aktualizována v podobě Realizačního plánu na daný rok a vyhodnocována formou Bilanční zprávy, vycházely aktivity města. Komunitní plánování je jedním z aktivních nástrojů sociální práce/sociální politiky na úrovni obce. Základem komunitního plánování je spolupráce zadavatelů, v tomto případě obce s uživatele (klienty) a poskytovateli. Společným cílem je zajistit dostupnost sociálních služeb v obci, podporovat dialog a spolupráci mezi obyvateli. Město Plzeň se rozhodlo pro komunitní plánování v roce 2005 - v září 2007 byl Zastupitelstvem města Plzně schválen první koncepční dokument. V plánování se pokračuje i nadále, ale v jiné, efektivnější podobě.

V rámci komunitního plánování bylo sestaveno pět pracovních skupin:

1. Oblast péče o rodiny, děti a mladistvé
2. Oblast péče o obyvatele sociálně vyloučených lokalit a lidi bez domova
3. Oblast péče o osoby se zdravotním postižením
4. Oblast péče o seniory
5. Oblast péče o cizince a migranty

(Pozn. V roce 2018 došlo – s ohledem na vývoj ve společnosti - ke spojení pracovní skupiny č. 1 a č. 2 – nadále pod společným označením *Osoby ohrožené sociálním vyloučením a sociálně vyloučené*).

Tyto pracovní skupiny představují cílové oblasti, pro které a se kterými je aktivně utvářena sociální politika na úrovni města Plzně. Pracovní skupiny jsou tvořeny občany města Plzně, klienty/uživateli služeb, zástupci poskytovatelů služeb a v neposlední řadě zástupci Města. Odbor se aktivně podílí na rozvoji služeb pro tyto cílové skupiny jednak vlastními aktivitami, ale zejména podpůrnou dotační politikou. Pro dané období jsou stanovovány dotační priority, které korespondují s aktuálními potřebami jednotlivých cílových skupin. Odbor sociálních služeb MMP každoročně poskytne dotace ve výši cca 50 mil. Kč na podporu sociálních služeb a doplňkových aktivit.

Komunikace s veřejností je v procesu komunitního plánování klíčovou. Oslovování a zapojení veřejnosti je základní podmínkou KPSS, jehož přínosy jsou pragmatické, ekonomické i sociálně-politické.

3 ZADAVATEL VERSUS SPRÁVCE ROZPOČTU

Vlivem decentralizace sociálních služeb je na lokální zadavatele kladena zásadní odpovědnost za zajištění těchto služeb. Role a postavení lokální veřejné autority se mění z přímého poskytovatele služeb na strategického vůdce a koordinátora nabídek různých poskytovatelů služby.

3.1 MĚSTO V KONTEXTU Z 108/2006 SB. O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH[22]

Sociální politika města Plzně vychází z vizí a požadavků vedení města a jeho orgánů – Rady města Plzně a Zastupitelstva města Plzně. Požadavky vedení města korespondují s vývojem situace na trhu sociálních služeb, s demografickou skladbou lokality, s aktuálními sociálními potřebami veřejnosti a přeneseně s reformními sociálními změnami na celostátní úrovni.

Odbor sociálních služeb Magistrátu města Plzně svojí činností naplňuje sociální koncepci Města korespondující s programovým prohlášením a Strategickým plánem města pro aktuální období, realizuje krátkodobé a střednědobé záměry v dané oblasti a zejména garantuje funkční síť sociálních služeb ve městě Plzni, a to jak metodicky, tak finančně.
Zároveň s uvedeným průběžně vyhodnocuje spokojenost uživatelů a systematicky kontroluje efektivitu a kvalitu městem dotovaných služeb (vše v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách; novelou č. 29/2007 Sb. upravující zák. č. 108/2006 Sb.; Vyhláškou č.505/2006 Sb., v aktuálním znění, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů; zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů; zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění; zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění; zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, v platném znění).
Legitimitu sociálním službám a jejich podobě dávají požadavky a potřeby uživatelů, potažmo budoucích uživatelů. Jsou základnou, na které stojí komunitní plánování, jsou stavebním kamenem, na němž staví sociální politika Města, jsou hybnou pákou a podstatou činnosti Odboru sociálních služeb a veškerých jeho aktivit.

---

[22] Zdroj: Hynková, A.: Monitoring spokojenosti veřejnosti s nabídkou služeb zajišťovaných samosprávou, BIBS, 2013

Hlavním a společným jmenovatelem a linií komunitního plánování je snaha o řešení nepříznivé sociální situace obyvatel města, zejména prostřednictvím definovaných typů sociálních služeb, ale i dalších služeb úzce souvisejících.

Nezbytným předpokladem úspěšného naplňování městem schválených koncepčních dokumentů je monitoring vývoje na trhu sociálních služeb v lokalitě, průběžná aktualizace potřeb a požadavků stran poskytovatelů, ale zejména uživatelů služeb, evaluace provedených opatření a naplňování stanovených cílů, průběžné bilancování uplynulého období na úrovni výše zmíněné triády a zároveň každé dva roky společné definování priorit při tvorbě tzv. akčních plánů pro nadcházející dvouleté období, se zakomponováním nejnovějších trendů v oblasti poskytování služeb.

3.2 POZICE MĚSTA A SOUČINNOST S KRAJEM V OBLASTI FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Systém financování sociálních služeb je v současné době limitujícím faktorem jejich dalšího rozvoje. Napříč Evropou jsou nákladné sociální služby (zejména služby ústavní povahy) kofinancovány státem nebo zařazeny do pojistných systémů. V zahraniční praxi se preferuje a uplatňuje princip „dotace na hlavu“, tj. posílení příjmu osoby, která podle odborného posouzení státní posudkové komise služby potřebuje. Tím se posiluje suverenita jedince (on si vybírá poskytovatele), zvyšuje kontrola, zda byly služby skutečně vykonány, vytváří koupěschopná poptávka a konkurence. Stát má pod kontrolou určení nároku osoby (státní posudková služba) a kvalitu poskytovatele, včetně ekonomické přiměřenosti (formou akreditace státem). Zabezpečí se i rovnoprávný přístup všech poskytovatelských subjektů k veřejným prostředkům.

Z této filozofie v zásadě vychází i zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jehož cíle v oblasti financování sociálních služeb jsou:

- zabezpečit svobodnou volbu způsobu zajištění služeb a reverzibilní přechod od „pasivního závislého pacientství“ k „aktivnímu klientství“,
- sjednotit podmínky pro získání veřejných prostředků všemi subjekty poskytujícími péči, které mají akreditaci/registraci, a zajistit jejich rovnoprávné postavení i stabilní financování,
- zabezpečit spoluúčast jedince (klienta a pacienta) při řešení jeho sociální situace,
- zrušit paušalizaci pohledů na zdravotně postižené občany a starobní důchodce,

• nastartovat proces deinstitucionalizace a individualizaci péče,
• reagovat na evropské trendy.

Klíčovým faktorem, znamenajícím zásadní kvalitativní změnu v oblasti financování sociální péče, je zavedení dávky „příspěvek na péči“, který se poskytuje osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby za účelem zajištění potřebné pomoci (náklady na příspěvek jsou hrazeny ze státního rozpočtu).

Výše příspěvku je závislá jednak na věku klienta (osoby do 18 let věku a osoby nad 18 let) a jednak na rozsahu závislostí a potřeby péče (lehká závislost, středně těžká závislost, těžká závislost a úplná závislost). Koncepce „příspěvku na péči“ vychází z následujících skutečností:

- jedná se pouze o příspěvek určený ke krytí části nákladů na potřebnou péči (k úplné úhradě budou použity i jiné zdroje),
- poskytnutí příspěvku na hlavu umožní, aby se sám klient rozhodl o způsobu zabezpečení svých potřeb,
- poskytnutí příspěvku osobě, která péči potřebuje, umožní lepší alokaci veřejných prostředků tam, kde je potřeba péče a nikoli tam, kde byly v minulosti vytvořeny kapacity.

Výsledkem je, že stát již nerozhoduje o tom, kdo se o občana postará, ale volba je na jedinci samém. Společenský efekt (v ideálním případě) pak spočívá v podstatně lepším a účelnějším využívání veřejných prostředků.

Vícezdrojové financování je charakteristickým rysem financování sociálních služeb. Zdroje financování závisejí na řadě faktorů souvisejících jak se službou samou (tedy produktem), tak i jejím poskytovatelem (tedy právní formou organizace poskytující sociální služby).

Za zdroje příjmů lze obecně považovat tyto:

• dotace ze státního rozpočtu,
• dotace z rozpočtů obcí, měst a regionů,
• prostředky z programu Evropských společenství,
• příspěvky zřizovatelů,
• úhrady od klientů (příjemců služeb),
• úhrady z veřejného zdravotního pojištění,
• dary,

• vedlejší hospodářská a mimořádná činnost (výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků).[23]

Rokem 2016 se zásadním způsobem změnilo financování služeb a pravidla upravující podmínky pro poskytování finančních prostředků na financování sociálních služeb uvedených v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

V souladu s Rozhodnutím komise ze dne 20. prosince 2011 o použití čl. 106 odst. 2 Smlouvy o fungování Evropské unie na státní podporu ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby udělené určitým podnikům pověřeným poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu vydává Plzeňský kraj poskytovatelům sociálních služeb uvedeným ve Střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji a zároveň žádajícím o finanční prostředky v rámci dotačního titulu Podpora sociálních služeb dle § 101a zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů – Plzeňský kraj „Pověření výkonem služeb obecného hospodářského zájmu“ (dále jen Pověření). Další donátoři, kteří budou případně poskytovat veřejné finanční prostředky poskytovatelům sociálních služeb na konkrétní sociální službu poskytovanou jako službu obecného hospodářského zájmu v rozsahu stanoveném základními činnostmi pro příslušný druh sociální služby, by se k danému Pověření měli připojit.[24]

Vyrovnávací platba je stanovena jako celková výše neinvestičních finančních prostředků z veřejných rozpočtů, kterou sociální služba potřebuje k zajištění dostupnosti poskytování základních činností sociální služby vedle prostředků, které získá z vlastní činnosti. Stanovení vyrovnávací platby a parametrů pro výpočet pro dané druhy sociálních služeb upravují Zásady Plzeňského kraje, které jsou dostupné na http://www.plzensky-kraj.cz/cs/kategorie/financovani-socialnich-sluzeb.

Finanční prostředky poskytnuté z veřejných rozpočtů na základní činnosti konkrétní sociální služby nesmí v součtu překročit výši vyrovnávací platby stanovenou v tomto

[23] Molek, J.: Řízení organizací sociálních služeb (vybrané problémy), VÚPSV, v.v.i., Praha 2011

[24] Zdroj: http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/povereni-vykonem-sluzeb-obecneho-hospodarskeho-zajmu-na-rok-2019 (dne 15. 4. 2019)

pověření. Stanovení výše vyrovnávací platby v pověření nezakládá nárok na přidělení finančních prostředků odpovídajících vyrovnávací platbě.

V kontextu se zásadními změnami financování sociálních služeb pořádal Odbor sociálních služeb MMP v letech 2014 – 2017 pro vedoucí a zejména ekonomické pracovníky v plzeňských sociálních službách pravidelná školení, mezi nejvíce poptávané patřil seminář s názvem: „Právní rámec financování sociálních služeb".

Akreditovaný vzdělávací program zahrnoval tato témata:
• Aktuální otázky financování sociálních služeb podle práva ČR a EU
• Dotace, dary, příspěvek zřizovatele příspěvkové organizaci, veřejná zakázka, výpůjčky a další tituly podpory sociálních služeb
• Aplikace režimu pověření službou obecného hospodářského zájmu a vyrovnávací platby
• Pojetí základních, fakultativních a navazujících činností v rámci vyrovnávací platby
• Problematika některých výnosů a nákladů v rámci kalkulace vyrovnávací platby
• Role měst a obcí při vytváření a aktualizaci sítí sociálních služeb
• Vybrané otázky veřejného zadávání sociálních služeb podle návrhu zákona o zadávání veřejných zakázek

Lektorem vzdělávacích pořadů byl JUDr. Karel Zuska, specialista v oblasti veřejné podpory, veřejného zadávání a financování veřejně prospěšných služeb, dlouholetý člen expertního týmu MPSV pro oblast procesů v sociálních službách a pro oblast sociálního bydlení a spoluautor řady projektů v oblasti plánování a financování sociálních služeb.

Naší snahou aktuálně je – vedle každoročního kofinancování sociálních služeb a případného vydávání Pověření pro typ služeb, které z nějakého důvodu nejsou podpořeny z Plzeňského kraje – vystavění funkčního systému víceletého financování, ruku v ruce s Krajem, který by organizacím zajistil jistotu financování, s garancí odpovídající částky na období delší než jednoho roku.

Nikdy v minulosti nebylo tematice financování sociálního systému věnováno tolik mediální pozornosti, jako v uplynulých dvou letech – ať již se to týká navyšování důchodů, rodičovského příspěvku, zvýšení příspěvku na péči a v neposlední řadě financování sociálních služeb. Průlomové sdělení ve vztahu ke službám zaznělo z úst ministryně na

půdě sněmovny dne 28. ledna 2019 a s ohledem na jeho závažnost a kontinuitu s tématem této práce uvádím níže celé jeho znění:

Problematikou financování sociálních služeb se dnes zabývala poslanecká sněmovna. Ministryně Jana Maláčová (ČSSD) prezentovala rekordní výši stávajícího financování ze strany MPSV, která se během posledních pěti let zvýšila o 104 %. Ministryně zároveň informovala sněmovnu o přípravě novelizace zákona o sociálních službách, který by měl financování systémově řešit.
„Kvalitní sociální politika něco stojí. Není možné očekávat, že se budeme starat o seniory nebo zdravotně postižené a přitom nebudeme ochotní sociální pracovníky dobře zaplatit. Tento rok přispělo MPSV na financování sociálních služeb rekordní částkou 17,5 mld. korun. Taktéž se nám podařilo vyjednat změny v rámci Operačního programu Zaměstnanost (OPZ), které krajům přinesly miliardu a půl. Přesto jsem připravená s kraji o možném dofinancování systému sociálních služeb dál jednat," říká ministryně Maláčová.
Financování sociálních služeb je vícezdrojové. Největší položkou jsou přímé dotace MPSV (29 %), příspěvek na péči (20 %) a úhrady uživatelů (21 %). Menší složku tvoří financování krajů (10 %) a obcí (7 %). Za posledních 5 let došlo k razantnímu navýšení finančních prostředků ze státního rozpočtu, resp. z úrovně MPSV. Mezi lety 2014 až 2019 došlo k navýšení o necelých 104 % ze 7,71 mld. Kč na 15,72 mld. Kč. MPSV má také vytvořenou i tzv. národní síť sociálních služeb, kde jsou financovány primárně nadregionální a také ojedinělé sociální služby, např. se jedná o specifické služby pro autisty, kde MPSV za poslední čtyři roky navýšilo finanční prostředky z 9 mil. Kč na 40 mil. Kč. V letošním roce také ministryně Maláčová vyjednala změny v rámci Operačním programu Zaměstnanost, které přinesly navíc 1,5 miliardy korun na sociální služby.

K tomu je nutné přičíst i spolupodíl z příspěvku na péči. Ten vzrostl o 27 % i bez započítání letošního navýšení ve III. a IV. stupni. K tomu dojde od 1. 4. ve IV. stupni závislosti na 19 200 Kč a od 1. 7. ve III. stupni závislosti pro osoby mladší 18 let na 13 900 Kč a pro starší 18 let na 12 800 Kč. To vše se promítne do vyšších plateb za péči pro terénní a ambulantní sociální služby. Spolupodíl uživatelů skrze úhrady se mezi lety 2014–2017 navýšil o 17 % z 6,93 mld. na 8,14 mld. Kč. To bylo způsobeno navýšením starobních a invalidních důchodů a nárůstem počtu klientů.
I přes tato navýšení chybí v systému financování dle odhadů MPSV letos zhruba 750 milionů korun. Ministryně Maláčová ve sněmovně zopakovala, že je připravená jednat

s kraji i obcemi o možnostech dalšího navýšení, které ale bude vyžadovat spolupráci ze strany Ministerstva financí ČR.

Systémové řešení v oblasti financování by měla přinést novela Zákona o sociálních službách z dílny MPSV. „Novelu mám předložit do konce tohoto roku vládě s platností k 1. 1. 2021. Cílem je hlavně sjednocení dotačních systémů na krajích, sjednocení podmínek plánování a vstupu do krajských sítí sociálních služeb. Chci také otevřít i otázku stabilizace finančních prostředků ze státního rozpočtu, což budu projednávat s ministryní financí. Novelu bych ráda představila kolem poloviny tohoto roku," okomentovala na závěr Maláčová budoucí vývoj.[25] (Tisková zpráva MPSV ze dne 28. ledna 2019)

3.3 INDIKÁTORY PRO TVORBU SUBKAPITOLY „SOCIÁLNÍ OBLAST" V ROZPOČTU MĚSTA

V současnosti je segment komunitní práce v České republice systémově podhodnocen. Neziskové organizace, jež byly motorem projektů, zápolí s nedostatkem financí i z toho důvodu, že financování z fondů EÚ tyto projekty nezařadilo do svých priorit. Na úrovni státních financí je situace podobná a lze tvrdit, že étos občanské společnosti v porovnání s 90. lety zeslábl a o jeho posílení se nezasazuje přesvědčivě žádná z velkých parlamentních stran.[26]

Záměrně jsem do úvodu zařadila citaci z knihy (Šťastná, 2016), která se problematice komunitní práce věnuje komplexně. Peníze jsou i v oblasti sociálních služeb alfou a omegou veškerých záměrů, včetně těch, o jejichž smysluplnosti není pochyb.

Leč i přes smysluplnost je sektor sociálních služeb významně společensky a zejména finančně podhodnocen. A to dlouhodobě. Nic na tom nezměnila ani časově omezená „štědrá evropská dlaň" – svým způsobem model evropských dotací značně zkomplikoval stávající situaci na trhu služeb a komunitní práce, a to zejména v těchto úrovních:

1) Podpořené investiční záměry z EU nelze z prostředků EU provozovat
2) Časově omezené výzvy daly vzniknout projektům poskytujícím požadované služby, zároveň však negarantují udržitelnost těchto projektů a nenabízejí řešení

[25] Zdroj: https://socialnisluzby.plzen.eu/aktuality/poslanecka-snemovna-projednala-problematiku-financovani-socialnich-sluzeb-mpsv-letos-prispiva-rekordni-castkou.aspx

[26] Šťastná, J.: Když se řekne komunitní práce, DTP Karolinum, Praha 2016 (str. 27)

3) Nezohledňují potřebnost na daném území – řídí se globálním posouzením, což je markantní zejména v oblasti služeb pro seniory, cizince z EU, apod.

Velmi citelně na tento problém narážíme např. ve spojení s Individuálním projektem Plzeňského kraje, v rámci něhož bylo po dobu zhruba 6 let podporováno několik služeb terénního, nízkoprahového a azylového charakteru. Řada služeb vznikla výhradně na základě výzvy a možnosti čerpat unijní prostředky. Za dobu své existence získala klienty, a tedy vykazuje potřebnost pro dané území. V současné době Individuální projekt na Kraji končí a tyto organizace požadují financování služeb po obcích, v jejichž teritoriu služby poskytují. Řádově jde o milionové položky, se kterými rozpočty obcí a měst nepočítají – některé organizace pak argumentují svými klienty, kteří se tak stávají štítem pro vyjednávání o potřebnosti organizace.
V diverzitě dopadů dotací EU do oblasti služeb – i přes nezpochybnitelný lokální přínos – je nutno zmínit i skutečnost s nečerpáním – pokud se ve výzvě objeví priorita, která vylučuje osoby starší 65 let, pak jakékoliv služby pro seniory vypadávají. Pokud je čerpání podmíněno implementací evropských standardů, které ve finále vyjdou dráž, než samotný požadavek na dotaci, pak je věc neuchopitelná. Pokud je výzva otevřená časově tak „prozíravě“, že nemáte šanci stihnout ani usnesení Zastupitelstva, natož investiční projektový záměr, jste zase bez šance – neřeší to ani příprava dopředu, neboť se může stát, že předpokládaná priorita nebude vypsána a vy jste investovali čas i nemalé prostředky zbytečně.

Za zmínku stojí i režim „de minimis“, který limituje zejména investiční záměry velkých měst – veřejná podpora je zásadním faktorem i pro neziskové organizace, které se vedle své primární činnosti hodlají pustit i do návazných projektů, pro komunitu žádoucích, leč z pohledu EU jde o aktivity, které nemohou být protěžovány na volném trhu služeb.

V kontextu předchozí pasáže jsou tedy zásadními indikátory pro tvorbu rozpočtu OSS:

1) Udržení optimální sítě služeb dle zákona 108/2006 Sb. poskytovaných na území města Plzně a zařazených do základní nebo rozvojové sítě služeb Plzeňského kraje, formou kofinancování v rámci vyrovnávací platby nastavené Plzeňským krajem
2) Zajištění financování služeb pověřených mimo krajskou síť, s vlastní vyrovnávací platbou – na základě zmapované potřebnosti

3) Financování sociálních projektů menšího rozsahu mimo zákonnou typologii – dotační program (max. 100 tis. Kč á projekt, celkový objem prostředků na kalendářní rok 1,5 mil. Kč)
4) Zajištění financování vlastních projektů sociální povahy – např. provoz ordinace praktického lékaře pro bezdomovce, Potravinová banka, Senior Expres….apod.

Ve své podstatě by výše uvedené mohlo být chápáno jako mandatorní výdaj, neboť při redukci objemu prostředků určených pro rozpočet Odboru sociálních služeb by došlo k omezení nebo likvidaci poskytovaných služeb, které v systému mají své nezastupitelné místo. Tato situace v novodobé historii ještě nenastala a věřím, že nenastane. I když poměrně velkým ohrožením rozpočtových možností je již zmíněná situace s končící dotační podporou pro Individuální projekt Kraje, kdy reálně hrozí, že na obce dolehne břemeno neplánovaných transferů. V posledních pěti letech se po malých krůčcích naopak daří postupné navyšování rozpočtu, na základě oprávněných požadavků, který i tak je z pohledu výdajů města marginální (aktuálně představuje rozpočet OSS objem 45 mil. Kč, což je cca 1,4 % z celkového rozpočtu města).

3.4 PARTICIPATIVNÍ ROZPOČET

Rozpočet města Plzně pro rok 2019 přichází poprvé v historii i s poměrně zajímavou kapitolou – **participativním rozpočtem.** Pilotně byl tento model odzkoušen jako projekt podpořený z EHP fondů v roce 2015 na třech místech: Zbraslav, Praha 10 a Ostrava – jih. Zde také vznikla metodika, o níž se případně radnice mohou opřít.

Plzeň není v tomto ohledu zdaleka první vlaštovkou: v posledních letech byl zaznamenán rostoucí zájem politické reprezentace českých a moravských měst o zlepšení komunikace s občany a o větší míru zapojení občanů do rozhodovacích procesů.

Participativní rozpočtování (PaR) je postup, jak občané či obyvatelé města či regionu mohou vstoupit do rozpočtového procesu a ovlivnit tak, na co budou vynaloženy veřejné finance. Definic a pojetí participativního rozpočtu je mnoho, v našem pojetí se jedná především o výsledek specifického postupu zapojení veřejnosti do rozhodování o určitém balíku financí, vyčleněného vedením města. Abychom k tomuto výsledku dospěli, je třeba občany informovat, motivovat a zapojit je do dialogu o tom, jak má být participativní

rozpočet sestaven. Politici a úředníci jim pro takové zapojení musí vytvořit vhodné podmínky a zvolit takový postup, který bude otevřený, efektivní a transparentní.

Postup i míra vlivu veřejnosti na podobu PaR se liší od města k městu. Máme-li o nějakém postupu mluvit jako o PaR, musí splnit několik základních podmínek:

- Rozhoduje se o konkrétních financích nebo rozpočtu města
- Probíhá na úrovni obce s rozhodovací pravomocí
- Pravidelně se opakuje (vylučuje jednorázové akce typu referend)
- Zahrnuje formu veřejného spolurozhodování v podobě otevřených setkání, resp. diskuze
- Je vyžadována určitá míra zodpovědnosti všech zúčastněných za výstupy procesu[27]

Jedním z možných důvodů, proč město Plzeň nezařadilo do svého rozpočtu participativní kapitolu již dříve, mohly být obavy tvůrců rozpočtu a osob zodpovědných za jeho stavbu a čerpání, že jde o příliš komplikovaný proces, jemuž běžní občané nerozumí a nechápou, jaké aspekty do tvorby rozpočtu zasahují, jak je složité sladit příjmy a výdaje, zejména ty mandatorní.

Na druhé straně jsou však řadoví občané zrovna těmi, kteří vědí, jak zlepšit podmínky života v dané lokalitě, v jejich bezprostředním okolí. V průběhu PaR se navíc občané více zapojují do veřejného dění a přejímají část odpovědnosti za život ve svém městě – občané se stávají partnery, zastupují skutečné potřeby obyvatel, veřejnost si váží výsledků společné práce, což ve finále posiluje nejen shodný zájem a participaci, ale i důvěru občanů v radnici.
Realizace procesu participativního rozpočtování vyžaduje naplnění několika základních podmínek. Mezi těmi nejdůležitějšími jsou[28]:

- Získat politickou podporu celého postupu
- Stanovit jasně pravidla a podobu procesu
- Připravit a kvalitně provést informační kampaň
- Zajistit na úřadu dostatečnou kapacitu k práci s veřejností
- Vyvolat a naplnit zájem veřejnosti o zapojení do procesu

[27] Metodika tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR; Agora CE, o.p.s. Praha 2016 (str. 7)

[28] Metodika tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR; Agora CE, o.p.s. Praha 2016 (str. 9)

- Propojit participativní rozpočtování se strategickým a finančním plánováním

V případě města Plzně je pro letošní rok pro participativní rozpočtování vyčleněna částka ve výši 10 mil. Kč.

Participativní rozhodování zahrnuje i možnost delegování moci například tím, že komunita může mít svého zástupce v komisi, kde má i hlasovací právo – ve městě například v komisích rozpočtové, sociální či přestupkové, nebo je nominován a zvolen za nějakou stranu do zastupiteských orgánů. Nejvýše pak stojí podíl na řízení, což znamená, že občané mají možnost se přímo podílet na tvorbě politik a ovlivňovat jejich realizaci. Takovými příklady jsou referenda iniciovaná občany, nebo participativní rozpočty, kdy lidé určují, na co půjdou peníze v jejich lokalitě.
Je otázkou, do jaké míry budou ve finále zastoupeny při dělení PaR sociální služby a aktivity s nimi spojené. Nicméně: jde o významný posun směrem k efektivnímu partnerství vedení města a občanů, neboť vzniká legitimní prostor pro hledání konsenzu v rámci pěstování prostoru, na základě podnětů občanů města, diskuze s nimi a akceptace vznesených návrhů, o nichž bude veřejně hlasováno a kdy výsledek bude sloužit všem.

Po vzoru Brna (Altánek a tančírna v parku, Dětské hřiště s kavárnou v areálu, Dobrodružné hřiště Halda…), Ostravy (Obnova zvoničky, Agility park) nebo kupříkladu Děčína (Obnova kašny na náměstí, Houpačky pro radost) vstupuje 1. 9. 2019 do participativního rozpočtu jako první 4. plzeňský městský obvod. K dispozici má za tímto účelem 2 mil. Kč. Kč. Projekt nese název *Rozhodněte sami*[29] a nabízí občanům Doubravky, Lobez, Újezda, Červeného Hrádku, Zábělé a Bukovce možnost navrhnout, představit, obhájit a rozhodnout o záměrech, o nichž jsou přesvědčeni, že v lokalitě chybí nebo nejsou dostatečně řešeny.
Jde v rámci města Plzně vůbec o první počin tohoto druhu, který pro občany daného obvodu znamená přelomový moment: stanou se významnou složkou plánování daného obvodu a jejich podněty budou diskutovány, v ideálním případě realizovány.
Inspirací čtvrtému plzeňskému obvodu byly projekty *Dáme na vás* v Brně a *Společně tvoříme jih* v Ostravě. Na rozdíl od zmiňovaných měst je však plzeňský projekt Rozhodněte sami benevolentnější v tom, že podněty od široké veřejnosti nemusí být „hotové“, tedy v podobě vyplněného detailního formuláře a s položkovým rozpočtem,

[29] Více na: http://rozhodnetesami.cz/

stejně, jako se od navrhovatele neočekává stěžejní aktivita. Plzeňská „čtyřka“, počínaje 1. říjnem 2019 přijímá nápady, invence a podněty, ze kterých finální projekty, dle představ navrhovatele, vytvoří sám úřad. V tomto je Plzeň 4 skutečným pionýrem.

Pro potřeby této práce by bylo žádoucí sledovat osu celé záležitosti s přímým zapojením veřejnosti až do momentu realizace vítězných projektů, bohužel, z časových důvodů však toto není možné: sběr podnětů proběhne na podzim 2019, hlasování o dílčích záměrech v květnu 2020 a postupná realizace je datována od 1. června 2020.
Jako občan zmíněné lokality, kterému není myšlenka participace cizí, však proces budu sledovat: ať již z osobních pohnutek, neboť mi není lhostejno, v jakém prostředí žiji, ale i z důvodů profesních, neboť myšlenka participace je hybnou silou komunitního plánování.

4 KOMUNITNÍ PLÁN VERSUS KOMUNÁLNÍ PLÁN

Základem pro vznik akceptovatelného komunitního plánu je intenzivní a efektivní komunitní práce v dané lokalitě. Práce s komunitou představuje dlouhodobý proces a vyžaduje člověka (respektive tým) s vysokou úrovní empatie, erudice a vyjednávání.

Soudobá komunitní práce znamená v širokém slova smyslu organizování sociálních činností takovým způsobem, jenž zajišťuje lidem přístup k aktivitám, které jsou nezbytné pro jejich každodenní život, a to vše v místě, kde žijí (Gardner, 1999; Kinkor, 2003). Zdůrazňuje participaci lidí na věcech veřejných, posilování sebeorganizačních sil komunity, vzájemnou solidaritu a pomoc, sociální zodpovědnost, šetrný vztah k životnímu prostředí, respekt k místním tradicím a zvláštnostem. Komunitní práce nabízí obyvatelům možnost aktivně vstupovat do tvorby „příběhu" místa, nečekat pouze na pomoc zvenčí, komunitní práce vytváří organizační strukturu pro práci s myšlenkami a iniciativami, vytyčuje perspektivy a uskutečňuje vizi komunity (Schuringa, 2007)[30].

Komunitní práce a organizování komunit je profesionální aktivita, která umožňuje lidem společně řešit vlastní problémy. Komunitní pracovník – organizátor komunity jen umožňuje vznik rozvojových procesů, ale sám je neiniciuje ani neřeší. Znamená to především:

- Mluvit s lidmi a vytvářet aktivní skupiny.
- Odborně zkoumat situaci, nebo využívat existujících znalostí.
- Hledat společná řešení s lidmi z aktivních skupin.
- Společně řešit problémy a zapojovat do aktivit další lidi.

Komunitní organizátoři by tedy neměli přicházet s hotovým názorem na to, co je v daném prostředí špatně, co je potřeba změnit a jak to udělat. To je úkolem lidí, kteří se v daném kontextu pohybují. Mnohdy se totiž ukazuje, že problémy, které se zvenku zdají jako hrozné, nejsou tím zásadním, ale třeba jen projevem nějakých jiných těžkostí nebo třeba

[30] Šťastná, J.: Když se řekne komunitní práce, DTP Karolinum, Praha 2016 (str. 1)

vůbec nejsou jako problém vnímány. A naopak zevnitř mohou být vidět problémy, které nejsou zřejmé pro vnějšího pozorovatele.

To, že lidé žijí na jednom místě, nebo mají společný problém, z nich ještě nedělá komunitu. Tou se stávají, až když si uvědomí, že ve vzájemné spolupráci se jim bude žít lépe. Úkolem komunitních organizátorů je tedy podporovat vznik soudržných komunit, a napomáhat jim v tom, aby zvládli účinné nástroje vzájemné komunikace, sdílení informací a řízení. V této fázi se organizátoři musí zapojit do života v lokalitě, seznámit se s místním životem a začít kontaktovat konkrétní lidi, kteří by mohli mít zájem na spolupráci. Je také důležité udržovat kontakty s místními spolky a institucemi. Síťování a propojování nejrůznějších aktivit může být důležitou součástí práce v komunitě. Musíme si ovšem být vědomi, že naším cílem není vytvářet pouze sítě existujících aktérů, ale především aktivizovat místní obyvatele, aby se dali dohromady, identifikovali svůj problém a společně hledali řešení, jak ho překonat. Důležitou rolí organizátorů je také dodávat lidem sebedůvěru a naději, že společně mohou svůj život zlepšit a měnit věci kolem sebe k lepšímu.[31]

V praxi to vypadá tak, že momentem rozhodnutí komunitně plánovat bylo město velikosti Plzně na začátku téměř patnáctiletého procesu, na jehož konci může reálně předložit první hmatatelné výsledky – ať již v podobě zásadních investic nebo optimalizace sociálních služeb.

Jaký má tedy komunitní plán přínos pro komunální plán?

1) Systém sociálních služeb odpovídá zmapovaným potřebám a průběžně reaguje na změny (průběžným monitorováním plnění stanovených opatření, aktualizací a cyklickým opakováním procesu plánování dochází k zachycení změn, které vyvstaly v mezidobí, na něž je možno obratem reagovat).
2) Finanční prostředky jsou vynakládány efektivněji (finance jsou vynakládány účelně jen na služby, které jsou potřebné a které jsou financovány vícezdrojově).
3) Radnice je vnímána jako partner, zvyšuje se identifikace veřejnosti s obcí (díky komunitnímu plánování se zvyšuje podíl občanů na rozhodovacím procesu, dochází k posílení pocitu sounáležitosti s komunitou, ať ze strany radnice nebo občanů,

[31] Tožička, T. + Uhlová, S.: *Základy a principy komunitní práce*, Educon, z.s. Praha 2018

radnice vystupuje jako iniciativní partner v sociální oblasti a občany je tak vnímána jako otevřenější).

4) Veřejnost lépe vnímá dílčí kroky i finální rozhodnutí (transparentní pozadí vzniku konkrétních návrhů, k nimž se může občan vyjádřit, přispívá k lepšímu přijetí změn a většímu zájmu občanů se na nich podílet).
5) Efektivní možnosti řešení – zpětná vazba, invence, argumentace (díky vzájemnému sdílení informací všech zainteresovaných a diskutování o nich se objevují nové souvislosti a myšlenky, které přispívají ke kvalitě, originalitě a kreativnímu způsobu řešení).
6) Srozumitelnost systému sociálních služeb napříč vrstvami populace (plánování sociálních služeb má svůj rámec, s jasně danými pravidly, je otevřené pro všechny a díky transparentní osvětě se v něm dokáží všichni aktéři dobře zorientovat).

V čem je tedy možno spatřovat ono „versus“, když všechno vypadá tak srozumitelně?

Rozpočet města je finančním plánem, jímž se řídí financování činností města. Rozpočtový rok je shodný s rokem kalendářním. Střednědobý výhled rozpočtu města se sestavuje na základě uzavřených smluvních vztahů a přijatých závazků a je východiskem pro rozhodování města o jeho budoucích aktivitách. Střednědobý výhled rozpočtu města je zpracován na tři roky následující po roce, na který je sestavován rozpočet. Rozpočet města Plzně a střednědobý výhled rozpočtu je schválen usnesením ZMP v prosinci předchozího roku a je členěn na rozpočet celoměstských orgánů a rozpočty jednotlivých městských obvodů.

Je třeba si uvědomit, že komunální plán, tedy rozpočet města obce se svými tříletými výhledy, podléhá několika neměnným skutečnostem:

- Je sestaven v souladu s ustanoveními právních norem
- Je v souladu se směrnicí města, která stanovuje základní pravidla a odpovědnosti při sestavování, schvalování a vyhodnocování rozpočtu a střednědobého výhledu rozpočtu města

- Zohledňuje tyto roviny:
    - střednědobý výhled rozpočtu na další rok
    - schválený rozpočet na rok stávající
    - vyhodnocení hospodaření daného správce rozpočtu za uplynulé dva roky (2016, 2017)
    - vyhodnocení provedených rozpočtových opatření za uplynulý kalendářní rok a vyhodnocení provedených rozpočtových opatření k 30. 6. daného kalendářního roku
    - vyhodnocení očekávané skutečnosti plnění rozpočtu na daný kalendářní rok
    - očekávaný stav fondů města a příspěvkových organizací k 31. 12. daného kalendářního roku
- Pracuje s významnými aspekty ovlivňujícími výši a strukturu rozpočtu (rok 2019):
    - aktuální predikce daňových příjmů Ministerstva financí ČR, kde je promítnuta zejména prognóza ekonomického vývoje státu, dopad legislativních opatření zavedených v předchozích letech (EET, kontrolní hlášení DPH), efekt posílení disponibilních zdrojů domácností z důvodu zvýšení mezd, vysoký stupeň zaměstnanosti
    - zákon č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách a zákon č. 187/2016 Sb., o dani z hazardních her, který ovlivnil systém provozování, zpoplatňování hazardu a rozpočtového určení daňových výnosů z hazardních her, a jehož komplexní dopady se projevují v letech předchozích => nadále obtížně predikovatelný dopad souboru legislativních změn do celostátního inkasa daně z hazardních her s ohledem na očekáváný úbytek povolených herních zařízení a zpřísnění účasti na hazardních hrách
    - zrušení dotace na vybraná zdravotnická zařízení (Dětské centrum), která byla do roku 2018 stálou součástí souhrnného dotačního vztahu státního rozpočtu k rozpočtům územně samosprávných celků poskytovaná Ministerstvem financí ČR
    - usn. ZMP, kterým byly schváleny prodeje majetku Plzeňskému kraji
    - mimořádná výše rozpočtu příjmu z vlastní daně z příjmu právnických osob z důvodu realizace prodeje majetku VHI společnosti VODÁRNA PLZEŇ, a. s. v roce 2018. Z pohledu rozpočtu je tato položka rozpočtově neutrální.

- snížení příjmů z nájmu VHI vzhledem k uskutečněnému prodeji majetku v roce 2018.

Zjednodušeně lze konstatovat, že komunitní plán – i přes oprávněnost definovaných požadavků a opatření – musí zohledňovat možnosti rozpočtu města, tedy komunálního plánu. A vyhnout se tak tvorbě materiálu, který z pozice samosprávy bude neuchopitelný a neakceptovatelný. Forma „papír snese všechno“ je v toto případě kontraproduktivní, neboť deklasuje společnou práci celé triády a dává signál představitelům města, že proces plánování vzniká nekoncepčně a nahodile.

O co bouřlivější bude proces tvorby komunitního plánu, o to větší bude úspěšnost jeho obhajoby. Zcela v duchu hesla: Těžko na cvičišti, lehko na bojišti.
Základem úspěšného tažení a realizace společně definovaných opatření je proto povědomí o ekonomických a personálních možnostech lokality, pro niž je plán koncipován, o prokazatelných potřebách, ale i místních zvyklostech.
Stejně tak je nezbytné vybavit účastníky procesu i dostatečným množstvím trpělivosti, neboť nelze vše realizovat hned (ať již z ekonomických nebo legislativních důvodů).

Cestou k odstranění VERSUS je tedy efektivní spolupráce celé triády, zastoupení vedení města v procesu přípravy komunitního plánu, dostatečná osvěta a informovanost veřejnosti o plánovaných záměrech, realizace anket/šetření podporujících opatření a co nejpřesněji definované, s ekonomy diskutované finanční náklady na realizaci priorit uvedených v komunitním plánu – spolu s již uvedenou trpělivostí jde o zaručenou cestu k úspěchu, tedy k momentu, kdy dokument bude předložen Zastupitelstvu ke schválení a bude většinově akceptován.

4.1 Zhodnocení Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb na území města Plzně pro období 2008 – 2015

Pokaždé, když stojíme před nějakým úkolem, který máme splnit, můžeme si vybrat ze tří základních způsobů řešení:
1. Udělám to sám
2. Dejte mi lidi a já to udělám
3. Ať si to udělají sami

Asi nejhorší variantou je strategie „udělám to sám“. Znamená to, že budu o všem rozhodovat sám, své kolegyně a kolegy budu pověřovat maximálně jednoduchými a přesně vymezenými úkoly. Tuto formu vedení volí mnoho vedoucích, protože podceňují své podřízené. Znamená to sice kompletní převzetí odpovědnosti za splnění úkolu, ale je tu velké riziko, že nedojde k výměně informací, které by mohly zabránit problémům, nebo by zlepšily práci i výsledky.
O mnoho lepší varianta je ta, které se lidově s trochou nadsázky říká „dejte mi lidi, já to udělám“. V této možnosti se počítá se schopnými lidmi, na které je možné přenést část odpovědnosti, vedoucí si je vědom jejich kvalit i toho, že bez nich by to bylo mnohem těžší, ne-li nemožné. Mnohdy tu však zůstává centralizované řízení a pevné vedení, které nejlépe ví, jak mají věci vypadat, a tým je tu od toho, aby je s vysokou mírou nasazení a odpovědnosti plnil. To je dnes nejrozšířenější způsob vedení pracovních týmů.
Poslední možnost – „ať si to udělají sami“, spoléhá na to, že lidé, kteří mají nějaký problém, který je třeba řešit, jsou ti, kteří by ho měli také vyřešit. Oproti předchozím variantám to znamená, že hlavními aktéry změny jsou lidé, kterých se problém nejvíce týká. Nejsou to tedy pracovníci a pracovnice nějaké expertní skupiny – úřadu, organizace, firmy. Tento způsob řešení problému samozřejmě předpokládá určité podmínky, aby to mohlo fungovat. Organizování komunit a komunitní práce jsou postaveny právě na tomto principu.[32]

Záměrně jsem uvedla výše citaci, která dokonale koresponduje s realitou v našem městě. Po 15 letech od počáteční komunitní invence v Plzni a po deseti letech fungování

[32] Tožička, T. + Uhlová, S.: *Základy a principy komunitní práce*, Educon, z.s. Praha 2018

magistrátního Odboru sociálních služeb složeného z komunitních pracovníků/projektových manažerů se domnívám, že mohu zhodnotit přínos prvního komunitního plánu, který vznikal v letech 2005 až 2007 a byl platný pro Plzeň v období 2008 – 2015.

Historicky první Střednědobá koncepce rozvoje sociálních služeb na území města Plzně pro období let 2008 až 2015, zkráceně označována jako Komunitní plán, vznikala v průběhu dvou let, byla oficiálním výstupem projektu Komunitní plánování sociálních služeb v Plzni, plně hrazeného z prostředků města (bez spoluúčasti EU), a byla prubířským kamenem participace odborné i laické veřejnosti na budoucnosti sociálních služeb ve městě Plzni.
Komunitní plán byl společným dílem zhruba 200 účastníků, angažovaných v šesti pracovních skupinách a zastupujících všechny tři strany triády. Zpracovatelem byla externí firma, která dodala i facilitátory pro jednotlivá setkání. Do jaké míry byl v té době externí dodavatel přínosem procesu, není předmětem mé úvahy – pravdou zůstává, že tak stalo pouze jednou, co město využilo externího dodavatele pro oblast komunitního plánování.

Uvedený koncepční dokument, též označovaný jako Komunitní plán, představoval:

- vizi rozvoje sociálních služeb a definování optimální sítě (stávajících + nových) sociálních služeb a další péče vzhledem k vybraným 6 cílovým skupinám ve městě Plzni;
- pojmenování chybějících služeb a limitů služeb stávajících a jejich odůvodnění, formulaci dalších opatření vedoucích k řešení nepříznivé sociální situace obyvatel města Plzně;
- společnou dohodu zúčastněných subjektů (tj. Města, poskytovatelů a uživatelů služeb) na úsilí všech o naplňování představené vize rozvoje služeb, přičemž z obsahu a rozsahu daného dokumentu je zřejmé, že vybudování a zajištění navržených služeb, zejména zařízení sociálních služeb, není reálné, neboť v současnosti není v možnostech rozpočtu Města ani dalších účastníků plánování, respektive je závislé na zajištění nových finančních a materiálních zdrojů a využití nových příležitostí;
- „živý“ dokument, který bude procházet pravidelnou aktualizací a vstřebávat aktuální změny, nové informace, příležitosti a priority;

- přípravu a podpůrný nástroj pro získání finančních prostředků určených na zajištění sociálních služeb ze státních, krajských, evropských i soukromých zdrojů.

Již v prvních kapitolách této práce bylo konstatováno, že s odstupem let a v kontextu dosavadní praxe se jeví jako velmi neefektivní tvořit koncepční dokument pro oblast sociálních služeb na období delší jak dva roky. Tato doba byla v rámci prvního plánu překročena čtyřikrát (!).

Částečnou omluvou pro nás všechny, kteří jsme stáli u zrodu zmíněného materiálu, budiž nám dobrá vůle a skutečnost, že šlo o první počin tohoto druhu na poli sociálních služeb a nikdo z nás nebyl prorokem. A tak zákonitě došlo k poučení z předchozího vývoje.

Vývoj v oblasti sociálních služeb je velmi intenzivní a koresponduje s vývojem společnosti jako celku. Reflektuje demografické změny, ekonomickou stabilitu i sociální výkyvy, a to vše v kontextu celoevropských trendů. Při zohlednění těchto skutečností se plán na dobu 8 let aktuálně jeví jako neflexibilní, s vymodelovanými kvaziopatřeními.

Ve snaze o objektivní zhodnocení – s časovým odstupem a bez vyjádření k samotnému procesu vzniku – lze konstatovat zásadní plusy a minusy prvního plzeňského komunitního plánu následovně:

Pozitiva	**Negativa**
Snaha o zohlednění potřeb všech skupin	KP vznikl před účinností Z 108/2006 Sb.
Demografická analýza jako součást KP	Nereflektoval typologii služeb
Zásobník projektů – seznam opatření pro nejbližší realizační období	Upřednostňoval zájmy některých skupin – snaha o lobbing a klientelismus
Na jeho tvorbě poprvé participovala široká odborná i laická veřejnost	Chyběla dostatečná osvěta směrem k zúčastněné laické veřejnosti
	Nepředpokládal turbulentní vývoj v oblasti služeb pro cizince, ale i pro seniory
	Obsahoval nereálná opatření z pohledu finančních možností města
	Opatření navržená konkrétními realizátory nebyla naplněna pro jejich nezájem

	Svým schválením zavázal vládnoucí garnituru města přes dvě volební období
	Nerespektoval rozpočtové výhledy města
	Předpoklad vícezdrojového financování dílčích opatření vyšel naprázdno
	Z více než poloviny nebyl KP naplněn - v průběhu 8 let byla realizována opatření, která ani rámcově nebyla obsažena v KP, ale pro město byla potřebná a žádoucí

4.2 REALIZOVANÉ STUDIE A JEJICH PŘÍMÉ DOPADY NA ZKVALITNĚNÍ SÍTĚ SLUŽEB

Vyhodnocení přínosu prvního plzeňského komunitního plánu na sklonku roku 2015 dalo podnět k úvahám, jakým způsobem zefektivnit proces na poli zjišťování potřeb a oslovování veřejnosti. Naším hlavním cílem byla snaha po maximální objektivitě dat a zároveň relevanci navržených opatření pro sérii prvních akčních plánů na léta 2017/2018:

- Akční plán stárnutí
- Akční plán práce s rodinou a ohroženou mládeží
- Akční plán podpory rovných příležitostí pro osoby se ZP
- Akční plán podpory a spolupráce v práci s cizinci
- Akční plán řešení bezdomovectví z pohledu sociálně - zdravotní péče

Studie 2016: Zmapování potřeb, spokojenosti a očekávání, včetně predikce vývoje v oblasti sociálních služeb v Plzni[33]

Předkládaná zpráva je výsledkem výzkumu, který zadal Magistrát města Plzně, v daném případě zastoupený Odborem sociálních služeb (OSS) a Městským ústavem sociálních služeb města Plzně (MUSS), realizátorem a řešitelem výzkumu byla Katedra sociologie, Fakulty filozofické ZČU v Plzni.

[33] https://socialnisluzby.plzen.eu/zajistime-poradime/dokumenty-a-zajimavosti/zmapovani-potreb-spokojenosti-a-ocekavani-vcetne-predikce-vyvoje-v-oblasti-socialnich-sluzeb-v-plzni.aspx

OSS v součinnosti s MUSS opakovaně usiluje o získávání relevantních, tzv. tvrdých dat, které mu mají pomoci při nastavování dlouhodobých záměrů. Získávaná data slouží k efektivnímu využívání prostředků při zajišťování pomoci osobám za účelem jejich sociálního začlenění nebo za účelem prevence vůči jejich možnému sociálnímu vyloučení. K úspěšnému plnění svého cíle potřebuje OSS data, na jejichž základě zpřesní či revokuje své strategické záměry. Stejně tak potřebuje data, která doloží míru úspěšnosti při realizaci svého poslání. Nejen souběh výše popsaných podnětů byl důvodem, proč OSS inicioval výzkum, v kterém byly stanoveny následující cíle:

(A) Analyzovat jaké/á jsou/je:

1. míra využití služeb garantovaných OSS obyvateli města Plzně
2. míra spokojenosti s těmito službami
3. očekávání a míra potřebnosti služeb OSS při řešení potenciálních problémů zkoumané populace

(B) Analyzovat vybrané skupiny, kterým je ze strany OSS věnována stěžejní pozornost. Jedná se o pět skupin obyvatelstva:

1. senioři
2. rodiny s malými dětmi, děti a mladiství
3. zdravotně postižení
4. osoby ohrožené vyloučením
5. cizinci

(C) Analyzovat následující oblasti:

1. sociodemografická data
2. míra zátěže v péči o blízké (děti/senioři/zdravotně postižení)
3. intenzita využívání služeb OSS
4. předpokládaná míra potřebnosti OSS v následujících letech
5. velikost příjmů domácností (finanční nákladnost/ finanční rezervy spojené s péčí o blízké)
6. detekování problémových oblastí

(D) Předložit predikci vývoje nejpravděpodobnějších problémů, kterým budou zkoumané skupiny vystaveny, analýzu zjištěných poznatků a návrh konkrétních kroků.

Pro potřeby druhého plánovacího období – 2019/2020 – byla naším odborem zadána studie formou tzv. focusních skupin, jejíž využití pro strategické plánování je zatím v ČR na začátku. Metoda focusních skupin je nejen maximálně efektivní, ale zároveň i jednoznačně nejtransparentnější formou zjišťování potřeb – z důvodu otevřených výpovědí účastníků.

Studie 2018: Definování potřeb sociálních služeb u cílových skupin (senioři, zdravotně postižení, rodiny s malými dětmi, děti a mladiství - ohrožená mládež, osoby ohrožené vyloučením, cizinci) - 2018[34]

Výzkumná zpráva je výsledkem výzkumu, který v r. 2018 zadal Magistrát města Plzně, zastoupený Odborem sociálních služeb (OSS); realizátorem a řešitelem výzkumu je i v tomto případě Katedra sociologie, Fakulty filozofické ZČU v Plzni.

Cílem výzkumné studie bylo:
A) ověřit, zda v případě poskytovaných služeb pro 5 skupin – (1) senioři, (2) rodiny s malými dětmi, děti a mladiství - zejména tzv. ohrožená mládež, (3) zdravotně postižení, (4) osoby ohrožené vyloučením, (5) cizinci – neexistují potřeby, které jsou nedostatečně saturovány nebo zcela unikají pohledu pracovníků a organizací spojených s OSS MMP.

B) ověřit, jak uvažují pracovníci organizací spojených s OSS MMP o funkčnosti akčních plánů zaměřených na 5 skupin služeb. Cílem je zjistit (ne)funkčnost záměru vs. realizace vs. realita na ose sociální pracovníci – klient – zadavatel studie.

4.3 APLIKACE EFEKTIVNÍHO KRÁTKODOBÉHO MODELU PLÁNOVÁNÍ

Poučeni z realizace a naplňování prvního plzeňského komunitního plánu, vstoupili jsme rokem 2016 (po vyhodnocení Střednědobé koncepce rozvoje sociálních služeb na území města Plzně pro léta 2008 – 2015) do období tzv. akčního plánování.

[34] https://socialnisluzby.plzen.eu/zajistime-poradime/dokumenty-a-zajimavosti/vyzkumna-zprava-definovani-potreb-socialnich-sluzeb-u-cilovych-skupin.aspx

Zásadní změnou bylo vymezení doby platnosti dokumentu, který byl (a je) **dvouletý** – dále pak zpracování a forma, kdy každá z cílových skupin měla a má svůj vlastní akční plán. Proces tvorby je propojením dvou technik, které zmiňuje i autorka PhDr. Jaroslava Šťastná v knize *„Když se řekne komunitní práce“*:

- Akční plánování – představuje strukturované společné setkání, při kterém úzce spolupracují zainteresované složky komunity se specialisty z různých oborů při řešení otázek místního rozvoje.
- Tvorba vize komunity – při společném setkání komunitních aktérů dochází ke stanovování společné vize budoucnosti komunity. Zapojuje velkou skupinu lidí vybraných proto, že mají rozhodující informace k dané tematice, nebo proto, že se jich budou týkat výsledky. …. Setkání probíhá v několika stadiích:
    - Ohlédnutí za minulostí
    - Trendy současnosti
    - Vytváření scénářů budoucnosti
    - Identifikace společné vize
    - Sestavení akčních plánů[35]

Jak již bylo pojednáno v předchozí kapitole, součástí příprav tvorby akčních plánů pro nadcházející období je zadání a následné využití studií a výzkumných zpráv dle požadavků Odboru sociálních služeb. Jde o nejefektivnější metodu sběru dat, která jsou následně – společně s vyjádřením odborné i laické veřejnosti - zohledněna při definování priorit v rámci pracovních skupin. Objem oslovených respondentů napříč veřejností garantuje maximální objektivitu a výpovědní hodnotu. Kvalita výstupů je zaručena osobou zpracovatele analýz, kterým je vedoucí katedry sociologie FF ZČU v Plzni Doc. Jan Váně a jeho tým.

Plzeň se aktuálně nachází v polovině druhé dvouletky strategického akčního plánování – na sklonku loňského roku (prosinec 2018) schválilo Zastupitelstvo města Plzně čtyři akční plány pro rozvoj sociálních služeb v Plzni v letech 2019 - 2010:

- Akční plán stárnutí
- Akční plán podpory rovných příležitostí pro osoby se ZP
- Akční plán podpory a spolupráce v práci s cizinci

[35] Šťastná, J.: Když se řekne komunitní práce, DTP Karolinum, Praha 2016 (str. 45)

- Akční plán řešení pro osoby ohrožené sociálním vyloučením a sociálně vyloučené (zahrnuje i rodiny a mladistvé ohrožené vyloučením)[36]

Pozitiva	**Negativa**
Dvouleté období koresponduje s volebním obdobím – politická reprezentace schvalující dokument přijímá odpovědnost za jeho plnění	Investičně náročné akce není možno realizovat v průběhu dvou let
Tvorba opatření koresponduje se skutečně zjištěnými potřebami – studie, analýzy, focusní skupiny, platformy, vlastní šetření	
Priority a opatření odpovídají rozpočtovým možnostem daného období, případně jsou zakomponovány do rozpočtových výhledů	
Realizace opatření je postavena multioborově – součinnost všech partnerů při jejich naplňování (OŠMT, BEZP, OI)	
Plány vznikají v těsné spolupráci s Plzeňským krajem (spolurealizátor), čemuž odpovídá i finanční rozvaha	
Každá cílová skupina má svůj akční plán, který obsahuje výhradně priority, na něž je nezbytné se zaměřit v nejbližších letech	

4.4 PŘÍNOS PARTNERSTVÍ A SDÍLENÍ DOBRÉ PRAXE (BRNO, OSTRAVA)

Na začátku nevšedního partnerství mezi třemi největšími českými městy – Brnem, Ostravou a Plzní – stál evropský projekt EUROCITIES – Cities for Active Inclusion, jehož součástí byla uvedená města od roku 2009.

[36] https://socialnisluzby.plzen.eu/zajistime-poradime/dokumenty-a-zajimavosti/akcni-plany-mesta-plzne-na-r-2019-2020.aspx

S koncem projektu, v době, kdy spolupráce těchto měst byla už na takové úrovni, kterou ani zmíněný projekt nepředpokládal, vznikl stabilní a funkční tým, složený ze tří vedoucích odborů sociálních věcí a jejich týmů, v celkovém počtu zhruba 15 osob, erudovaných v oblasti sociálních služeb a sociálního bydlení.

Nesporným přínosem tohoto partnerství je otevřenost a odbornost zainteresovaných osob, s nimiž je možno řešit ožehavé otázky a problémy formou supervize a společné diskuze u kulatého stolu.
Neocenitelnou devizou dané tripartity je bezplatné postupování know-how a sdílení prověřené dobré praxe, které šetří prostředky na všech stranách a zároveň umožňuje partnerům implementaci úspěšných řešení s minimálním rizikem ztrát a třecích ploch. Díky tomuto fenoménu se daří realizace projektů, jejichž příprava a odzkoušení v praxi by si vyžádala buď zdlouhavou přípravu nebo neúměrné vynaložení finančních prostředků do duplicitních studií a analýz.

Tato platforma je v trvalém kontaktu, zhruba jednou za rok dochází k setkání v některém ze tří měst – výběr souvisí zejména s novými projekty nebo řešením palčivých témat. Svoje místo má i účast představitelů měst, kteří nechybí na žádném společném setkání. O to jednodušší je nadchnout volené zástupce pro projekt nebo záměr, který úspěšně funguje v dalším městě a jehož výsledky jsou nejen smysluplné, ale i měřitelné.

Tato praxe je rovněž součástí strategického plánování sociálních služeb a směrem ke komunálnímu plánu obce se jeví ve všech městech tripartity jako velmi efektivní nástroj obhajoby některých opatření uvedených v komunitním plánu.

Příkladem mohou být níže uvedené projekty, jejich know-how bylo postoupeno:

Název projektu	**Vznik**	**Sdílení**
Integrace cizinců na úrovni samopsrávy	Plzeň	Ostrava, Brno
Monitoring efektivity sociálních služeb	Plzeň	Ostrava, Brno
Ordinace praktického lékaře pro osoby	Plzeň	Ostrava, Brno

bez domova		
Senior Expres	Plzeň	Brno
Rapid Re-housing	Brno	Plzeň
Housing First	Brno	Plzeň, Ostrava
Prevence ztráty bydlení	Brno	Plzeň, Ostrava
Podpora samostatného bydlení ZP osob	Ostrava	Plzeň, Brno
Komunitní centrum	Ostrava	Plzeň, Brno
Speciální zařízení pro osoby s těžkou poruchou chování	Ostrava	Plzeň

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

5.1 CÍLE EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Vzhledem ke skutečnosti, že komunitní plánování a průběžný monitoring potřeb koresponduje s dlouhodobým cílem samosprávy *zlepšovat kvalitu života občanů na daném území* (zjišťování potřeb určuje obcím i Zákon 108/2006 Sb.), nabízí se otázka, do jaké míry se plzeňský zastupitel/plzeňský občan/plzeňská komunita aktivně podílí na rozhodovacím procesu a nakolik relevantní jsou jeho/její potřeby v oblasti rozvoje sociálních a návazných služeb – z výše uvedeného vyplývá i **cíl tohoto šetření**:

Komparace **očekávání** (ze strany odborné i laické veřejnosti – komunitní plánování) a **možností** (na straně města – komunální plánování), v kontextu optimálního rozvoje a zkvalitňování sítě sociálních služeb na území města Plzně.

5.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA/PODOTÁZKY

Jeřábek (1993) uvádí, že výzkumný problém je výrok formulovaný ve formě otázky. Problém by měl vyjadřovat vztah mezi dvěma a více proměnnými (znaky). **Specifikování potřebných informací**, které je třeba získat pro zodpovězení položené otázky.

Mojí snahou, ve vztahu k této práci a komunitnímu plánování, je zmapování pohledu představitelů města, odborné, ale i laické veřejnosti v empirickém výzkumu - kvalitativním polostrukturovaném dotazování. Odpověďmi na výzkumné otázky bude doloženo, zda vůbec a v jaké rovině se shoduje optika „potřebnosti“ všech zaangažovaných subjektů v procesu, který propojuje aktivitu, potřeby a zájem o věci veřejné občanů dané lokality s rozhodováním samosprávy. Objektivním šetřením a transparentní zpětnou vazbou lze docílit zvýšení zájmu všech zapojených partnerů a spoluodpovědnosti občanů za sociální politiku města, v němž žijí.

Výzkumná otázka/podotázky:

> Reflektuje/akceptuje město - na pozici zadavatele komunitního a správce komunálního plánu – potřeby a požadavky veřejnosti v oblasti sociálních služeb?

a. Co je pro město určujícím faktorem při tvorbě komunální sociální politiky?

b. Existují kritéria pro určení pořadí priorit v rovině rozvoje a zkvalitňování služeb?

c. Co je hlavním ukazatelem pro podporu města v realizaci záměru?

d. Je v praxi možné, aby byla optika potřeb zadavatele (město), poskytovatele (erudovaní odborníci) a uživatele (veřejnost) v souladu?

5.3 METODA VÝZKUMU A JEJÍ OPODSTATNĚNÍ

S ohledem na definovaný cíl šetření, včetně všech podotázek, nabízí se jednoznačně metoda kvalitativního **výzkumu za použití techniky polostrukturovaného dotazníku, tedy v podobě uzavřených nebo polouzavřených otázek.** Šetření je orientované na analýzu odpovědí na položené výzkumné otázky, které byly transformovány v otázky tazatelské.

Dle Švaříčka, Šeďové a kol. (2007) je kvalitativní výzkum procesem zkoumaní jevů a problému v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu.

Hendl (2008) uvádí základní charakteristiky kvalitativního výzkumu:

- Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince, či skupiny jedinců. Tyto situace jsou obvykle banální nebo normální, reflektující každodennost jedinců, skupin společností, nebo organizací.

- Výzkumník se snaží získat integrovaný pohled na předmět studie, na jeho kontextovou logiku, na explicitní a implicitní pravidla, která fungují v dané oblasti.

- Používají se relativně málo standardizované metody získávání dat. Hlavním instrumentem je výzkumník sám. Typy dat v kvalitativním výzkumu zahrnují přepisy terénních poznámek z pozorování a rozhovorů, fotografie, audio a videozáznamy, deníky, osobní komentáře, poznámky, úřední dokumenty, úryvky z knih a všechno to, co nám přibližuje všední život zkoumaných lidí.

- Výzkumníci se snaží o izolování určitých témat, projevů a datových konfigurací. Obvykle je však ponechávají co nejdéle v kontextu ostatních dat.

- Data se induktivně analyzují a interpretují. Kvalitativní výzkumník nesestavuje ze získaných dat skládanku, jejíž konečný tvar zná, spíše konstruuje obraz, který získává kontury v průběhu sběru a poznávání jeho části. Výzkumník ve svém hledání významu a snaze pochopit aktuální dění vytváří podrobný popis toho, co pozoroval a zaznamenal. Snaží se nevynechat nic, co by mohlo pomoci vyjasnit situaci.

Obecně lze konstatovat, že kvalitativní data jsou mnohem méně uspořádaná než data kvantitativní. Datové zdroje mohou být velmi různorodé a neexistují proto přesně daná a vymezená pravidla a postupy kvalitativní analýzy. Velmi zjednodušeně se dá říct, že co autor, to rozdílný přístup k analýze (Ryšavý, 2002).

Existuje prakticky nepřeberné množstvi různých metod použitelných ve výzkumné práci. Konkrétni použití je závislé jak na vědomostech, schopnostech a dovednostech badatele, tak i na jeho kompetencích, které spočívaji v jeho výzkumné imaginaci, spojené s adekvátní volbou těch výzkumných metod, které jsou danému ukolu adekvatní. V každé metodě jsou používané různé techniky, jimiž chápeme pracovní nástroje, pomocí nichž získáváme informace vztažené k předmětu zkoumání. Z nich vytváříme datové struktury, které jsou následně analyzovány. V odborné literatuře často pojmy „metody“ a „techniky“ splývají, např. pozorování je chápáno jak jako metoda, tak i technika. Rozlišeni je dáno kontextem výzkumu. Pojem „metoda“ je používán v univerzálnějším smyslu a je pojmu „technika“ zpravidla nadřazen[37].

Kvalitativní výzkum je možné chápat jako *nenumerické šetření a interpretace sociální reality*. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím (Disman, 2011).

Výzkumník přistoupí ke kvalitativnímu výzkumu tehdy, když je jeho cílem zjistit **podstatu, příčiny, motivy** zvoleného socioekonomického jevu. Zjednodušeně řečeno vždy, když chce získat odpověď na otázku „PROČ?“

Metodologie kvalitativního výzkumu:

a) Přípravná fáze
b) Realizační etapa
c) Finální výstup šetření

[37] Výzkumné otázky v sociální práci; Ostravska univerzita v Ostravě**,** 2014; str. 87

Základem bylo stanovení plánu výzkumu v rámci přípravné fáze:

- Účel výzkumu – čeho chci dosáhnout a proč
- Konceptuální rámec – studium problematiky a zdrojů, vlastní zkušenost
- Výzkumná otázka – co chci/musím zjistit, aby výsledek splnil účel
- Šíře výběru respondentů
- Časový horizont
- Technika
- Zajištění kvality šetření a validity zpracování dat[38]

Výzkum pro účely této práce oslovuje konkrétní osoby zastávající konkrétní pozice, přesto jejich jména a plná znění rozhovorů nebudou uvedena – nikoli z důvodu ohrožení respondenta, případně nařízení GDPR (poučený souhlas), ale výhradně ve snaze získat co nejotevřenější odpověď, s co nejvyšší výpovědní hodnotou.

5.3.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ – OSLOVENÁ SKUPINA

Výběrem v problematice angažovaných respondentů – byť z různých sfér (respondenti z řad politického vedení města, nejvyššího managementu města, odborné veřejnosti a laické veřejnosti) - byla eliminována na minimum možnost nepochopení nebo špatného výkladu výzkumných otázek. Významným atributem pro polostrukturované dotazování byla otázka vybudované důvěry, která po mém mnohaletém působení v oblasti sociálních služeb byla zásadním předpokladem pro souhlas respondentů s dotazováním.

V rámci šetření tak bylo osloveno 15 respondentů, a to po pěti z každé oblasti triády: zadavatel, poskytovatel, uživatel.

U prvních dvou zmíněných skupin je předpoklad vysoké míry orientace v problematice, u třetí kategorie – uživatel – byla v rámci předvýzkumu/pilotního šetření zjištěna úroveň informovanosti a orientace v oblasti sociálních služeb a jejího financování. Případný deficit povědomosti zde není na škodu věci – je signálem, že osvěta (ale někdy i zájem občanů) ve věcech veřejných není optimální, občan má

[38] Kol. autorů: Úvod do metodiky výzkumu; Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016; ISBN 978-80-88064-23-7

zkreslené informace jak o stavu sítě služeb, tak o možnostech komunálního rozpočtu (v rámci participativního rozpočtování lze předpokládat, že i v této oblasti dojde postupně ke zvýšení informovanosti cílenými akcemi a veřejnými shromážděními).

Klíčovým ukazatelem v záměrném výběru vzorku bylo propojení respondentů s problematikou sociálních služeb, s orientací v oblasti kofinancování služeb na úrovni samosprávy a znalostí lokality, která je rovněž předmětem zájmu.

Osloveni tak byli:

1) Zadavatel (město):
    a. Ekonomický náměstek hejtmana Plzeňského kraje
    b. Náměstek primátora města Plzně pro oblast ekonomickou a majetkovou
    c. Předseda Komise pro sociální věci Rady města Plzně
    d. Ředitel Ekonomického úřadu Magistrátu města Plzně
    e. Ředitel Úřadu služeb obyvatelstvu Magistrátu města Plzně

2) Poskytovatel (organizace poskytující sociální a související služby)
    a. Ředitel Diecézní/Městské charity Plzeň
    b. Ředitel Městského ústavu sociálních služeb v Plzni
    c. Ředitel Domovinka – sociální služby, o.p.s.
    d. Ředitel Mezigeneračního a dobrovolnické centra TOTEM
    e. Ředitel Polikliniky Plzeň – Bory

3) Uživatel (příjemce dané služby nebo potenciální příjemce z řad veřejnosti)
    a. Oblast služeb pro seniory
    b. Oblast služeb pro zdravotně postižené
    c. Oblast služeb pro osoby sociálně vyloučené
    d. Oblast služeb pro ohrožené rodiny a mládež
    e. Oblast služeb pro cizince

5.3.2 TECHNIKA SBĚRU DAT - VZOR DOTAZNÍKU

U kvalitativního výzkumu je naprosto klíčový zápis dat. Proto bylo šetření se všemi respondenty prováděno osobně, a to s důrazem na níže uvedené:

- při rozhovoru často dochází k rozporu mezi snahou vést si co nejúplnější zápis a zároveň navodit přirozené komfortní prostředí pro předmět výzkumu – z daného důvodu byl vždy proveden stručný písemný záznam a zároveň zvuková stopa rozhovoru pro následný přepis – v zájmu eliminace zkreslení z důvodu zapomínání;
- s vědomím toho, že u kvalitativního výzkumu hrozí velké zkreslení dat z důvodu angažovanosti výzkumníka, bylo dbáno na to, aby se do poznámek promítlo výhradně respondentovo vyjádření.

Vzhledem k výše uvedenému vyvstává, že poznámky nejsou homogenním dokumentem a záznam bylo nezbytné dobře zorganizovat, aby výstupní data byla validní.

Mojí snahou – při tvorbě dotazníku – byla formulace otázek srozumitelně jak jazykově, tak obsahově, bez otázek sugestivních a nejednoznačných, stejně jako hypotetických, nebo těch, které by mohl respondent vnímat jako zavádějící.

Kvalitativní výzkum - dotazníkové šetření (polostrukturované) – vzor:

1. Domníváte se, že město z pozice řádného hospodáře postupuje v oblasti sociálních služeb koncepčně a reflektuje při tvorbě rozpočtu reálné potřeby veřejnosti?

2. Jak je z Vašeho pohledu propojené strategické (komunitní) plánování s rozpočtovými výhledy města? Investuje město v souladu s očekáváním občanů?

3. Nakolik významným indikátorem je podle Vás „hlas lidu“ při projekci potřeb veřejnosti (komunity) do rozpočtu města?

4. Pokud byste měli odpovídající mandát pro rozhodování při tvorbě komunálního plánu, kterou oblast rozvoje města byste akcentovali? (označte 1, 2, 3 dle důležitosti)
    a) Dopravní infrastruktura

b) Životní prostředí
c) Sport
d) Sociální služby + sociální bydlení
e) Školství a vzdělávání
f) Kultura
g) Jiné – uveďte jaké

5. Máte představu, jaký objem městských financí je alokovaný v rozpočtu Odboru sociálních služeb MMP a k čemu je určen? (možno i v procentech)

6. Představte si, že máte k dispozici částku 500 milionů korun, kterou můžete použít pro rozvoj sociálních služeb v Plzni. Do kterých oblastí budete investovat (určete pořadí)?
   a) Senioři
   b) Zdravotně postižení
   c) Ohrožené rodiny s dětmi
   d) Sociálně vyloučení a osoby ohrožené sociálním vyloučením
   e) Osoby ohrožené drogovou závislostí
   f) Cizinci a menšiny
   g) Jiné – uveďte jaké

7. U dvou výše uvedených, Vámi nejvíce preferovaných skupin, popište, jakou konkrétní službu byste finančně upřednostnili a proč?
   a)
   b)

8. Napadá Vás ještě něco, co je žádoucí zmínit směrem k sociální politice města?

5.3.3 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

Vědoma si skutečnosti, že v případě kvalitativního výzkumu se postup zpracování může měnit v průběhu sběru dat, kdy cílem je poznat realitu co nejvíce do hloubky, nebyla metodologie striktně daná fixním plánem, ale byla tvořena v průběhu sběru dat.
Pro eliminaci zkreslení výstupů bylo šetření kombinací polostrukturovaného dotazování (otázky pro všechny respondenty shodné) a doplňujícího dotazu úvahového typu, který nabídl prostor pro vlastní pohled. Osobním kontaktem s dotazovaným se de facto

odstranilo riziko, že by otázka nebyla správně pochopena nebo že by se respondent špatně orientoval v pojmosloví.

Samotná realizační fáze v sobě zahrnuje jak sběr dat a analýzu, tak i vyhodnocení a interpretaci. Kvalitativní data – na rozdíl od dat kvantitativních – nemají strukturovanou podobu a tedy je jich následné vyhodnocování komplikovanější. Největší důraz je proto kladen na **zápis dat,** nejčastěji ve formě tzv. poznámek **-** v mém případě šlo o kombinaci klíčových poznámek provedených na místě, s případným následným přepisem indicií a záznamů rozhovorů, vedených při opakovaných setkáních v průběhu sběru.

Snahou bylo na straně jedné zachování komfortního, otevřeného prostředí pro šetření a zároveň sběr dat s maximální výpovědní hodnotou.

5.3.4 PRŮBĚH VÝZKUMU – ČASOVÝ HARMONOGRAM

ČASOVÝ HORIZONT	ČINNOST
3/2018	Definování záměru a analýza oblasti
12/2018	Předvýzkum/zmapování napříč veřejností
1/2019	Konstrukce dotazníku, konzultace
2 - 4/2019	Dotazování, sběr dat
5/2019	Revize dat, sumarizace, přepis záznamů
5 - 6/2019	Analýza dat, filtrace výstupů
7 - 11/2019	Finální zpracování výstupů šetření

5.4 ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ A VÝSTUPY ŠETŘENÍ

Srozumitelné podání výsledků kvalitativního výzkumu je klíčovým výstupem empirického šetření. Zpracování výsledků rámcovou analýzou a jejich interpretace formou finálního shrnutí má podobu otevřeného propojení výzkumné otázky a podotázek s výstupy šetření, je úvahou nad výsledky v komparaci s dostupnými analýzami a studiemi, diskuzí nad možností využití výzkumu a důsledky, které z výzkumu vyplývají a příp. další opatření.

Rámcová analýza umožňuje redukci textů do přehledných schémat zobrazujících jejich logickou strukturu, lepší organizaci dat a srovnání výsledků. Hendl (2016) uvádí, že základními znaky kvalitativního výzkumu jsou indukce (tedy postup od konkrétních informací k obecným, kdy se nevychází z žádné předem známé teorie). Dále konstatuje, že rámcová analýza je předběžná fáze interpretativních postupů. Je využívána v situaci, kdy cíle výzkumu jsou jasně stanoveny předem, jedná se o kratší výzkumnou akci a sběr dat je velmi strukturovaný. Rámcovou analýzu můžeme rozdělit do dvou kroků. V prvním probíhá organizace materiálu, jeho redukce a roztřídění do kategorií a výsledkem druhého kroku je popisná nebo explanatorní zpráva. Takto uspořádaná data usnadní další analýzu, protože jsou redukována a výzkumník se nemusí stále vracet k původním obsáhlým datům. (Hendl, 2016)[39].

Data z popisných tabulek jednotlivých případů, která jsou výstupem rámcové analýzy, budou dále zpracována do dílčích a následně finálního výstupu.

Tím, že v rámci kvalitativního výzkumu nelze zobecňovat, ani provést kvantitativní predikce, byla analýza dat časově velmi náročnou etapou. I přes dlouholetou praxi v dané oblasti jsem důsledně dbala na to, aby výstupy šetření nebyly nikterak ovlivněny výzkumníkem, tedy moji osobou.

5.4.1 INTERPRETACE VÝSTUPŮ ŠETŘENÍ

Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nového porozumění, nových hypotéz, nových teorií (Disman, 2011). Kvalitativní výzkum zkoumá jevy do hloubky, výzkumník se snaží porozumět všem možným souvislostem. Kvalitativní výzkum je tedy založen na intenzivním sběru co největšího množství dat, ve kterých následně výzkumník hledá vzájemné vztahy a souvislosti (indukce). Z toho vyplývají následné provázené charakteristické znaky:

− výzkumník získává velké množství informací o relativně malém počtu jedinců,

− dochází k silné redukci počtu sledovaných jedinců,

− generalizace na celou populaci je velmi obtížná, v některých případech nemožná.

---

[39] Hendl, J.: Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0928-9

Správně provedený kvalitativní výzkum tedy poskytuje vysokou míru validity na úkor relativně nízké míry reliability ve srovnání s výzkumem kvantitativním (Disman, 2011). Logika kvalitativního výzkumu klade značné nároky na osobnost výzkumníka, který je mnohdy aktivním účastníkem výzkumu. Jedná se o nároky psychologické, sociologické a další.[40]

V následující části se pokusím získaná data interpretovat podle témat vyplývajících z dílčích výzkumných otázek položených v průběhu teoretické části a operacionalizovaných v metodologické části.

Analýza bude provedena s pomocí tabulek a grafů, vždy pro konkrétní dotaz a bude obsahovat redukovaná, klíčová vyjádření oslovených respondentů – dělených po rovinách triády (zpracování emotivně neutrálního vyjádření bylo záměrem, leč v určitých momentech je pro dokreslení nezbytné použít alespoň segment expresivity).

Dílčí závěry budou komparovány do finálního kroku a interpretovány v kontextu se zadaným cílem výzkumu.

Otázka č. 1 – Domníváte se, že město z pozice řádného hospodáře postupuje v oblasti sociálních služeb koncepčně a reflektuje při tvorbě rozpočtu reálné potřeby veřejnosti?

Rovina Zadavatel

1.	Dle mého názoru postupuje koncepčně, ale nikdy nemůže postihnout všechny reálné potřeby veřejnosti. Má pomáhat do určité míry v součinnosti se samotnými uživateli. Musí přispívat dle svých možností, musí se zapojovat rodina – pokud by veřejná správa hradila všechny potřeby, nebudou jí na to stačit prostředky a adresáti pomoci si toho ani nebudou vážit. Vznikne pocit nároku...
2.	Město Plzeň postupuje koncepčně díky tomu, že při schvalování rozpočtu na

[40] Úvod do metodiky výzkumu; Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016

	následující rok jsou již jasné konkrétní částky, které připadnou jednotlivým poskytovatelům sociálních služeb a tito pak přesně vědí, s jakými finančními prostředky mohou počítat. Důležité je, aby tato praxe byl standardní a bez větších turbulencí. Jako ideální se mi do budoucna jeví víceleté financování sociálních služeb ve spolupráci s Plzeňským krajem, což by dalo jednotlivým poskytovatelům sociálních služeb větší jistotu a efektivnější plánování z hlediska střednědobého výhledu.
3.	Ano. Díky dobré práci a vyjednávání Odboru sociálních služeb při tvorbě rozpočtu.
4.	Město Plzeň zpracovává výzkumné zprávy a analýzy pro rozhodování zastupitelstva města směrem k identifikaci koncepce v této oblasti. Tyto dokumenty se pak rozpracovávají do dvouletých Akčních plánů. Město tedy vyhodnocuje jak podporu a poskytování sociálních služeb zpětně, tak plánuje budoucí vývoj. K tomu všemu napomáhá dialog s veřejností, který dává zástupcům města zpětnou vazbu. Jako významnou činnost hodnotím dialog s neziskovým sektorem na území města v kontextu potřeb celého kraje, neboť město Plzeň je přirozeným centrem regionu.
5.	Jednoznačně ANO, a je to zejména díky dlouholeté koncepční práci Odboru sociálních služeb MMP, který se snaží o zkvalitňování stávající sítě služeb a zodpovědně přistupuje k požadavkům veřejnosti. Veškerou svou činnost vyvíjí odbor v souladu s aktuálními střednědobými koncepcemi rozvoje sociálních služeb, v letech 2019 a 2020 se jedná o naplnění akčního plánu stárnutí na území města, akčního plánu řešení pro osoby ohrožené sociálním vyloučením, akčního plánu podpory a spolupráce v práci s cizinci na území města a akčního plánu ve věci podpory rovných příležitostí pro osoby se ZP. Při tvorbě těchto koncepčních dokumentů vychází odbor z důkladné analýzy aktuálního stavu a z úzké spolupráce s neziskovým sektorem. V centru jeho zájmu stojí vždy občan města a jeho potřeby. Při realizaci všech konkrétních opatření akčních plánů je kladen ve městě Plzni důraz na participativní a komunitní přístup. Odbor sociálních služeb, který je součástí Úřadu služeb obyvatelstvu MMP, se chová jako otevřený úřad přístupný občanům a jejich problémům, reaguje bezodkladně na jejich podněty a požadavky.

Rovina Poskytovatel

1.	Na první část otázky ano, ve druhé části otázky si myslím, že se po letech realizují a plánují investiční akce v této oblasti. Snad to bude setrvalý stav v příštích letech. Ano – jsem o tom přesvědčený.
2.	Těžko říci. Těch 15 let si tu mnohdy připadám jako „mlčky trpěný, ne příliš vítaný“ vysavač finančních prostředků, které by bylo možno utratit jiným, viditelnějším a občany v komunálních volbách lépe ohodnoceným způsobem. V kontextu úvodní věty nutno uvést, že naše organizace za uvedenou dobu „vrátila“, v důsledku zamezení svého zbytečného zdanění daní z příjmů právnických osob, do rozpočtu města desítky miliónů, které byly ve svém počátku rozpočtem určeny pro sociální služby, respektive pro Úřad služeb obyvatelstvu MMP. Paradoxně se velmi malá část těchto prostředků objevila zpět v oblasti „sociálních služeb“, respektive v rozpočtu ÚSO MMP, kam by dle mého názoru měly „vrácené“ finanční prostředky patřit.
3.	Nejsem dostatečně erudovaná, abych toto dokázala odborně posoudit. Z mého pohledu – provozovatele sociálních služeb – se domnívám, že město koncepčně postupuje. Účastním se plánování sociálních služeb (pouze v oboru seniorů), kde jsou zástupci různých organizací a už zde se tvoří koncepce a „návod“ pro město, které služby je třeba podpořit. Reálné potřeby veřejnosti asi nelze úplně reflektovat, jsou určité hranice, které nelze překročit, např. celkový rozpočet města. Já ale vnímám velkou snahu města podporovat sociální služby v Plzni.
4.	V době mého působení v sociálních službách (2008 – dodnes) jsem byla aktivně účastna setkávání pracovních skupin Komunitního plánu města Plzně a věřím, že alespoň v oblasti, kde se profesně pohybuji, tzn. SAS pro seniory a OZP a SAS pro rodiny s dětmi, byla velká snaha pracovat koncepčně a reagovat na požadavky poskytovatelů služeb, které vycházely z monitoringu potřeb klientů.
5.	Domnívám se, že i přes stále se zvětšující poptávku po sociálních službách, město postupuje v této oblasti v rámci svých rozpočtových možností a reálných potřeb veřejnosti.

Rovina Uživatel

1.	Myslím, že ano. Nebo se spíš domnívám.
2.	Ano.
3.	Něco se tady dělá, ale určitě ne všechno, co by se mohlo. Nevím, jestli to má dělat město nebo stát, ale myslím si, že by se měli lidí víc ptát, jestli s tím, co mají, vůbec vyžijí. Všechno je dneska o penězích….
4.	Ano.
5.	Ano. Myslím.

Shrnutí – dílčí závěr:

Zatímco rovina Zadavatelů, tedy samospráva politiků odpovědných za ekonomiku a vysokých úředníků Kraje a města, odpovídá na první otázku vcelku jednoznačně, neboť je seznámena s procesy a činnostmi v sociální oblasti – ANO, POSTUPUJE, v rovině poskytovatelů už optika tak jednoznačná není: je zde patrný povzdech nad skutečností, že sociální oblast, potažmo služby, nebudou nikdy na špici zájmu politického i společenského. Hořkost je evidentní u významného poskytovatele, který – byť se chová jako řádný hospodář a prostředky ušetřené z provozu vrací – konstatuje, že „spadnou“ do rozpočtu města, nikoli konkrétní rozpočtové kapitoly, z níž je možno financovat sociální oblast, tedy je není možno zrecyklovat pro jinou organizaci.

Významná je i zmínka u dalšího poskytovatele, který naráží na skutečnost, že v uplynulých 10 letech město neinvestovalo do výstavby žádného potřebného zařízení – zároveň však uvádí, že se situace aktuálně obrací k lepšímu. Veskrze kladně hodnotí i samotní uživatelé, ale jejich odpovědi byly více méně jednoslovné – otázka byla pochopena, ale téma neměli důvod šířeji komentovat.

Otázka č. 2 – Jak je z Vašeho pohledu propojené strategické (komunitní) plánování s rozpočtovými výhledy města? Investuje město v souladu s očekáváním občanů?

Rovina Zadavatel

1.	Propojené je, ale platí to, co jsem konstatovala u první otázky. Není rozumné vzbuzovat očekávání, že se občanům všechny jejich potřeby budou hradit z veřejných prostředků.
2.	Každá magistrátní složka či sekce (sport, bezpečnost, bytová a sociální politika, kultura atd.) má svojí Koncepci se střednědobým výhledem cca 3-4 roky a Akční plán na 1, max. 2 roky. V Koncepcích jsou popsány vize, plány, strategie, analýzy

	atd, bez potřeby alokace finančních prostředků na jednotlivá konkrétní opatření, či investiční akce. Naopak v Akčních plánech jsou zejména a zpravidla taková konkrétní opatření, či investiční akce, na jejichž realizaci jsou potřebné finanční prostředky alokované ve schváleném rozpočtu MP pro dané období. V případě, kdy v mezidobí dojde k alokaci finančních prostředků (např. rozdělování přebytku minulého roku, nebo alokace dividendy právnické osoby vlastněné městem Plzní), mohou být finanční prostředky alokovány na nový projekt a dojde jen ke změně či doplnění daného akčního plánu.
3.	Je vyvíjena snaha o „propojení“, je však třeba stálé a postupné navyšování rozpočtu v sociální oblasti v souvislosti s nárůstem potřebnosti jednotlivých služeb.
4.	Koncepční a analytické dokumenty i Akční plán jsou podkladem pro zpracování návrhu rozpočtu města i pro zpracování střednědobého výhledu rozpočtu. Slouží i k identifikaci možných finančních podpor formou získání dotačního titulu. Analytické dokumenty obsahují i takové služby, které v daném okamžiku nejsou kryty ve výhledech rozpočtu. Slouží pak jako zásobník pro využití, naleznou-li se nové finanční zdroje. Akční plán naopak je sestavován tak, aby bylo finančně kryto.
5.	Součástí Strategického plánu rozvoje města Plzně je stěžejní Opatření 1.3: **Zajistit udržitelnou síť kvalitních sociálních služeb, včetně služeb návazných a podpora zdravého životního stylu obyvatel.** V rámci realizačních plánů tohoto hlavního strategického dokumentu MP na konkrétní rok jsou zde uvedeny konkrétní projekty včetně jejich nositelů a finanční náročnosti, při tvorbě návrhu rozpočtu města na dílčí rok a rozpočtových výhledů na 3 následující roky je vždy snaha o zapracování předpokládaných finančních nákladů na konkrétní projekty. Záleží už pak jenom na prioritách aktuálního vedení města, které návrhy úřadu vycházející ze znalosti aktuálních potřeb cílových skupin, schválí a finančně podpoří.

Rovina Poskytovatel

1.	Město vyhodnocuje priority společně s poskytovateli služeb a skupinami uživatelů a každý rok se stanovují priority, které město je podporuje v krátkodobých i dlouhodobých cílech. Město zpracovává různé strategické materiály, kde se na jejich tvorbě může veřejnost účastnit. Spíše jde o nastavení priorit, neboť

	očekávání veřejnosti jsou různá.
2.	Nedokáži posoudit, zdali město v sociální oblasti investuje v souladu s očekáváním občanů. Ale vím, kolik investičních finančních prostředků zřizovatel poskytl největšímu poskytovateli sociálních služeb v Plzni. Za uvedených 15 let to bylo pouhých několik málo milionů korun, ostatní všechny investiční finanční prostředky si musela organizace zajistit převodem části svých provozních finančních prostředků do investic. Možnosti investování jsou komplikovány prodloužením doby odpisování majetku a s tím související nižší tvorbou odpisů, respektive nižší tvorbou finančních prostředků určených pro investování, stejně jako v nedávné minulosti několik let trvajícími odvody z odpisů směrem ke zřizovateli. Naprosto nepochopitelnou je podmíněnost provádění investiční činnosti spolufinancováním z mimoměstských zdrojů (fondy EU,…), která realizaci projektů buď zcela zastavuje, nebo je jejich realizaci posouvá až do doby, kdy na ně bude „vypsán“ vhodný program.
3.	Už jsem to naznačila v minulé odpovědi. Komunitní plánování jde ruku v ruce s rozpočtovými výhledy. Např. před pár lety byl nedostatek v pečovatelské službě, město tuto službu podpořilo. V současné době, i s výhledem do blízkého budoucna, víme, že nedostatek míst v pobytových zařízeních pro seniory bude stále stoupat. Město již alokovalo vysokou částku na stavbu nového domova se zvláštním režimem.
4.	Netroufám si odhadnout, vím, že jsou oblasti, kde by bylo určitě žádoucí změna formy financování např. víceleté financování sociálních služeb, určitě bude potřeba větší podpora mobilních hospiců. Věřím, že podpora preventivních služeb může být ekonomickým a hospodárným nástrojem zejména v seniorských službách – senior, který je aktivní, zaměstnává tělo a mozek, má uspokojivé společenské vazby a žije smysluplný život, méně vyhledává lékařské služby a pečující sociální služby.
5.	Strategické plánování města je, předpokládám, jistě podloženo jeho rozpočtovým výhledem a potřebami občanů.

Rovina Uživatel

1.	Z mého pohledu se to někdy liší.
2.	Město se snaží o maximální vstřícnost, vše však závisí na jeho finančních možnostech
3.	Investuje se do věcí, které normální lidi nepotřebují…. Pořád slyším o kultuře, aquaparku, dronech…. To už je jen pro ty, kteří na to mají, nežijí z jednoho platu a nemají tři děti…. Ale je pravda, že sociálka v Plzni asi funguje, určitě služby šlapou, ale celkově to pro lidi s malým příjmem dneska není žádná hitparáda….
4.	Samozřejmě, že očekávání občanů je hodně velké, oproti tomu investice malé. Nicméně domnívám se, že město by mohlo zainvestovat o cca 20-25% více než je současný rozpočet na sociální služby.
5.	Nerozumím otázce. Asi vím, co chcete, ale nedokážu odpovědět.

Shrnutí – dílčí závěr:

Lze konstatovat, že zde se názor Zadavatelů a Poskytovatelů významně potkává, i přesto, že u jednoho respondenta z řad Poskytovatelů se vedle povzdechu nad neutěšeným stavem investic v minulých letech objevuje i další, poměrně zásadní problém: dotace z EU, které i přes svůj ekonomický potenciál jsou pro oblast sociální prakticky Poskytovateli nečerpatelné – podmínky jsou velmi často nastaveny tak, že na ně konkrétní poskytovatelé nedosáhnou.

Uživatelé, s výjimkou jednoho, který i přes objasnění dotazu nedokázal odpovědět a respondenta, jehož optika je vlivem životní situace velmi vyhraněna a tím pádem rozvoj města v jiným oblastech odsuzující, se shodují na tom, že ne vždy je možno vyhovět všem a všemu, co si lidé představují.

<u>Otázka č. 3 –</u> Nakolik významným indikátorem je podle Vás „hlas lidu“ při projekci potřeb veřejnosti (komunity) do rozpočtu města?

Rovina Zadavatel

1.	Hlas lidu je fajn v oblasti podnětů, je třeba jej slyšet, ale zároveň podněty rozumně třídit, analyzovat a brát na zřetel rozpočtové možnosti. Každý musí začít sám u sebe, dělá maximum pro zlepšení své vlastní situace nebo očekává, že o něj bude automaticky postaráno?
2.	Hlasu lidu je samozřejmě dobré naslouchat, ale nesmí být hlavním indikátorem. Je třeba zejména vycházet z doporučení odborníků, statistických dat, zkušeností

	jiných (klidně i zahraničních) obcí a snažit se maximálně využít externí zdroje. Pokud bychom totiž vše dělali podle „hlasu lidu“, vůbec by nebylo nutné tento dotazník vyplňovat, protože první, co by „hlas lidu“ zrušil, by bylo placení daní, které jsou kruciálním zdrojem finančních prostředků na příjmové stránce všech obcí.
3.	„Hlas lidu“ je důležitý. Je nutné mapovat potřeby obyvatel, které se postupně vyvíjí.
4.	Z pohledu rozpočtu města je významné rozhodnutí, na CO mají být alokované prostředky z rozpočtu města spotřebovány. Vzájemným dialogem města a veřejnosti, zastoupené zejména neziskovým sektorem, se hledá optimum mezi potřebou konkrétní sociální služby a jejího finančního pokrytí rozpočtovými zdroji. Indikátor „hlas lidu“ považuji za významný.
5.	„Hlas lidu“ by měl být zejména politickým vedením města slyšen. Za oblast sociálních služeb si troufám, za dobu 10 let mého působení na Magistrátu města Plzně, vyjádřit spokojenost s tím, že se tak děje.

Rovina Poskytovatel

1.	Vyhodnocují se potřeby a bojuje se za jejich naplnění – např. senior taxi – podpora přepravy individuální pro ZP, podpora vzdělávacích akcí, volnočasových aktivit seniorů, ocenění dobrovolníků a mnoho dalších, kde je veřejnost značně zapojena. S ohledem na finančně náročné akce však vnímám akceptaci hlasu lidu jako nízkou….
2.	Nedokáži posoudit, ale mnohdy se jako „držhubné“ pod hlavičkou sociálních služeb přijímají závěry, které nemají se sociálními službami nic společného
3.	Za mě určitě ten nejvýznamnější. Město naslouchá lidem a zároveň si, jako správný hospodář, potřebnost ověřuje.
4.	V posledním období cca 6 let ze strany města vnímám snahu o participaci občanů na dění v rámci města, netroufám si odhadnout, nakolik je reálné požadavky různých cílových skupin naplňovat. Věci se rozhodně mění a posouvají, ale kdo je hlavním iniciátorem a motivátorem nedokážu detekovat.
5.	Domnívám se, že potřeby občanů města jsou jistě základem pro projektování

	investičních záměrů a zařazování do rozpočtu města.

Rovina Uživatel

1.	„Hlas lidu“ nemusí být vždycky objektivní…
2.	OSS velmi pečlivě bere v úvahu „Hlas lidu“, ovšem hlediska a možnosti někdy nejsou bezedné. Takže pak je na místě důležitost dané věci.
3.	Jako jestli náš hlas něco ovlivní? Jeden těžko. Když se teď ptáte, co bych jako potřebovala teď hned, tak mě nic nenapadá…. Určitě víc peněz by se hodilo, dneska určitě… Ale to vlastně nedává město. Máme to, na co máme, no….
4.	Myslím, že v rámci komunitního plánování je na žádosti a požadavky občanů brán velký zřetel.
5.	Myslím, že město pracuje s mnoha organizacemi a ví, co lidi potřebujou…

Shrnutí – dílčí závěr:

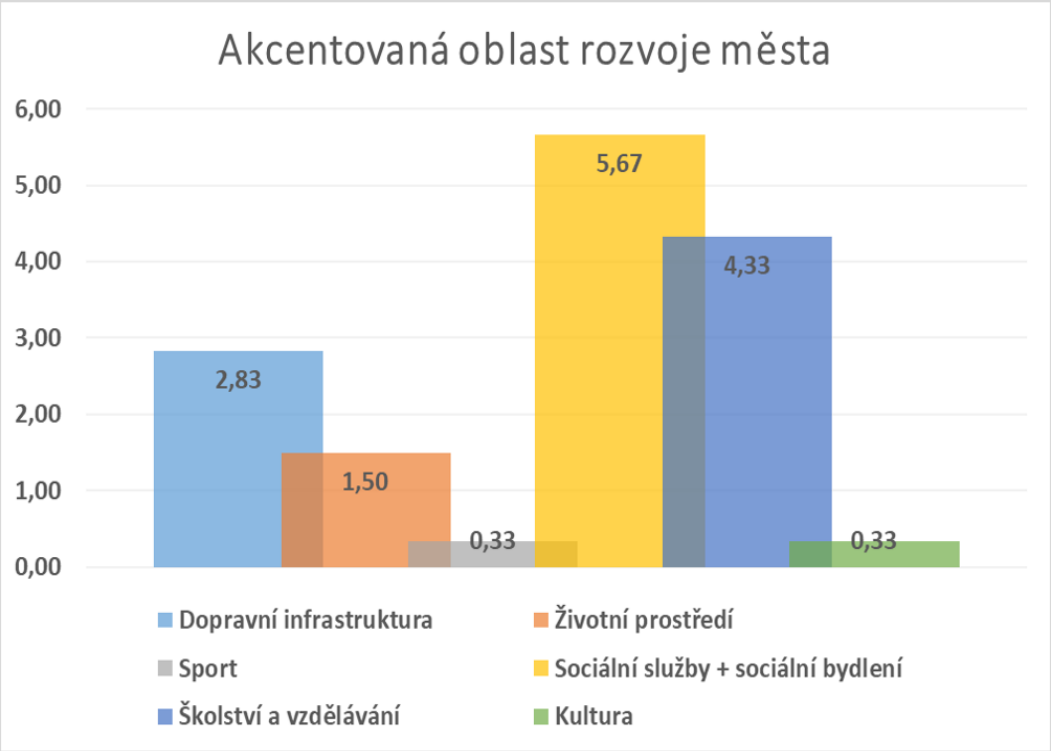
„Hlas lidu“ jako motor – respondenti napříč rovinami potvrzují, že pro rozvoj společnosti a zvyšování kvality jejího života je hlas lidu nezbytností – Zadavatelé však zároveň poukazují na skutečnost, že není možné hlas lidu vnímat jako diktát, bez hlubšího posouzení, studií, analýz a diskuze s nositeli myšlenky. Totožně hlas lidu vnímají Poskytovatelé, byť s notickou, že ne vždy je slyšen ve vztahu k větším investicím.

Uživatelé jsou v hodnocení téměř ve shodě, zajímavý je postoj respondenta, který připouští, že i hlas lidu nemusí vyjadřovat skutečnou potřebnost…

<u>Otázka č. 4 –</u> Pokud byste měli odpovídající mandát pro rozhodování při tvorbě komunálního plánu, kterou oblast rozvoje města byste akcentovali? (označte 1, 2, 3 dle důležitosti)

(Detailní zpracování výsledků viz Tabulková příloha č. 1)

Graf 1: Četnost odpovědí 15 respondentů – preferované oblasti rozvoje



Graf 2: Četnost odpovědí 15 respondentů – preferované oblasti rozvoje

Shrnutí – dílčí závěr:

Není překvapením, že v kontextu položeného dotazu první příčku v bodování respondentů obsadila oblast Sociální služby – sociální bydlení. Dáno je to zejména podstatou

samotného dotazování, vymezenými skupinami respondentů, ale zároveň skutečností, že v určité etapě života jsme byli nebo budeme VŠICHNI závislí na pomoci tohoto systému.
Stejně tak není překvapením druhá pozice Školství a vzdělávání, jehož podpora společně se sociální oblastí jen dokladuje trend celospolečenského vnímání.
Třetí nejpočetnější zastoupení má Dopravní infrastruktura, což je nasnadě, neboť ať už je respondenty vnímána jako doprava individuální nebo hromadná, jde o záležitost, která se denně významně dotýká celé populace.
Zjednodušeně lze konstatovat, že respondenti upřednostnili oblasti, které jsou pro jejich život a život společnosti klíčové: v hlasování zaostává kultura a sport (kategorie, které jsou vnímány jako zbytné, neboť v uplynulých letech byly významně finančně podporovány) a životní prostředí, zejména z důvodu, že tato oblast je dlouhodobě předmětem zvýšeného celoevropského zájmu a finanční podpory.

<u>Otázka č. 5 –</u> Máte představu, jaký objem městských financí je alokovaný v rozpočtu Odboru sociálních služeb MMP a k čemu je určen? (možno i v procentech)

Rovina Zadavatel

1.	150 mil…. 3,26 % běžných výdajů MMP (4,6 mld.)
2.	Je zde alokováno 15 277 000,- Kč a jsou alokovány za účelem zajištění činnosti. Na příspěvkovou organizaci Městský ústav sociálních služeb je alokováno 85 561 000,- Kč, které slouží na poskytování služeb zajišťovaných touto organizací. Dále je v OSS alokováno 48 796 000,- Kč na transfery pro jiné subjekty a organizace, zejména neziskového charakteru zajišťující sociální služby.
3.	Pouze v rámci odboru je alokováno cca 49 mil Kč - určeno na transfery organizacím tvořících síť sociálních služeb v Plzni.
4.	Objem schváleného rozpočtu Odboru sociálních služeb pro rok 2019 činí 64, 8 mil. Kč, z toho částka 15, 3 tis. Kč je rozpočtována v rámci ukazatele běžné výdaje a částka 49,5 mil. Kč v rámci ukazatele provozní transfery (objem prostředků na poskytované dotace). V běžných výdajích se zejména jedná o prostředky na financování dopravy pro seniory a zdravotně postižené (11,3 mil. Kč), prostředky na obecnou podporu sociálních služeb (2,5 mil. Kč), prostředky dotačního projektu „Pilotní testování koncepce sociálního bydlení (0,5 mil. Kč) a prostředky určené na zajištění integrace cizinců (0,3 mil. Kč). V oblasti poskytovaných

	transferů se jedná o zajištění kofinancování poskytování sociálních služeb na území města Plzně ve formě individuálních dotací a grantové programy (např. v oblasti Integrace cizinců a podpory menšinových aktivit, Dotace na terénní a pobytové služby). Z pohledu celkového objemu rozpočtu MMP činí výdaje oblasti Sociální a péče o zdraví 3,2 % celkových výdajů. Kromě prostředků rozpočtu Odboru sociálních služeb sem patří rovněž financování příspěvkových organizací (Městský ústav sociálních služeb v Plzni, Dětské centrum) a plánované investice do soc. oblasti.
5.	Do oblasti sociálních služeb a péče o zdraví je např. pro rok 2019 alokováno 236 mil. Kč (což je včetně Dětského centra), což činí 3,2% na celkových výdajích rozpočtu MMP. V rozpočtu OSS je alokováno každoročně cca 64-65 mil. Kč, z toho cca 48 mil. na provozní transfery jiným organizacím.

Rovina Poskytovatel

1.	Ano mám – jedná se o částku kolem cca 45 mil. Kč. Pokud si pamatuji z rozpočtu, tak se pro OSS běžné výdaje a transfery jiným organizacím (s tím spojená administrativa a kontrola využití finančních prostředků) pohybují okolo 1%.
2.	Rok 2019 OSS MMP (transfery) 48.796.000,- Kč, tj. 0,598 % výdajů města Plzně MÚSS Plzeň (příspěvek zřizovatele) 85.561.000,- Kč, tj. 1,048 % výdajů města Plzně OSS MMP zajišťuje síť sociálních služeb na území města Plzně, propaguje poskytované sociální služby na území města Plzně, poskytuje základní sociální poradenství, bezplatnou právní poradnu, provoz senior expresu, navrhuje rozdělení části dotačních prostředků do oblasti sociálních péče …
3.	Sociální fond získal pro letošek 48 000 000 Kč, což je cca 98% z toho, co by v základu bylo potřeba. Je určen pro všechny oblasti sociálních služeb, pro služby, které mají zajištěné i další financování (např. jsou zařazené v síti sociálních služeb Plzeňského kraje).
4.	Objem financí je myslím okolo 4 – 5 % z celého rozpočtu města (pečující,

	preventivní - ambulantní a terénní sociální služby dle zákona 108/2006 sb., sociální dávky, vnitřní provoz odboru, individuální podpora občanům, další podpora organizacím s činnostmi podporujícími sociální služby v regionu
5.	Domnívám se, že v Odboru sociálních služeb je alokováno cca 50 mil Kč. Tyto prostředky jsou používány na poskytování sociálních služeb, a to v oblasti péče o seniory, zdravotně postižené osoby a osoby sociálně vyloučené a drogově závislé.

Rovina Uživatel

1.	Nemám představu.
2.	Nevím přesně, ale OSS se snaží využít všechny finance tak, aby pomohly každé skupině obyvatelstva na území města Plzně, dle jejich potřeb a svých možností. 200 milionů?
3.	To fakt netuším…. Nevím, kolik má Plzeň na všechno…. Miliardu? Tak kolik z toho může mít sociálka? Milion? To asi víc, tak 10 milionů….. A na co? Prostě na chudáky a starý lidi…..
4.	15%.... Ale to je nejspíš jen zbožné přání…
5.	Hodně – na seniory, cizince a postižené lidi.

Shrnutí – dílčí závěr:

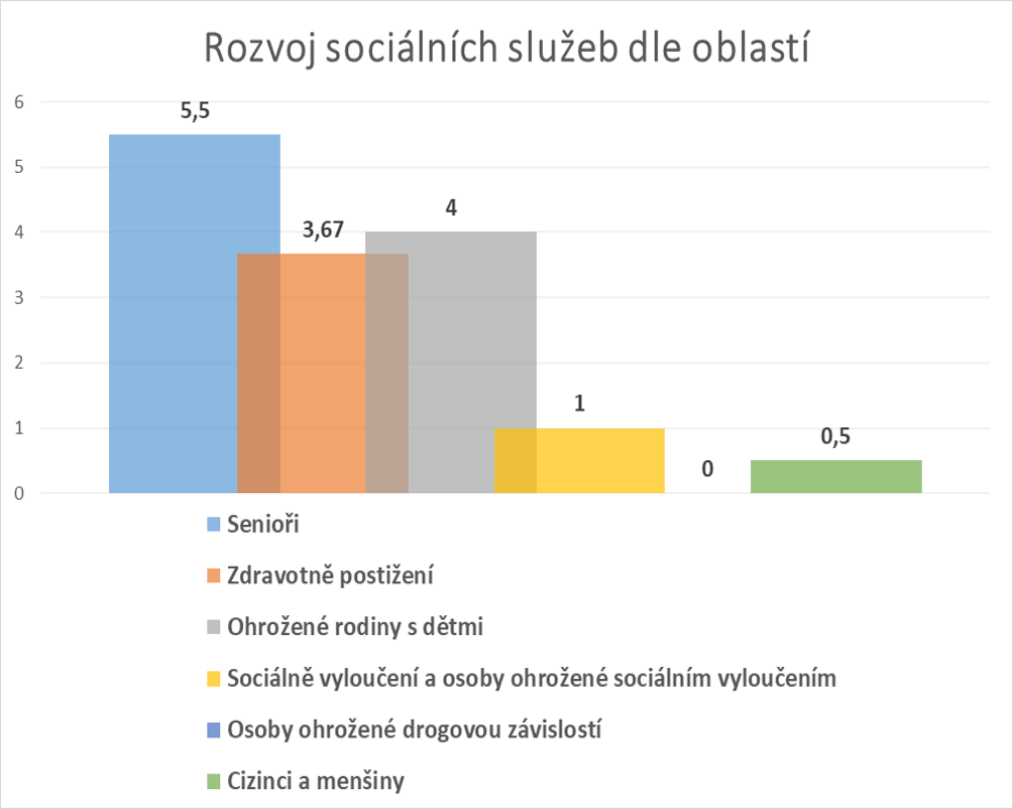
Velmi přesné vyjádření – dle očekávání – je u Zadavatelů, shodně jako u Poskytovatelů, kde se odpovědi liší pouze nepatrně. Je to dáno jednak srozuměností s rozpočtovou praxí, orientací v problematice, vztahem donátor – příjemce dotace a zejména pak transparentním rozpočtem statutárního města Plzně, který je veřejně dostupným dokumentem.

Zajímavé odpovědi na druhou stranu přinesla rovina Uživatelů, jejichž vyjádření se diametrálně liší – od Nemám představu až po 15% rozpočtu, což představuje cca milardu Kč. Dalším zajímavým aspektem dotazování byla skutečnost, že Uživatelé z větší části nemají ani představu, jak nákladné jsou investice do služeb a zajištění jejich provozu. Zakořeněné povědomí, s nímž se setkáváme i mimo dotazování u běžné populace, je, že „sociálka je placená ze státu“. Tento hoax obvykle zmizí s první osobní potřebností…

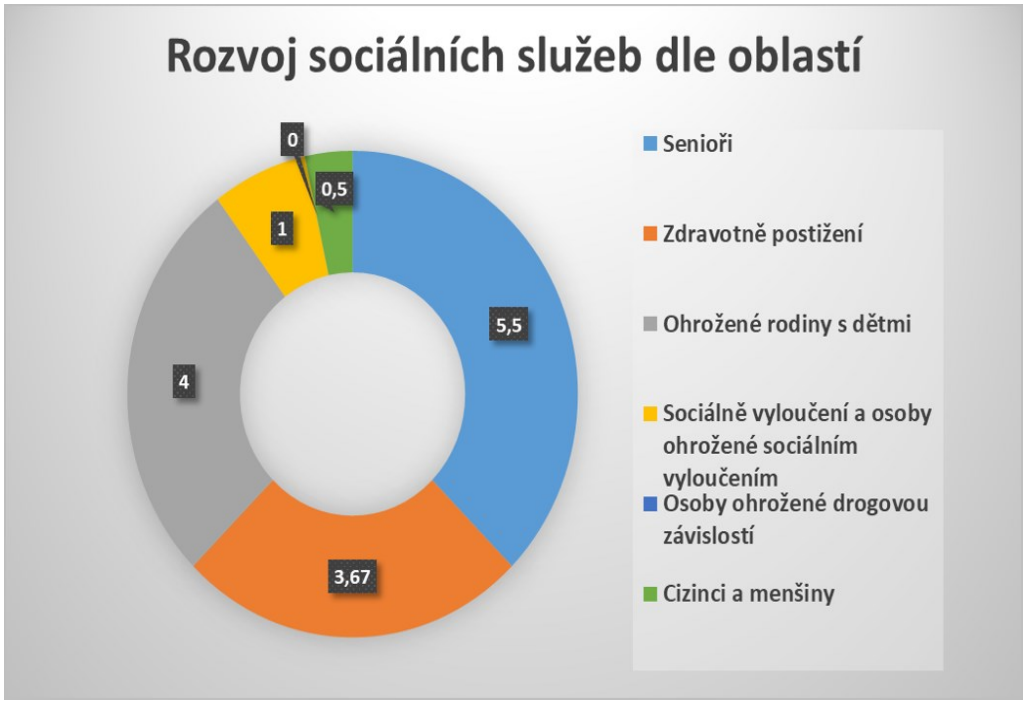
<u>Otázka č. 6 –</u> Představte si, že máte k dispozici částku 500 milionů korun, kterou můžete použít pro rozvoj sociálních služeb v Plzni. Do kterých oblastí budete investovat (určete pořadí)?

(Detailní zpracování výsledků viz Tabulková příloha č. 2)

Graf 3: Četnost odpovědí 15 respondentů – preference rozvoje ve výši 500 mil. Kč



Graf 4: Četnost odpovědí 15 respondentů – preference rozvoje ve výši 500 mil. Kč



Shrnutí – dílčí závěr:

Ani výstupy v rámci tohoto dotazu nejsou žádným překvapením – pořadí 1. Senioři, 2. Zdravotně postižení, 3. Ohrožené rodiny s dětmi je dáno faktem, že společnost vnímá velmi altruisticky problematiku osob, které z důvodu svého věku, zdraví, snížené míry soběstačnosti nebo finanční nedostatečnosti potřebují soustředěnou pomoc a podporu.

Oproti tomu kategorie Sociálně vyloučení a osoby ohrožené sociálním vyloučením, Cizinci a menšiny a Osoby ohrožené drogovou závislostí zaznamenaly značný propad, což je odrazem standardního celospolečenského mínění, že tyto osoby si za svůj životní status mohou z větší části samy. Roli zde hraje i jistá míra obav o vlastní bezpečnost a xenofobní tendence. Podle očekávání nejhůře dopadla oblast Osoby ohrožené drogovou závislostí, kterou respondenti (v souladu s všeobecným trendem) vnímají jako „nehodnou pomoci“, neboť jejich rizikový způsob života je výhradně jejich volbou, která s sebou navíc nese rizika pro společnost v podobě ohrožení veřejného zdraví, zvýšení kriminality a zátěže zdravotního systému (substituce, infekční a pohlavně přenosné choroby apod.).

<u>Otázka č. 7 –</u> U dvou výše uvedených, Vámi nejvíce preferovaných skupin, popište, jakou konkrétní službu byste finančně upřednostnili a proč?

Rovina Zadavatel

1.	a)	Domácí péče pečovatelských služeb, mobilní hospic – snížení ústavní péče a zachování domácího prostředí co nejdéle
	b)	Dostupnost bydlení mladým rodinám a sociálně slabým spolu se vzděláváním v oblasti hospodaření
2.	a)	Senioři - výstavba kvalitního, ale dostupného bytového fondu.
	b)	Zdravotně postižení - výstavba kvalitního, ale dostupného bytového fondu.
3.	a)	Pobytové služby pro seniory i zdravotně postižené (zejména domovy se zvláštním režimem) – vysoká a stále narůstající potřebnost.
	b)	Pečovatelská služba, „tísňovka“, Seinor Expres – podpora co nejdelšího setrvání seniorů v domácím prostředí.
4.	a)	Senioři – domovy se zvláštním režimem, podpora aktivního života seniorů, dostatečná kapacita pečovatelské služby;
	b)	Bezbariérová doprava na zavolání, navýšení kapacity denních stacionářů a osobní asistence
5.	a)	Senioři: Navýšení kapacit domovů se zvláštním režimem vzhledem k demografickému vývoji, kdy populace stárne a je potřebné zajistit a udržet kvalitu poskytovaných sociálních služeb i zdravotní péče
	b)	Sociálně vyloučení a ohrožení sociálním vyloučením: zajistit finanční a materiální podporu rodin a matek samoživitelek ze sociálně slabého prostředí, zřídit nízkoprahové denní centrum pro ženy s cílem nedopustit „propad“ těchto ohrožených osob a rodin na dno společnosti

Rovina Poskytovatel

1.	1) Odlehčovací služby, které občané vyžadují a v Plzni chybí. Jde o službu finančně náročnou s kolísavě naplněnou kapacitou, tím těžko plánovanými vlastními příjmy a tím s vyššími nároky na veřejné finance. 2) Azylové zařízení pro celé rodiny. V současných azylových domech je často jeden z rodičů oddělen od zbytku rodiny. A s tím spojené dostupné a podporované sociální bydlení.
2.	1) Domov se zvláštním režimem 2) Domov pro osoby se zdravotním postižením pro „extrémní“ uživatele
3.	1) Výstavba bytů, aby rodiny s dětmi měly pevné zázemí 2) Úprava jejich bytů na bezbariérové byty nebo výstavba těchto bytů
4.	1) Preventivní – SAS pro seniory a OZP s cílem co nejdále oddálit potřebu služeb pobytových = pečujících 2) Pobytové - pečující (Domovy pro seniory, DZP, mobilní i stálé hospice), domy s pečovatelskou podporou
5.	Rozšíření a zvýšení kvality poskytovaných služeb v oblasti sociálních služeb pro seniory, rozšíření ubytovacích kapacit s vyšším standardem…. Plošně

Rovina Uživatel

1.	Zajištění lepšího bydlení
2.	Sociální bydlení, aby mohli handicapovaní žít na úrovni zdravých lidí s jistotou, že se o sebe mohou postarat co nejdéle sami
3.	Nějakou kuchyni, kde se vaří za nízkou cenu, aby se tam člověk najedl slušně a neplatil jako za tři obědy, aby si tam mohl pořídit oběd i domů pro děti, v hospodě už neví, co by za to jídlo chtěli… A děckám třeba, aby někdo zaplatil tábor nebo školu v přírodě, aby mohly jet s kamarády, když na to rodina nemá…. A nižší náklady na bydlení a energie….
4.	Senioři – denní stacionáře, dostupné bydlení Sociální bydlení
5.	Cizinci a menšiny – pomoc při hledání práce, pomoc se začátkem v Plzni Ohrožené rodiny s dětmi – víc peněz pro ně

Shrnutí – dílčí závěr:

Podle očekávání – v souladu s otázkou č. 6 – upřednostnili respondenti služby a podporu v oblastech, které jsou jejich pohledem hodny zvýšeného a soustředěného zájmu. Není tedy překvapením, že se všechny tři kategorie dotazovaných shodují na rozšíření/posílení služeb a péče zejména směrem k seniorské populaci, zdravotně postiženým a ohroženým rodinám. Zjednodušený výčet níže:

1) **Senioři –** pobytové služby (DZR, DS, hospic) + terénní služby + dostupné bydlení
2) **Zdravotně postižení –** pobytové služby (DoZP, DZR) + bezbariérová dopravy + odlehčovací služby + dostupné bydlení
3) **Ohrožené rodiny s dětmi –** azylové domy + dostupné/startovací byty + materiální podpora

Z výše uvedeného je evidentní, že hlas lidu se skutečně promítá do strategií a koncepcí města Plzně, neboť výčet odpovědí koresponduje s nastavenými cíli a opatřeními aktuálních dokumentů, které jsou naplňovány – ať již jde o dílčí Akční plány Odboru sociálních služeb MMP pro období let 2019 – 2020 nebo Koncepci sociálního a dostupného bydlení města Plzně pro roky 2018 – 2020, Strategický plán rozvoje města Plzně nevyjímaje.

<u>Otázka č. 8 –</u> Napadá Vás ještě něco, co je žádoucí zmínit směrem k sociální politice města? Na poslední otázku odpověděl pouze zlomek dotazovaných (viz níže).

Rovina Zadavatel

1.	Ne
2.	Ne
3.	Ne
4.	Ne
5.	Ne

Rovina Poskytovatel

1.	Sociální oblast by si zasloužila větší pozornost, nebyla v posledních letech určitě mezi prioritami města. Chybí kapacita pro sociální bydlení, zvýšení podpory služeb péče v terénních službách.
2.	Ne
3.	Město se opravdu snaží, aby fungovaly všechny oblasti sociálních služeb. Já se osobně přimlouvám za víceleté financování sociálních služeb, kdy ubyde administrativa a sociální služby by dopředu věděly, jak se financování bude vyvíjet. Určitě by nám pomohlo i předfinancování na daný rok. V současné době si sociální služby musí první měsíce financovat nejčastěji z půjček od bank, kde pak část peněz „utíká“ jako úroky bankovním domům.
4.	• Víceleté financování pro sociální služby by poskytlo větší prostor poskytovatelům pro zkvalitňování a stabilizaci služeb • Pomoc v řešení každoročního problému s financováním služeb v období leden – březen, kdy většinou není převedena dotace na účet poskytovatele a jsou velké problémy s proplácením mezd, služeb apod. • I přes všechny možné nedostatky, které se určitě najdou, poděkování městu za proaktivní přístup k seniorské problematice ve srovnání s jinými městy a lokacemi v ČR. Věřím, že i v jiných oblastech je Plzeň proaktivní a pro mnohá města vzorem, ale pohybuji se zejména v seniorské cílové skupině a tam jsme jednoznačně o 10 let vepředu.
5.	Vytvořit pracovní příležitosti pro sociálně vyloučené osoby a menšiny.

Rovina Uživatel

1.	Ne
2.	Odlehčovací služby nejen pro děti, ale i pro dospělé, i na více dní v týdnu – 24hodinová služba, pomoc pečujícím osobám a související kontrola.
3.	Ne, o politiku se nezajímám. Stejně tak, jako je nezajímám já…..
4.	Výborná práce Odboru sociálních služeb….
5.	Ne

Shrnutí – dílčí závěr:

Reflexe odpovědí na poslední dotaz dokládá, že s nastavenou sociální politikou města panuje vesměs spokojenost jak na straně Zadavatelů, tak Poskytovatelů i Uživatelů.

Mimo již zmíněné v předchozí otázce, objevuje se v některých odpovědích i doporučení - víceleté financování, pracovní příležitosti pro sociálně vyloučené a menšiny - zde jde však o systémové řešení, které spadá pod legislativní úpravu – chystaný nový zákon o sociálních službách, úprava vyrovnávací platby apod. nebo je záležitost v gesci trhu práce, který samospráva nemůže ovlivnit.

SHRNUTÍ A ZÁVĚR

Výzkumné otázky v této práci nevznikly samoúčelně nebo nahodile, ve smyslu nezbytnosti provést empirické šetření. Jde o oblasti hlavního zájmu mé profesní činnosti, v níž je zpětná vazba ze strany odborné i laické veřejnosti určujícím nástrojem rozvoje a zvyšování kvality služeb.

Finálním shrnutím bude tedy snaha o transparentní vyjádření, jak se aktuálně staví město Plzeň – pohledem zadavatele, poskytovatele a uživatele – k systému komunitního plánování sociálních služeb, k rozvoji garantovaných služeb, jak vnímá potřeby svých občanů a demografický vývoj a s jakou odpovědností dokáže predikovat samospráva finanční náročnost opatření ve svých rozpočtových výhledech, tedy komunálním plánu obce.

Výzkumná otázka/podotázky:

Reflektuje/akceptuje město - na pozici zadavatele komunitního a správce komunálního plánu – potřeby a požadavky veřejnosti v oblasti sociálních služeb?

a. **Co je pro město určujícím faktorem při tvorbě komunální sociální politiky?**

b. **Existují kritéria pro určení pořadí priorit v rovině rozvoje a zkvalitňování služeb?**

c. **Co je hlavním ukazatelem pro podporu města v realizaci záměru?**

d. **Je v praxi možné, aby byla optika potřeb zadavatele (město), poskytovatele (erudovaní odborníci) a uživatele (veřejnost) v souladu?**

Z logiky věci se zaměřím nejdříve na odpovědi na dílčí podotázky, ve finálním shrnutí pak zodpovím klíčovou výzkumnou otázku.

Shrnutí:

a. Co je pro město určujícím faktorem při tvorbě komunální sociální politiky?

Ekonomický růst naší společnosti je nezpochybnitelný a i když progrese zcela jistě nevydrží dlouho, aktuálně se nacházíme - jako země - v období relativního blahobytu.

Můžeme tedy konstatovat, že v současné době se daří realizovat i takové záměry, na něž bychom před 15 lety mohli zapomenout hned při zrodu samotné myšlenky (např. Housing First, „mokrý" dům; Centrální stravovací systém; …)

Byly doby, kdy se z deseti stejně potřebných projektů musel vybrat jen jeden, který dostal „zelenou". Na ostatní nebylo. Finanční situace byla jasná a tedy i určující faktor – peníze.

Tím, jak se zlepšuje hospodářská situace našeho státu – tedy i obcí a měst – je prostor a příležitost pro větší rozmach a velkorysost. Posouvá se i vnímání těch, kteří rozhodují. O peníze jde sice pořád, ale už ne v první řadě. Slyšení se dostává odborné veřejnosti, v potaz jsou brána naše doporučení, která se opírají o reálné zmapování situace ve městě.

Odpověď na podotázku:

Určujícím faktorem tvorby komunální sociální politiky je efektivní komunikace. Vyjednávání. Zdůvodňování. Provázanost se všemi aktéry. Obhajoba naléhavosti záměru, jeho využitelnost, udržitelnost a všeobecný přínos pro občany města Plzně.

Shrnutí:

b. Existují kritéria pro určení pořadí priorit v rovině rozvoje a zkvalitňování služeb?

Jak již bylo řečeno, určující je naléhavost řešení situace – ať již v kontextu mimořádných situací, lokálních specifik nebo demografického vývoje. Situace v sociálních službách není odhadnutelná na období delší než max. dva roky.

V tomto směru nelze nevzpomenout na rok 2008, kdy masivní příliv cizinců migrujících za prací z Mongolska a Rumunska zaplavil Plzeň. Téměř ze dne na den mělo město o cca 20 000 obyvatel více, tedy enormní zátěž na služby, zdravotní péči, ubytování apod. – kdo z toho jako jediný profitoval, víme, a netřeba tomu věnovat komentář. Chci jen poukázat

na problém, který v různých mutacích může vyvstat kdykoliv a kdekoliv a samospráva se s ním musí poprat. A vůbec nemusí jít o cizince.

Odpověď':

Kritéria existují, jejich pořadí se řídí aktuální situací: reflexe demografického vývoje v prostředí strategických dokumentů města; množina potřebných, jimž realizovaný záměr bude sloužit; avizované legislativní a systémové změny; transparentní provozovatel/poskytovatel, možnost vícezdrojového financování.

Shrnutí:

c. Co je hlavním ukazatelem pro podporu města v realizaci záměru?

Tato výzkumná podotázka úzce souvisí s předchozí, jen zpřesňuje její zacílení. Nabízí se odpověď, že hlavním ukazatelem jsou **peníze**, ale není tomu tak. I když je rozpočet města pro dané období fixní, vždy je v jeho rámci kalkulováno s rezervou: ať již na řešení mimořádných situací, havarijních stavů apod. Praxe z minulých několikrát potvrdila, že Plzeň dokáže okamžitě a soběstačně reagovat v případě plošných živelních katastrof, stejně jako při řešení masivního přílivu migrantů. O nedostatku finančních prostředků to není.

Odpověď':

Hlavním ukazatelem pro podporu města je naléhavost a potřebnost realizace záměru, případně jeho dlouhodobá udržitelnost.

Shrnutí:

d. Je v praxi možné, aby byla optika potřeb zadavatele (město), poskytovatele erudovaní odborníci) a uživatele (veřejnost) v souladu?

V kontextu dlouholeté praxe v sociální oblasti a zároveň všech získaných odpovědí v provedeném empirickém šetření se domnívám, že v reálném prostředí nikdy nemůže dojít k tomu, aby se absolutně a ve všech požadavcích potkala odborná a laická veřejnost.

Plošný konsenzus je de facto vyloučen už z podstaty – laická veřejnost a tedy potenciální (ale i stávající uživatelé) se i přes značnou osvětu neorientují v systému sociální pomoci. Zcela běžně nemají představu o tom, která instituce je příslušná k jakým úkonům – často činí odpovědnou samosprávu, ačkoli jde o správu státní. Příkladem může systém sociálních

dávek, ale i důchodový systém nebo vyměřování invalidních důchodů a příspěvků na péči. V neposlední řadě pak financování sociálních služeb a strop v podobě vyrovnávací platby. Občané zároveň nerozlišují kompetenční omezení konkrétních útvarů, nemají povědomí o legislativě, která určuje a ohraničuje jejich činnost a možnosti.

Odbor sociálních služeb se v tomto směru snaží činit maximum, aby se informovanost občanů zlepšila. Vydáváme informační brožury, realizujeme vzdělávací semináře, pořádáme setkání s občany a odborné workshopy, máme vlastní elektronickou poradnu, kam mohou zájemci zaslat jakýkoliv dotaz (i anonymně), s garancí odpovědi do 36 hodin. I přesto stále platí, že člověk se začne o „sociálku“ intenzivněji zajímat až v momentě, kdy ji on sám nebo někdo z jeho blízkých potřebuje.

Odpověď:

Optika potřeb všech účastníků triády - zadavatele, poskytovatele a uživatele - může být v praxi v souladu pouze v dílčích záměrech a opatřeních. I přesto, že „hlas lidu“ je významným hybatelem změn ve společnosti, je třeba rozlišovat, co je žádoucí změnou, co naproti tomu nereálný požadavek nebo zbožné přání.

Na rozdíl od výše uvedeného jsem přesvědčena, že názorová shoda dvou zástupců triády – tedy optika potřeb zadavatele a poskytovatele – je v rámci města Plzně reálná. Události a počiny realizované na území západočeské metropole v průběhu posledních let mi dávají za pravdu. Město vnímá poskytovatele jako klíčové partnery rozvoje občanské společnosti a poskytovatelé město jako fundament jejich podpory.

Finální shrnutí – odpověď na výzkumnou otázku:

Reflektuje/akceptuje město - na pozici zadavatele komunitního a správce komunálního plánu – potřeby a požadavky veřejnosti v oblasti sociálních služeb?

Nabízí se jednoznačná odpověď ANO – v kontextu vyhodnocení všech odpovědí respondentů. Nicméně: je důležité zmínit, že i přes vstřícnou politiku města směrem ke zkoumané oblasti, nelze vyhovět všem. Určujícím faktorem je důkladný a opakovaný monitoring potřeb všech cílových skupin obyvatelstva na daném území, určování priorit, mapování možností stávajících poskytovatelů, vyjednávání o finanční náročnosti ve vztahu k zamýšlenému záměru a úzká součinnost Města s Krajem.

Svoji úlohu sehrávají i dotační výzvy, ať již evropského či národního charakteru, které jsou však všeobecně macešské k nejpočetnější skupině uživatelů služeb – seniorům. Starost obcí a měst v rovině zajištění odpovídajících služeb pro tuto kategorii klientů představuje největší objem výdajů do sociálních služeb – ať již hovoříme o investicích nebo provozních nákladech. Mandatorní výdaje jsou vůbec položkou, která je každoročně při tvorbě rozpočtu třecí plochou – jejich tendence je pochopitelně vzestupná, rostou ceny energií, pohonných hmot, potravin apod., leč kompenzaci nelze nárokovat po samosprávě. Stejným problémem je vládní navyšování mezd v sociálních službách, což je chvályhodné a žádoucí, pokud by toto zákonné navýšení šlo ruku v ruce s finančním krytím ze státního rozpočtu. Tak tomu není a neziskové organizace, které pro město zajišťují sociální služby, zcela oprávněně požadují, aby situace na trhu služeb byla vybalancována – příspěvkové organizace města dostávají navýšení automaticky v provozním příspěvku. I když jde o nesystémové řešení, město vždy na tuto situaci vstřícně reaguje. Naposledy se tak stalo letos, kdy po legislativní úpravě a skokovém navýšení mezd pro sociální sektor o 7% dorovnalo tento rozdíl všem NNO, řádově v objemu 4 milionů Kč nad schválený výhled dotačních transferů.

Odpověď na výzkumnou otázku:
Město Plzeň reflektuje/akceptuje potřeby svých občanů, opodstatněné a podložené studiemi, veřejnými diskuzemi a koncepčními dokumenty, a promítá je (i nad rámec povinného) do svého rozpočtu – ať již v rovině investičních záměrů nebo zkvalitňování a udržení/rozšiřování sítě stávajících sociálních služeb.
Závěrem si dovolím zhodnotit osobní přínos provedeného šetření.

Po desetileté praxi ve školství jsem svůj profesní zájem nasměrovala do sociální sféry. Příští rok tomu bude už 20 let. Měla jsem to štěstí, že jsem si oba rezorty zažila na vlastní kůži, nikoli pouze z roviny úřední. Od pečovatelky v jeslích, učitelky, manažerky dalšího vzdělávání, pracovnici OSPOD, sociální pracovnici, koordinátorku komunitního plánování až k nynější pozici. Proč o tom mluvím.
Žádná odborná literatura mi nikdy nedala nahlédnout do člověka tak, jako sama praxe. Školství a sociálka jsou si velmi blízké, jen zdravotnictví má k člověku ještě blíž. Jedno mají všechna tři odvětví společné: v nějaké etapě života je potřebuje každý z nás.

Do divadla můžete, ale nemusíte. Sportovat můžete, ale nemusíte. Jet autem můžete, ale nemusíte. Člověk zde má možnost volby. K lékaři, do školy nebo pro potřebnou sociální službu člověk musí.

A to je důvod, proč je pro tyto tři oblasti tak důležitá a nezastupitelná zpětná vazba. Pracujete-li se s konkrétním člověkem, ať již mu navracíte zdraví, připravujete ho pro život nebo mu sloužíte jako zázemí, opěrný bod či doprovod pro jeho cestu životem, pak bez znalosti jeho podstaty, možností, potřeb a požadavků nemůžete být úspěšný.
Jsem si vědoma této skutečnosti, stejně jako moji kolegové. Proto dotazování, šetření, zjišťování potřeb a pravidelná setkávání s veřejností patří k běžným činnostem Odboru sociálních služeb MMP.

Tato práce mi dala prostor pro analýzu své vlastní činnosti - retrospekci, která zafungovala jako katalyzátor. Zároveň i příležitost realizovat další šetření, jehož přínos spatřuji zvláště v tom, že necílí pouze na poskytovatele a uživatele, jak je obvyklé, ale i na zadavatele, kteří otevřeně vyjadřují svůj postoj k samosprávní sociální politice a na dosud nezmapovanou formu angažovanosti v rovině participativního rozpočtování.

Vzhledem ke skutečnosti, že v roce 2020 končí všechny naše akční plány rozvoje služeb a bude třeba vytvořit nové pro období let 2021-2022, bude empirické šetření provedené pro potřeby této práce vhodným a přínosným podkladem k jednání nad jejich novou podobou.

ZDROJE INFORMACÍ A CITACÍ

Seznam použité literatury a odborných textů (bude doplňováno):

1) Akční plán rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji na rok 2019
2) Akční plány rozvoje sociálních služeb v Plzni pro období 2017 – 2018
3) Akční plány rozvoje sociálních služeb v Plzni pro období 2019 – 2020
4) HENDL, J. Kvalitativní výzkum, Praha , Portál 2012
5) HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-246-0030-7
6) Hendl, J.: Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 444 s. ISBN 978-80-262-0928-9
7) HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVAŘOVÁ, S. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 8021036796
8) HYNKOVÁ, A.,VODIČKOVÁ, K. modul: Řízení vztahů se zákazníkem: *Marketingová strategie Odboru sociálních služeb MMP*. BIBS, Plzeň. 2011/2012
9) JEŘÁBEK H. *Úvod do sociologického průzkumu.* 1.vyd. katedra sociologie fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, Praha. 1993
10) JEŘÁBEK, H.: *Úvod do sociologického výzkumu.* Praha: Karolinum, 1992
11) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
12) Kolektiv autorů: Manuál zadavatele sociálních služeb, INSTAND, o.s., Praha 2008
13) Kolektiv autorů: Průvodce procesem komunitního plánování, MPSV 2004
14) Komunitní plán rozvoje sociálních služeb města Plzně na léta 2008 – 2015, CpKP Plzeň 2007
15) Kozlová, L.: Sociální služby, TRITON 2005
16) Králová, J.; Rážová, E.: Sociální služby a příspěvek na péči, ANAG, Praha 2012
17) Krbcová, L.; Polesný, M.: Deset kroků procesem komunitního plánování, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, Ústí nad Labem 2008
18) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, vydání 1., Praha: Grada, 2007. 246 s., ISBN 978-80-247-1911-5
19) Matoušek, O. a kol.: Encyklopedie sociální práce, Portál, Praha 2013
20) Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce, Portál, Praha 2008

21) Matoušek, O.: Sociální služby, Portál, Praha 2007
22) Matoušek, O.; Koláčková, J.; Kodymová, P.: Sociální práce v praxi, Portál, Praha 2005
23) MOLEK, J. *Řízení organizací sociálních služeb (vybrané problémy).* Praha: VÚPSV, v.v.i., 2011
24) Olecká, K.; Ivanová, K. 2010 Metodologie vědecko-výzkumné činnosti. Olomouc. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. 2010
25) Platforma pro komunitní práci: Manuál komunitní sociální práce, ASZ, Praha 2015
26) Průša, L.: Ekonomie sociálních služeb, ASPI, Praha 2007
27) Ryšavý, D. 2002 Metody a techniky sociálního výzkumu. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci 2002
28) Sadan, E.: Empowerment and Community Planning, Tel Aviv, 1997
29) Sociální práce/Sociálna práca – Komunitní plánování 1/2009, ASVSP, Brno 2009
30) Strategický plán města Plzně (s výhledem do roku 2030), ÚKRmP, Plzeň 2018
31) Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji na období 2015 – 2018
32) Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji na období 2019 – 2021
33) Šťastná, J.: Když se řekne komunitní práce, DTP Karolinum, Praha 2016
34) TOMEŠ, I.: *Sociální politika, teorie a mezinárodní zkušenost*, Socioklub, Praha 2001.
35) Topolovský, M.: Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb, MPSC ČR, Praha 2004
36) Tožička, T. + Uhlová, S.: *Základy a principy komunitní práce*, Educon, z.s. Praha 2018
37) Váně, J.: Definování potřeb sociálních služeb u cílových skupin - senioři, zdravotně postižení, rodiny s malými dětmi, děti a mladiství - ohrožená mládež, osoby ohrožené vyloučením, cizinci, FF ZČU v Plzni, Plzeň 2018
38) Váně, J.: Komunita jako nová naděje, NAVA DTP, Plzeň 2012
39) Váně, J.: Zmapování potřeb, spokojenosti a očekávání, včetně predikce vývoje v oblasti sociálních služeb v Plzni, FF ZČU v Plzni, Plzeň 2016
40) Vasková, V., Žežula, O.: Komunitní plánování – věc veřejná, MPSV, 2002
41) VODIČKOVÁ, K. modul: Strategické řízení: Analýza sociální práce/sociální politiky v samostatné působnosti města Plzně. BIBS. 2010/2011

Internetové zdroje:

1) Centrum komunitní práce Ústí nad Labem. Komunitní plánování – web o komunitním plánování[online] [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.komunitniplanovani.com/
2) https://www.participativni-rozpocet.cz/

3) HYNKOVÁ, A. *ePoradna*. Sociální služby města Plzně. [online] [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: http://socialnisluzby.plzen.eu/eporadna/
4) KRBCOVÁ, M., POLESNÝ. *Komunitní plánování*. [online] [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.komunitniplanovani.com/
5) www.agora-ce.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: „Triáda“ procesu komunitního plánování (uživatel/zadavatel/poskytovatel) ... 25

Graf 1: Četnost odpovědí 15 respondentů – preferované oblasti rozvoje ... 83
Graf 2: Četnost odpovědí 15 respondentů – preferované oblasti rozvoje ... 83
Graf 3: Četnost odpovědí 15 respondentů – preference rozvoje ve výši 500 mil. Kč ... 87
Graf 4: Četnost odpovědí 15 respondentů – preference rozvoje ve výši 500 mil. Kč ... 88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vyjádření 15 respondentů k otázce č. 4 ... 104
Příloha 2: Vyjádření 15 respondentů k otázce č. 6 ... 105

Příloha 1: Vyjádření 15 respondentů k otázce č. 4

4. Pokud byste měli odpovídající mandát pro rozhodování při tvorbě komunálního plánu, kterou oblast rozvoje města byste akcentovali? (označte 1, 2, 3 dle důležitosti)									
Odpověď	**Dopravní infrastruktura**	**Životní prostředí**	**Sport**	**Sociální služby + sociální bydlení**	**Školství a vzdělávání**	**Kultura**	**Jiné**		
Respondent 1Z	6	3	3	2	1	3	6	urbanismus, architektura, veřejná prostranství	
Respondent 2Z	3	4	6	1	2	5		Mezigenerační propojování, posilování komunitních projektů a programů	
Respondent 3Z	3			2	1				
Respondent 4Z	6	4	3	1	2	5			
Respondent 5Z	2	4	5	3	1	6			
Respondent 1P	3	4	5	1	2				
Respondent 2P	1	3	4	2	5				
Respondent 3P		3		1	2				
Respondent 4P	1	4	6	2	3	5			
Respondent 5P		1		3	2				
Respondent 1U	1	3		2					
Respondent 2U	3			1	2				
Respondent 3U	2	3	5	1	4	6			
Respondent 4U				1	2	3			
Respondent 5U	4	3	5	1	2				váhy
1. místo	3	1	0	8	3	0	0		3
2. místo	2	0	0	4	8	0	0		2
3. místo	4	6	2	2	1	2	0		1
Vážený průměr	2,83	1,50	0,33	5,67	4,33	0,33	0,00	15,00	
Vážený průměr v %	19%	10%	2%	38%	29%	2%	0%	100%	

Příloha 2: Vyjádření 15 respondentů k otázce č. 6

6. Představte si, že máte k dispozici částku 500 milionů korun, kterou můžete použít pro rozvoj sociálních služeb v Plzni. Do kterých oblastí budete investovat (určete pořadí)?									
Odpověď	**Senioři**	**Zdravotně postižení**	**Ohrožené rodiny s dětmi**	**Sociálně vyloučení a osoby ohrožené sociálním vyloučením**	**Osoby ohrožené drogovou závislostí**	**Cizinci a menšiny**	**Jiné**		
Respondent 1Z	1	2	3				6	mezigenerační propojování, posilování komunitních projektů a programů	
Respondent 2Z	1	3	2	4	6	5		podpora propojování profesně blízkých seniorů	
Respondent 3Z	3	2	1						
Respondent 4Z	1	3	2	4	5	6			
Respondent 5Z	3	2	1	4	5	6			
Respondent 1P	1	2	3	4	6	5			
Respondent 2P	1	2	3	4	6	5			
Respondent 3P	1	3		2					
Respondent 4P	1	2	3	4	6	5			
Respondent 5P	3	2	1	4	5	6			
Respondent 1U	1	2	3						
Respondent 2U	3		2	1					
Respondent 3U	1	2	3	4	5	6			
Respondent 4U	5	4	2	3	6	1			
Respondent 5U	2	1	3	4	6	5			váhy
1. místo	9	1	3	1	0	1	0		3
2. místo	1	8	4	1	0	0	0		2
3. místo	4	3	7	1	0	0	0		1
Vážený průměr	5,5	3,67	4	1	0	0,5	0	14,67	
Vážený průměr v %	38%	25%	27%	7%	0%	3%	0%	100%	