

[www.komunitniplanovani.com](http://www.komunitniplanovani.com)

## DESET KROKŮ PROCESEM KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ – KROK 2

### Metodický sešit 2 ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ

#### Programový tým projektu EQUAL 0076

**Centrum komunitní práce Ústí nad Labem**  
Lenka Krbcová Mašínová, Michal Polesný, Miroslav Seiner,  
Jiří Exner, Ivana Vlčková

**Statutární město Ústí nad Labem**  
Helena Herbstová

**Statutární město Ostrava**  
Ingrid Štegmannová, Olga Pelechová

**Komunitní nadace Euroregionu Labe**  
Tomáš Krejčí

**Česká rada humanitárních organizací**  
Pavel Dušek, Tomáš Kříž

**Úřad práce v Ústí nad Labem**  
Josef Turek, Jana Jindrová, Juraj Joni, Jaroslav Lejček



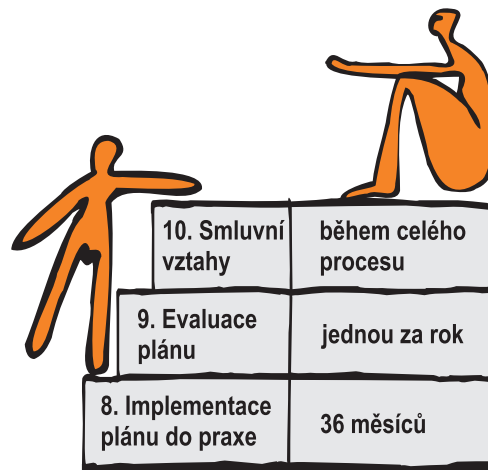
Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.



## METODIKA 2

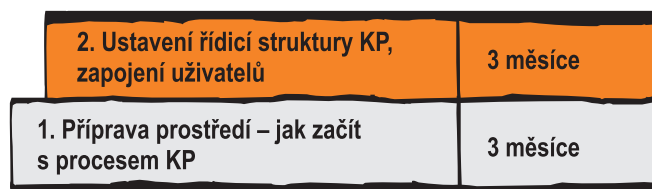
# ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ



### Realizační období plánu



### Zpracování plánu



### Přípravné období plánu



# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b>	<b>5</b>
1.1 Cíl metodiky	5
1.2 Komu je metodika určena	5
1.3 Jaké jsou přínosy pro ty, kdo se s touto metodikou seznámí	5
1.4 Nepodceňujte řízení procesů	5
<b>2. ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>6</b>
2.1 Než začnete, zamysleme se nad tím, proč vytvářet organizační struktury, jak řídit?	6
2.2 Charakter organizačních struktur	6
2.3 Pracovní skupiny	7
2.4 Lidé v organizačních strukturách	8
2.5 Umění efektivní komunikace	8
2.6 Motivace	9
2.7 Role manažerů v komunitním plánování	12
2.8 Jak efektivně organizovat procesy v rámci komunitního plánování?	13
<b>3. ŘÍZENÍ PROCESŮ KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>18</b>
3.1 Vrcholové řízení procesu komunitního plánování	18
3.2 Střední rovina řízení procesů komunitního plánování	23
3.3 Praktická rovina řízení péče a služeb	31
3.4 Zapojení uživatelů	31
3.3 Odborné konference	31
<b>4. SHRUTÍ</b>	<b>37</b>
<b>5. DOPORUČENÁ LITERATURA</b>	<b>39</b>



# 1. ÚVOD

motto: Akce bez plánování je chaos, plánování bez akce nemá smysl.

## 1.1 Cíl metodiky

Metodika popisuje, jakým způsobem postupovat při řízení a ustavování organizačních struktur při vývoji a implementaci Komunitního plánu v regionu s cílem, vytvořit struktury dlouhodobě udržitelné a rozvíjející se. Kvalitní řízení a organizační strukturu budete využívat v celém procesu komunitního plánování.



## 1.2 Komu je metodika určena

Metodika je určena všem zájemcům o problematiku komunitního plánování sociálních služeb a je součástí souboru deseti metodik, které vedou k úspěšnému zvládnutí procesu. Prioritními skupinami pro využití metodiky jsou manažeři zodpovědní za procesy komunitního plánování.

## 1.3 Jaké jsou přínosy pro ty, kdo se s touto metodikou seznámí

Ustavení kvalitní organizační a řídicí struktury pro komunitní plánování je obtížný úkol v celém procesu plánování. Ještě složitějším problémem je ustavit řídicí struktury, které jsou trvale udržitelné a tudíž vám pomohou plán nejen sestavit, ale také realizovat. Metodika, kterou právě čtete, vás odborně podpoří v mnoha oblastech, které jsou pro management komunitního plánování potřebné. Hlubší vědomosti a dovednosti o managementu samotném, pak prosím najdete v odborné literatuře, která je uvedena v závěru metodiky.

Úspěchem dobrých komunitních plánů jsou kvalitní řídicí a organizační struktury.

## 1.4 Nepodceňujte řízení procesů

Podstata a smysl plánování je stěžejní pro jakékoliv činnosti, které dnes lidé vykonávají. Do metodiky jsme z obecných rovin systémového přístupu k managementu vybrali pro komunitní plánování to, co je nosné a praxí ověřené (viz graf str. 38). Podrobnější informace o dovednostech v oblasti řízení, jejíž součástí je plánování i organizování, můžete získat z učebnic managementu viz Seznam použité literatury v závěru metodiky.



## 2. ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ

### 2.1 Než začnete, zamysleme se nad tím, proč vytvářet organizační struktury, jak řídit?

Naše zkušenost z deseti let komunitního plánování v české republice říká, že dobré **organizační struktury** a s nimi celkové **řízení** procesu komunitního plánování, je **alfa a omega** plánu.

Organizační struktura vytvořená v komunitním plánování je jedním ze základů celkového úspěchu plánování. Pomocí organizačních struktur jsou vytvářeny relativně stabilní vztahy mezi různými pracemi a skupinami prací. Účelem organizačních struktur je vytvořit vhodné organizační prostředí pro dosahování cílů komunity a plánu. V komunitním plánu musíme koordinovat řadu aktivit v určitém čase, s vybranými lidmi za určité finanční prostředky, což je podstatou organizování.

### 2.2 Charakter organizačních struktur

Charakter organizačních struktur je vytvářen především podle stupně:

- **Formalizace** – Stupeň formalizace závisí na objemu písemných pravidel a postupů, které musejí pracovníci při provádění pracovních úkolů respektovat. Doporučujeme zlatou střední cestu – neformální vztahy a formalizované skupiny v propojení na zadavatele, radu města či kraje, odborné komise rady apod. Proč? dodá to váhu vašim skupinám, a lidé budou mít chuť a motivaci v nich pracovat. jejich rozhodování bude propojeno na rozhodování politiků a úředníků.
- **Centralizace** – Stupeň centralizace je ovlivňován soustředěním pravomocí ve vrcholovém managementu. Doporučujeme necentralizovat, ale vnést princip tvořivosti, střídání vedení, delegovat kompetence, kooperovat, komunikovat, naslouchat.
- **Složitosti** – Stupeň složitosti závisí především na stupni dělby práce. Doporučujeme jednoduchou, přímou, průhlednou.

**Charakter organizačních struktur** je ovlivňován manažerským rozhodováním o dělbě práce, delegování pravomocí, seskupování prací do oddělení a rozpětí řízení.

Manažerská **organizační rozhodování** spolu vzájemně těsně souvisejí, přestože se týkají odlišných organizačních problémů.

Rozhodování o členění celkových pracovních úkolů na malé specializované úkony závisí do určité míry na **technických a ekonomických** výhodách dělby práce.

**Delegování pravomocí** jednotlivým pracovníkům vytváří možnost provádět důležitá rozhodnutí bez souhlasu nadřízeného. Prioritní otázkou není, zda mají všichni pracovníci organizace určité pravomoci. Důležitější je, zda jsou jejich **pravomoci dostatečné pro efektivní provádění přidělených prací**.

Při vytváření organizačních jednotek, je možné využít několik typů:

- funkcionální
- procesní – \_ doporučuje šéf kuchař
- výrobní
- zákaznické
- geografické

Výhody jednotlivých typů organizačních struktur musejí být posuzovány z hlediska celkových cílů a charakteru aktivit.



## 2.3 Pracovní skupiny

- Pracovní skupiny (týmy) se v komunitním plánování vytvářejí formálním i neformálním způsobem. Skupiny mají mimořádný význam, protože ovlivňují individuální cíle a cíle komunity a její celkovou výkonnost.
- Skupiny se vytvářejí v souvislosti s **fyzičnou** blízkostí lidí v určitém prostoru a v souvislosti s touhou po **uspokojování potřeb**.
- V procesech komunitního plánování existuje řada navzájem se překrývajících skupin. Lidé bývají někdy členy **současně více skupin**. Během procesu se tvoří **formální i neformální** skupiny.
- Skupiny při svém vývoji ke zralosti procházejí různými fázemi. Vývoj se odehrává ve dvou rovinách:
  - v rovině **vztahů** mezi členy,
  - v rovině **řešení úkolů a problémů**.
- Čtyři rozvojové fáze pracovních skupin tvoří:
  - vzájemné akceptování členů skupiny,
  - rozhodování skupiny,
  - motivace skupiny,
  - kontrola skupiny.

Charakteristiky skupiny mohou ovlivňovat její fungování. Hlavní rysy jsou uvedeny v následující tabulce:

Charakteristiky	Hlavní bod/body
Role	Chování, které osoba projevuje ve společenském kontextu.
Skupinové cíle	Skupiny mají zpravidla dva druhy cílů: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cíle, které jim přiřkli manažeři</li> <li>• skupinové cíle</li> </ul>
Vedení	V neformálních skupinách se vůdcové spontánně vynořují ze skupiny. Ve formálních organizovaných skupinách je vedoucí jmenován. V KP můžete přecházet z neformálních skupin k formálním. Ve skupinách KP jsou manažeři (vůdci) voleni z odborníků – poskytovatelů služeb.
Normy	Pracovní skupiny používají normy, aby ovlivnily podobu skupiny, používaný jazyk a pracovní výkon. Skupiny sdílejí společné hodnoty. Normy skupin v KP jsou sepsány v organizačních a jednacích rádech skupin.
Soudržnost	Vysoká soudržnost skupiny společně s velkými cíli znamená obvykle vysoký výkon skupiny.
Vnitroskupinový konflikt	Pokud se vyskytne, nejspíše existuje nesouhlas jednotlivých členů pokud jde o plány, programy a pracovní normy.
Meziskupinový konflikt	Nejčastěji se vyskytuje při nedostatku zdrojů, různosti pohledů a zájmů, nedostatečné či nejasné komunikaci.

**Skupinové myšlení** je jev, který se objevuje zejména v soudržných skupinách. Negativním projevem skupinového myšlení může být ztráta kritického myšlení jednotlivých členů při hodnocení situace skupiny. Z toho důvodu doporučujeme zachovávat multidisciplinaritu skupin.



Skupina v některých situacích pracuje lépe než jedinci, v některých situacích ale stejně nebo dokonce hůře než jedinci. Skupiny obvykle z hlediska výkonu překonávají jedince tam, kde jde o **složité a vysoce strukturované úkoly** (tedy úkoly jasně definované a s předem daným postupem).

## 2.4 Lidé v organizačních strukturách

V každé knize managementu se dnes dočtete o tom, že lidé jsou základ pro procesy plánování v obchodní sféře. I v komunitním plánování je lidský kapitál tím největším, kterým disponujeme i v procesu komunitního plánování.

Uplatňování **týmové práce** je základem celého procesu komunitního plánování.

**Dělbá práce** – do **malých kooperačních týmů**, které řeší v rámci větších skupin dílčí úkoly je nosným principem.

**Specializace a dovednosti** lidí zapojených do procesu komunitního plánování – v celém procesu KP se preferují dovednosti v oblasti **řízení, finančního managementu, dotačního managementu, projektového řízení, informační dovednosti, komunikační dovednosti, schopnost kompromisu, schopnost dohody, asertivní jednání, intuice a charisma osobnosti**.

**Delegování pravomocí** – snažte se o jasně delegované kompetence a pravomoci pro všechny kompetentní manažery a odpovědné osoby.

## 2.5 Umění efektivní komunikace

Základní dovednost manažerů jsou:

- metody aktivního naslouchání
- formulace, které druhé osobě pomáhají se rozhovořit

Formulace	Účel	Proto	Příklady
<b>Povzbudivá</b>	1. Vyjádřit zájem. 2. Podnítit druhou osobu k dalšímu hovoru.	...nevyslovovat souhlas či nesouhlas. ...užívat neutrální slova. ...měnit tón hlasu.	1. „Můžete mi o tom říci něco víc?“ 2. ...
<b>Objasňující</b>	1. Pomoci objasnit, o čem je řeč. 2. Získat více informací. 3. Pomoci mluvčímu podívat se na vás i z jiných hledisek.	...klást otázky. ...korigovat chybný výklad problému a mít mluvčího k tomu, aby dále vysvětloval.	1. „Kdy se to stalo?“ 2. ...
<b>Rekapitulující</b>	1. Dokázat mluvčímu, že nasloucháme a rozumíme.	...svými slovy znovu vyjádřit základní myšlenky a fakta.	1. „Takže vy (ty) bys(te) chtěl, aby vám (ti) rodiče více důvěřovali,



	2. Ověřit si, zda jeho slova správně chápeme a interpretujeme.		je to tak?“ 2. ...
<b>Reflektivní</b>	1. Projevit, že chápeme, jak se mluvčí cítí. 2. Pomoci mu své pocity vyhodnotit poté, co je vyjádřil někdo jiný.	...reflektovat základní pocity mluvčího	1. „Zdá se, že jste velmi rozčilen.“ 2. ...
<b>Shrňující</b>	1. Zhodnotit dosažený pokrok. 2. Dát dohromady důležité myšlenky a fakta. 3. Položit základ k další diskusi.	...znovu zformulovat hlavní vyjádřené myšlenky a pocity	1. „Takže to hlavní, co jste mi řekl, je asi tak toto ...“ 2. ...
<b>Zhodnocující</b>	1. Dát najevo, že vám druhá stránka „stojí za to“. *	...potvrdit, že přikládáme váhu jejím problémům a pocitům	1. „Oceňuji vaši ochotu tu věc řešit.“ 2. ...

\*v tom smyslu, že má v našich očích svou hodnotu a lidskou důstojnost, že jí věříme atd.

## 2.6 Motivace

Mnoho teorií motivace existuje proto, abychom mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná teorie ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní.

**Co je motivace?** Motivace byla definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje, nebo uvádí do pohybu.“ (citace: J. H. Donnelly, Jr., J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, Management, Grada 2004)

Z hlediska řízení člověk, který je motivován:

- pracuje pilně
- jeho píle nemá výkyvy
- je automaticky orientován na důležité cíle

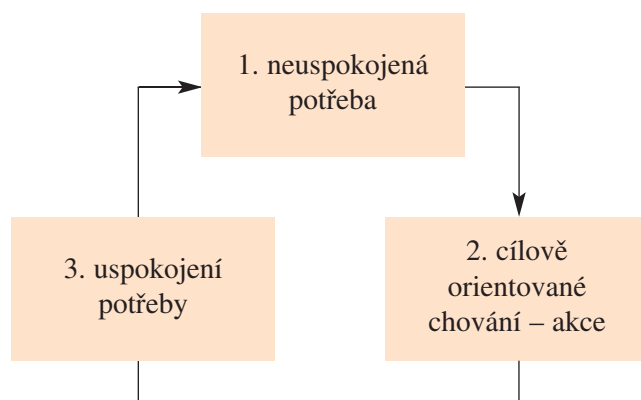
Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon.

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. V procesu komunitního plánování pracujeme se silnou motivací lidí, kteří se na plánování podílejí. V každé skupině předpokládáme jinou motivaci.

Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím ke snížení napětí.

motivace





Aktivita je orientována na cíl, jeho dosažením uspokojíme potřebu a proces motivace je kompletní.

### 2.6.1 Motivace účastníků komunitního plánování

Je důležité znát motivaci účastníků komunitního plánování.

### 2.6.2 Zeptali jsme se různých účastníků komunitního plánování:

#### Co vám pomohlo zapojit se do procesu komunitního plánování?

- „relevantnost celé akce“
- „že to má smysl“
- „možnost spolupracovat s ostatními“
- „zapojit se do místní strategie města“
- „dosáhnout na peníze pro svoje služby“
- „porušení vstupních, zaběhaných, formálních pravidel“
- „je jedno, jak to uděláme“
- „sblížení s ostatními“
- „komunikace“
- „nové informace“
- „pokus a omyl“
- „odolávání skupiny – prosazení jedince“
- „společná vůle to dokázat – soudržnost skupiny“
- „oprotit se od zadavatele – co řekne, co si objedná, možnost to ovlivnit“
- „charismatická osobnost paní doktorky a Michala“

### 2.6.3 Jak udržet motivaci velké skupiny účastníků procesu komunitního plánování?

- přinášet relevantní informace
- naslouchat potřebám účastníků
- udávat strukturu – říďte procesy
- dávat rozhodnutím odborníků a uživatelů politickou podporu
- komponovat výstupy z procesu komunitního plánování do celkové obecní strategie
- konzultovat s veřejností
- informovat média
- přinášet informace o dotacích a zdrojích na sociální služby a nové projekty
- pomáhat zakládat nové sociální podniky a projekty
- jednat s politiky a představiteli obce
- vážnost rozhodnutí – odpovědnost rozhodnutí jít do KPP
- srazit ambice – naděje na úspěch – správná analýza – začít s málem
- zajistit kvalitní tým lidí
- podpora ve skupině – nastavit systém
- najít něco, co funguje dobře – srovnávat s lety minulými
- síť dalších spřízněných duší

- překonat skepsi
- nevnášet osobní věci do KPP – velké ambice snížit tak, abychom byli úspěšní
- začít tam, kde máme šanci uspět
- stále dokola komunikovat – princip sdílení zkušeností
- sledovat nemotivované účastníky – je posun pozitivní
- nechat si schvalovat důležitá rozhodnutí příslušnou samosprávou
- jak únavné je být vlajkovou lodí ...

#### 2.6.4 Poskytovatelé a jejich motivace

- efektivnější business-plány svých zařízení
- rámec pro řízení jejich organizací efektivnější
- diverzifikace služeb – z rezidenční péče do komunity
- objevují se nové disciplíny pro poskytovatele – nové profesní požadavky
- komunitní plány daly rámec NGO pro jejich rozvoj služeb – počítá se s nimi v komunitě
- plánování v rámci poskytovatelských služeb
- služby, které chceme – forma kontraktů s jednotlivými poskytovateli, organizace, které vykazují dobrou službu
- smlouvy – uzlový bod – kontrakty mezi zadavatelem a poskytovatelem – hodnota za peníze – moje daně se využívají efektivně – zadavatelé = odpovědnost
- zprávy o kontrolách jednotlivých smluv se zveřejňovaly = důležité pro umístování a výběr do služeb – pro výběr klienta
- ve VB je přímo vložena konzultace do zákona, role uživatelů a pečovatелů – konzultace s nimi, což zvýšilo očekávání uživatelů, že jejich hlasu dojde sluchu
- vznikly nové procesy pro konzultaci
- došlo k ustavení neformálních struktur
- různé struktury přijímají různé stupně pomoci
- způsob přímých dávek – adresný způsob dávek před plošným způsobem
- diskuse mezi uživateli a zadavateli je vymezená v zákoně – jde o formalizaci procesů pro diskusi s uživateli = zavádí se určitý řád pro uživatele pracovat k nějakému datu
- jsou podstatné behaviorální aspekty těchto procesů
- proškolení v umění naslouchat
  - jak vyslechnout názory jiných
  - jak formulovat dotazy – závažnost otázek a odpovědí
- je to kontinuální proces!!!
- je to cyklický proces!!!
- jak nabít systém energií, kde začít?
- analýza, kde se nachází energie v místě
- demonstrovat efektivitu systému – nalézt místa kde to funguje = začněte tak, abyste vyhráli – samo se to dále bude živit
- nalézt lidi, kteří budou pracovat pro vás – nalézt dobré spoluhráče
- zjistit, jaký je svět na jednotlivých vrcholech
- strávit čas tím, že budu chvíli v cizích botách
- držet se a nepustit – jak si zachovat vlastní energii a neztratit zájem – nepřestávat se stýkat, vrcholy a propady, využití médií, společenství se lépe vyživuje
- cesta pokusu a omylu?!

#### 2.6.5 Zadavatelé a jejich motivace (názory z Velké Británie)

„Ve VB započalo KP zavedením nového zákona – jasný právní rámec. Není to zrovna nejlepší výchozí rámec, není to motivace stejné kvality, jako když zadavatelé mají silnou vizi a myšlenku. Zadavatelé ve VB nebyli zrovna motivováni, ale museli to udělat.“ (citace Andrea M. Tayllor)

K čemu přispělo plánování ve VB:

- efektivní využívání zdrojů

- akce bez plánování je chaos, plánování bez akce nemá smysl
- rozhodování je racionálnější o různých prioritách
- zmapování a konfrontace s potřebami
- dozvíme se, jaké máme zdroje
- v centru odpovědnost
- politici se zprůhledňují komunitě – daleko jasněji vystupují a hovoří o tom, čeho se dosáhlo
- je dosaženo stability ve vývoji – změnou politiků zůstává plán rozvoje
- hodně věcí probíhá v rámci služeb pro seniory
- očekávání ohledně kvality péče – prodej domů do soukromí – převod na NGO – na banky o půjčky
- uvolnění peněz z obcí na péči v domovech – přesměrování peněz do efektivních služeb
- obce si uvědomují závislost obcí na poskytovatelích a uživatelích
- implementace – útlum služeb
- nezbytnost zákonodárství
- rozhodnutí co můžeme dělat nyní – sdílení zkušeností – nepřestávat
- přesun zdrojů – rozhodování na bázi peněz
- finanční otázka jedna ze stěžejních motivací
- peníze nebudou stačit
- omezit finance do rezidenční péče? (politici péči zaštiťují, DD ve VB pojmenovány podle politiků???)
- jak provést reformu má zásadní význam
- jak žít v rámci toho, co si můžeme dovolit?
- co staří lidé ve skutečnosti chtějí?
- pro argumentaci je nutné mít dostatek podkladů – politikům vznášet dotazy: „Chtěl byste žít v tomto domově, až zestárnete?“ + data z výzkumů a výběr ze studií, pokud existuje
- ve VB je nejpádňějším důvodem pro umístění do DD pocit bezpečí
- provést analýzu, co vedlo lidi k tomu, že zůstali doma?
- ve VB jsou DD často bytovým problémem – DD je místo, kam jdou lidé zestárnout
- ve VB – jasné informace, proč se lidé dostali do DD – kritéria pro umístění jsou dnes jiná
- nezbytné shromažďovat argumenty proč ne tady, ale reinvestovat jinde
- je nezbytné zpracovat jasný set kritérií, na základě kterých jsou lidé přijímáni do rezidenční péče – explicitně stanovená kritéria
- srovnávací finanční studie rezidenční péče x komunitní péče

## manažeri plánování



### 2.7 Role manažerů v komunitním plánování

Koordinace práce jednotlivců a skupin se neobejde bez plánování. Účinné plány slouží ke specifikování cílů celé komunity a jejich jednotlivých oblastí – problémových míst. Práce jednotlivců a skupin zaměřená na dosahování dílčích cílů, tak přispívá k dosažení celkových cílů komunity (obce).

Dobré plánování zahrnuje **umění** dělat složité věci jednoduše. To vyžaduje vysokou úroveň intelektuální aktivity. Ti, co plánují, musí být schopni pracovat se složitými, abstraktními představami a informacemi. **Komunitní manažeri** musí být schopni systematicky uvažovat o současnosti i budoucnosti. Komunitní plán může dosáhnout naplnění a organizace dosáhnout lepšího postavení v budoucnu, jsou-li **manažeri schopni hrát aktivní roli** v jeho rozvoji. Komunitní plánování vyžaduje, aby byli manažeri **anticipativní a usilovali** o to, aby se věci staly, místo aby pouze **reagovali** až ve chvíli, kdy nastane určitá situace.

Pomocí plánování manažeri nejen rozvíjejí svou schopnost futuristicky uvažovat, ale s rostoucím počtem efektivně realizovaných plánů roste i jejich motivace plánovat. **Proces** komunitního plánování rozvíjí systematické myšlení manažerů a jejich schopnost pracovat s abstraktními představami a budoucími podmínkami. Proces a výsledky komunitních plánů pak přinášejí užitek jak celé komunitě, tak manažerům samotným.



## 2.8 Jak efektivně organizovat procesy v rámci komunitního plánování?

1. **definovat cíle a zadat dobře úkoly**
2. ujasnit úlohu, **pravomoci a odpovědnosti** manažerů i členů týmů
3. dosahovat jistoty, že k ovlivňování dochází především na základě **znalostí a informací** a ne na základě mocenského postavení a lobingu
4. **vyvažovat pravomoci** funkcionálních a projektových manažerů
5. **rozvíjet** jak organizační struktury, tak týmy
6. zavést vhodnou **časovou a nákladovou kontrolu**, která včas odhalí odchylky od standardu
7. náležitě **odměňovat** projektové manažery i členy pracovních týmů – a to ne pouze finančně
8. stavět do čela silné **charismatické osobnosti** – pokud to jde
9. **komunikovat a naslouchat**

### 2.8.1 Zeptali jsme se: Co, dle vašeho názoru, věc urychlilo a zefektivnilo?

- „efektivnost týmu“
- „relevantnost celé akce“
- „atmosféra spolupráce“
- „atmosféra důvěry“
- „dělení se o myšlenky“
- „zapojení lidí s různými zájmy“
- „pravidla hry – je tlak je vytvořit“
- „duše, srdce a mysl“
- „je jedno, jak to uděláme, dobrý výsledek ospravedlňuje cestu k němu“
- „vize – čeho chceme dosáhnout – myšlenka – sdílení vizí – stavba mostů mezi zájmovými skupinami“
- „vize se často nesdílejí, zůstávají pouze v jedné skupině“

### 2.8.2 Dílčí kroky při ustavování řídicí struktury procesů komunitního plánování

#### A. Stanovení organizačního záměru – koho chceme oslovit a přizvat ke spolupráci?

- rozhodněte, koho chcete zapojit za zadavatele, poskytovatele, zaměstnavatele, uživatele
- rozhodněte a popište cílové skupiny, se kterými budete pracovat, a jak je začlenit do celé struktury

#### B. Návrh Organizační struktury v KPP – vytváření organizačních jednotek

- navrhnete transformaci iniciačního týmu do celé řídicí struktury komunitního plánu
- popište, jak má řídicí struktura podrobně vypadat – popis struktury, znázorněte graficky, popište jednotlivé pracovní týmy, včetně jejich organizačních a jednacích pravidel, řádů
- ustavte základní personální obsazení jednotlivých pracovních týmů
- ustanovte manažery pracovních skupin
- uzavřete pracovní právní vztahy s manažery pracovních skupin

#### C. Schválení organizační struktury a její napojení na zadavatele

- připravte materiály pro příslušné komise a radu obce či města
- proveďte konzultaci s politickou reprezentací a zadavatelem
- předložte materiály ke schválení radě města či obce

#### D. Prezentace záměru veřejnosti (např. konference)

- prezentujte výsledky odborné i laické veřejnosti
- zpracujte základní informační materiály, letáky
- připravte informace na webové stránky
- uspořádejte konferenci
- informujte novináře
- udělejte malou tiskovou konferenci

dílčí kroky

## E. Oslovení a logistika spojená s ustavením řídicích struktur

- proveďte řadu osobních jednání
- zvolte vhodnou motivaci
- využijte písemné oslovení ke spolupráci podepsané VIP z politického života
- evidujte přesně, kdo přijal spolupráci
- vedte pečlivě evidenci
- do řídicích struktur zapojujte kompetentní lidi, kteří mohou rozhodovat
- při prvním zasedání skupin – úzce spolupracujte se zadavatelem, bude dobré, když bude přítomen, poděkuje za motivaci a práci, ocení práci odbornou i lidskou
- zpracování materiálů jako podkladů pro jednání nepodceňujte. Je důležitým ukazatelem, že máte práci naplánovanou, máte zpracovaná organizační a jednací pravidla, máte řádně vedenou administraci procesu a jeho celkovou logistiku

## F. Volba manažera skupiny, propojení na zadavatele

- příprava na volbu manažera skupiny do manažerského týmu
- ustanovte manažery pracovních skupin
- uzavřete pracovní právní vztahy s manažery pracovních skupin
- jmenování manažera skupiny do manažerského týmu radou města

## Úkol

Zpracujte si konkrétní realizační plán postupu při tvorbě prvního komunitního plánu.



příklad

## Příklad

Návrh – Realizační plán zpracování prvního Komunitního plánu péče

Ustanovení pracovních týmů a zpracování návrhu (draftu) Komunitního plánu péče

### 1. Činnosti skupiny pro dohodu

termín: leden až prosinec 1999

kroky:

- a) podpis dvou dokumentů:
  - Smlouva o účasti ve skupině pro dohodu
  - Memorandum k rozvoji města a okresu Ústí nad Labem v sociální sféře období 1999–2003, termín: duben 1999
- b) vytvoření plánu činnosti SPD, termín: červen 1999
- c) průběžná realizace plánu činnosti SPD (v roce 1999 proběhne cca 5 schůzek)
- d) odsouhlasení návrhu Komunitního plánu péče, termín: říjen 1999

- **uzavření „Smlouvy o účasti ve skupině pro dohodu“**

kroky:

- a) zpracování návrhu smlouvy
- b) zajištění připomínkování ve SPD
- c) zpracování smlouvy
- d) koordinace termínu a způsobu podpisu s účastníky SPD
- e) podpis smlouvy

- **podpis „Memoranda k rozvoji města a okresu Ústí nad Labem v sociální sféře na období 1999–2003“**

kroky: podpis memoranda

### 2. Činnosti koordinačních skupin pro jednotlivé oblasti sociální pomoci

termín: leden až prosinec 1999

kroky:

- a) podpis „Dohody o spolupráci v koordinačních skupinách“ termín: květen 1999
- b) plán činnosti v koordinačních skupinách
- c) průběžná realizace plánu činnosti v koordinačních skupinách (jednou za 6 týdnů)



- **uzavření „Dohody o spolupráci v koordinačních skupinách“**

termín: květen 1999

kroky:

- a) zpracování návrhu dohody
- b) zajištění připomínkování dohody ve všech KS a MT
- c) konzultace s jednotlivými subjekty o možných způsobech podpisu dohody
- d) zpracování připomínek a vyhodnocení
- e) vypracování konečné podoby dohody
- f) podpis dohody v jednotlivých KS

- **organizační a jednací řád pro koordinační skupiny**

termín: květen 1999

kroky:

- a) zpracování návrhu organizačního a jednacího řádu KS
- b) konzultace nad návrhem v MT a v KS
- c) vypracování organizačního a jednacího řádu
- d) zavedení organizačního a jednacího řádu ve všech KS

### 3. Činnosti manažerského týmu

termín: leden až prosinec 1999

kroky:

- a) podpis „Memoranda“, termín: duben 1999
- b) zpracování plánu činnosti MT, termín: květen 1999
- c) průběžná realizace plánu činnosti MT (1x za 2 měsíce)
- d) jednání nad další činností, postavením a profesionalizací MT
- e) příprava pracovní náplně manažera

### 4. Činnosti týmu pro práci s informacemi

termín: leden až prosinec 1999

kroky:

- a) jmenování členů týmu a vyjasnění jeho kompetencí
- b) zpracování systému sběru a vyhodnocování dat a informací, ve spolupráci s ostatními institucemi
- c) zpracování souborů dat a informací pro 1. KPP
- d) stanovení postupu a kompetencí ke zpracování sociální analýzy pro další KPP

### 5. Činnosti týmu pro vyhodnocování efektivity a kvality

termín: leden až prosinec 1999

kroky:

- a) jmenování členů týmu a zpracování jeho kompetencí
- b) zpracování plánu činnosti týmu
- c) průběžná realizace plánu činnosti týmu

- **Vyhodnocování efektivity**

- a) zpracování metodiky „Vyhodnocení efektivity sociálních služeb pro oblast seniorů (pro 1. KPP – modelová situace za použití momentálně dostupných metod), termín: září 1999
- b) navázání kontaktu s britskou univerzitou v rámci odborné spolupráce, případně zpracování projektu pro vyhodnocování efektivity sociálních služeb, termín: červen 1999
- c) zpracování identifikační nákladové analýzy, termín: září 1999
- d) zpracování analýzy minimalizace nákladů, termín: říjen 1999

- **Vyhodnocování kvality**

- a) zpracování metodiky pro vyhodnocování kvality
- b) zpracování standardů komunitní péče v oblasti seniorů
- c) zkušební zavádění standardů do praxe a diskuse

## **6. Činnosti týmu pro plánování (plánování 1. KPP)**

termín: leden až prosinec 1999

kroky:

- a) jmenování a vyjasnění kompetencí týmu
- b) vytvoření plánu činnosti a jeho realizace
- c) zpracování metodického materiálu Komunitního plánu péče

- **Zpracování návrhu Komunitního plánu péče**

- a) hledání dohody o společně sdílených prioritách, o finančních zdrojích na pokrytí dohodnutého rozsahu sociálních programů a služeb a to v návaznosti na politické zadání SPD a předloženou sociální analýzu (soubor dat a informací – PRSS + další informace, partneři, dotazníky)
- b) zpracování všech výchozích materiálů z KS, MT, SPD a komisi rady města

- **Distribuce návrhu Komunitního plánu péče k připomínkování**

- a) doplnění návrhu KPP o dotazník připomínek a návrhů
- b) rozmnožení návrhu KPP

- **Proces konzultací a připomínkování návrhu Komunitního plánu péče**

- a) zapojení sociální komise rady města a ostatních komisí a institucí do procesu tvorby návrhu KPP
- b) zajištění procesu konzultací na všech úrovních SPD, KS, MT ...
- c) písemné zaznamenávání připomínek, případné zpracování do návrhu KPP, připomínky, které nebudou zpracovány, poslouží jako náměty pro další KPP

## **7. Konference multidisciplinárního týmu**

termín: listopad 1999

- a) program – připomínkování návrhu Komunitního plánu péče

### **Podpůrné činnosti ke zpracování 1. Komunitního plánu péče**

#### **Dopracování kapitolského třídění rozpočtu Města Ústí nad Labem**

termín: červen 1999

V rámci procesu a zpracování komunitního plánu péče vytvoříme podmínky pro zapojení všech, kteří do sociální sféry a procesů v ní zasahují:

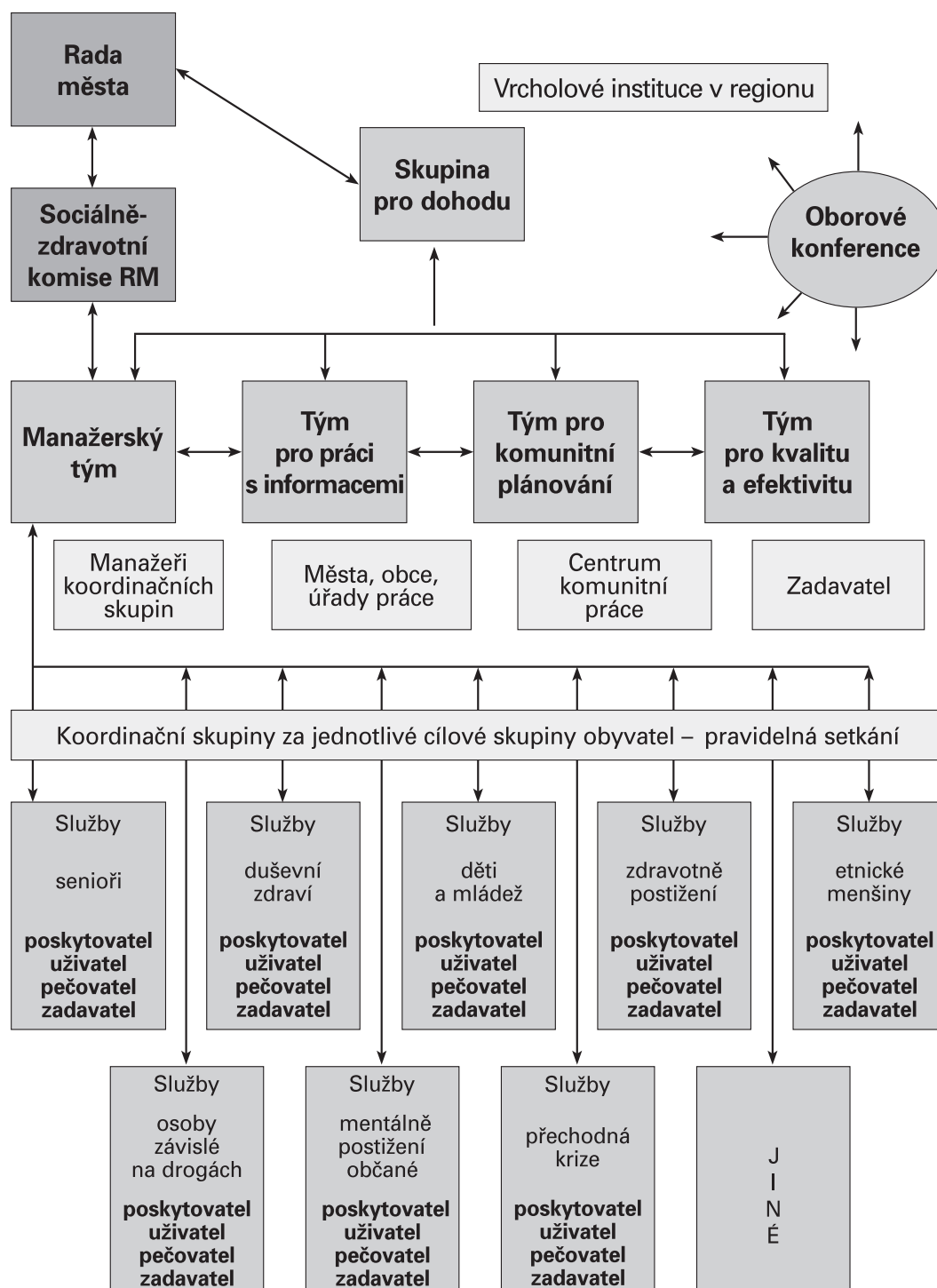
- laické veřejnosti
- odborné veřejnosti
- politiků
- úředníků
- poskytovatelů služeb
- uživatelů
- úřadů práce
- zaměstnavatelů



příklad

## Příklad

Jeden z osvědčených příkladů dobré praxe je navržená řídicí struktura z Ústí nad Labem, která se v různých modifikacích osvědčila i v jiných městech a místech České republiky.



## Úkol

Zpracujte si vlastní organizační strukturu v místě vaší působnosti.



### 3. ŘÍZENÍ PROCESŮ KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Proces komunitního plánování je řízen ve třech rovinách:

- **vrcholová rovina** – skupina pro dohodu – stálý výbor pro rozvoj sociální sféry
- **střední stupeň řízení** – manažerský tým, tým pro komunitní plánování, tým pro efektivitu a kvalitu, tým pro práci s informacemi
- **praktická rovina řízení** – koordinační skupiny za jednotlivé oblasti či cílové skupiny klientů

Je nutné si uvědomit, že řídicí struktura musí být dobře promyšlená a ustavená, jelikož ve stotisícovém městě je do procesů v těchto třech rovinách zapojeno zhruba 120 subjektů. Uřídit proces, ve kterém pracuje takové množství různorodých subjektů je velkým oříškem i u profesionálních manažerů podnikatelského a finančního světa. Věnujte prosím ustavení a práci řídicí struktury dobrou pozornost a péči.

#### 3.1 Vrcholové řízení procesu komunitního plánování

##### 3.1.1 Skupina pro dohodu – stálý výbor pro rozvoj sociální sféry

Skupina vytvořená na základě dohody o spolupráci mezi samosprávnými, státními a veřejnoprávními institucemi. Na této úrovni probíhá vrcholová koordinace celého procesu. Dochází zde k vrcholovému schvalování cílů komunitního plánu.

**Složení** – Stálý výbor je složen z institucí, které zadavatel (obec) přizval ke spolupráci a které tuto spolupráci přijaly: úřad práce, OSSZ, pojišťovna VZP, univerzita, manažerský tým za jednotlivé koordinační skupiny.

##### Kompetence skupiny pro dohodu

- schvalování cílů komunitního plánu
- schvalování celkového plánu
- koordinační role na úrovni vrcholového managementu institucí
- formulace politického zadání
- implementace cílů a opatření plánu do řízení vlastních institucí
- prioritizace námětů pro zpracování projektových žádostí pro zdroje Evropské unie, zabezpečující vícezdrojové financování KP

Členové Stálého výboru zasedají zhruba jednou za šest měsíců, kratší interval nedoporučujeme. Odpovědnost za organizaci přebírá zadavatel, tedy obec. Ve městě Ústí nad Labem koordinuje činnost Stálého výboru Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, které si zadavatel pro tuto činnost vybral ve výběrovém řízení.

Bližší povinnosti a závazky institucí – partnerů sdružených ve Stálém výboru jsou formulovány v samostatné Smlouvě o spolupráci. Podrobněji metodika č. 10.

#### Příklad

##### SMLOUVA O ÚČASTI VE SKUPINĚ PRO DOHODU

##### Partneři

1. Město Ústí nad Labem  
se sídlem:  
zastoupené:



příklad

2. Úřad práce v Ústí nad Labem  
se sídlem:  
zastoupený:
3. Okresní úřad v Ústí nad Labem  
se sídlem:  
zastoupený:
4. Školský úřad v Ústí nad Labem  
se sídlem:  
zastoupený:
5. Okresní správa sociálního zabezpečení v Ústí nad Labem  
se sídlem:  
zastoupená:
6. Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR – Okresní pojišťovna v Ústí nad Labem  
se sídlem:  
zastoupená:
7. Centrum komunitní práce, o. s.  
se sídlem:  
zastoupené:

uzavřeli tuto smlouvu:

### Část I Obecná ustanovení

#### 1.

Partneři smlouvy deklarují svůj zájem spolupracovat a společně se podílet na rozvoji sociální sféry města Ústí nad Labem a na území jeho okresu.

#### 2.

Tato smlouva navazuje na dohodu o spolupráci ze dne 13. 5. 1994 a dohodu o spolupráci ze dne 29. 5. 1997 a tyto dohody nahrazuje.

#### 3.

Tato smlouva navazuje na Memorandum k rozvoji města a okresu Ústí nad Labem v sociální sféře na období let 1999–2003.

#### 4.

Součástí společného úsilí všech partnerů a práce skupiny pro dohodu bude mimo jiné:

- 4.1 Zajištění implementace výstupů Projektu rozvoje sociálních služeb
- 4.2 Vytváření společných strategií, směřujících k efektivní spolupráci v sociální sféře
- 4.3 Konkrétní spolupráce při předávání informací o sociální sféře ve městě Ústí nad Labem a na území okresu Ústí nad Labem
- 4.4 Koordinace při rozhodování o věcech, týkajících se zájmového území
- 4.5 Společné prosazování hodnot a přístupů, vycházejících z respektu k jedinečnosti a důstojnosti každého, kdo vstupuje do sociální sféry
- 4.6 Společná strategie partnerů při vytváření rozvojových plánů v sociální sféře na zájmovém území a získávání nových finančních zdrojů pro potřeby města a okresu Ústí nad Labem v sociální sféře

#### 5.

Jedním z cílů společného úsilí je vytvoření komunitního plánu péče, které zahrnuje:

- 5.1 vytvoření mechanismů a forem vzájemné spolupráce partnerů smlouvy
- 5.2 postupy projednávání priorit v sociální sféře s odbornou i laickou veřejností
- 5.3 koordinace při financování v sociální sféře

## 6.

Partneři deklarují svůj zájem:

- 6.1 na spolupráci s koordinačními skupinami za jednotlivé oblasti sociální pomoci a zájem vytvářet podmínky pro jejich činnost
- 6.2 spolupracovat s manažery koordinačních skupin za jednotlivé oblasti sociální pomoci přímo v rámci skupiny pro dohodu
- 6.3 účastnit se na práci Sociální komise Rady města Ústí nad Labem nebo komisí ostatních partnerů

## Část II

## Zastoupení a jednání skupiny pro dohodu

## 1.

Skupina pro dohodu bude pracovat ve složení – Město Ústí nad Labem: ..... Úřad práce: ..... Okresní úřad: ..... Školský úřad: ..... Okresní správa sociálního zabezpečení: ..... Všeobecná zdravotní pojišťovna: ..... Centrum komunitní práce: ..... V pravidelných intervalech nejméně však 1x za půl roku nebo v případě potřeby partnerů budou na jednání skupiny pro dohodu zváni jako hosté manažeři koordinačních skupin za jednotlivé oblasti sociální pomoci a zástupci uživatelů péče z koordinačních skupin.

## 2.

Skupina pro dohodu bude projednávat především:

- 2.1 koncepční dokumenty vztahující se k rozvoji sociální sféry ve městě a okrese Ústí nad Labem
- 2.2 rozvojové plány a programy, jejichž cílem bude získávat nové finanční zdroje pro potřeby města a okres Ústí nad Labem v sociální sféře
- 2.3 komunitní plán péče a priority rozvoje sociálních služeb a programů vždy na dané časové období (2–3 roky)
- 2.4 koncepční dokumenty partnerů vztahující se k rozvoji sociální sféry, specifikované v dodatku č.1 této smlouvy
- 2.5 podněty od koordinačních skupin za jednotlivé oblasti sociální pomoci týkající se rozvoje sociální sféry
- 2.6 a jiné závažné podněty týkající se sociální sféry

## 3.

Administraci činnosti skupiny pro dohodu bude zajišťovat Centrum komunitní práce z pověření Města Ústí nad Labem na základě samostatné smlouvy.

## 4.

Ve spolupráci se skupinou pro dohodu budou působit koordinační skupiny za jednotlivé oblasti sociální pomoci. Jejich administraci zajišťuje Odbor sociální práce Magistrátu města Ústí nad Labem v součinnosti s Centrem komunitní práce na základě samostatné smlouvy.

## 5.

Veškerá činnost, směřující k naplnění této smlouvy je partnery poskytována bezplatně. Pokud se partneři v rámci své kompetence mohou podílet na financování některých procesů, vyplývajících z této dohody, je to upraveno samostatnými smlouvami (např. zpracování koncepčních a metodických materiálů vztahujících se k rozvoji sociální sféry, komunitního plánu péče a jiné).

## Část III

## Spolupráce partnerů při tvorbě komunitního plánu péče

## 1.

Partneři budou při spolupráci na vytvoření komunitního plánu péče a na prosazování změn v sociální sféře souvisejících s výstupy Projektu rozvoje sociálních služeb zapojovat své orgány, např.:

- 1.1 Město Ústí nad Labem Finanční komisi a Sociální komisi Rady města Ústí nad Labem.
- 1.2 Okresní úřad finanční komisi okresního shromáždění a okresní protidrogovou komisi.
- 1.3 Úřad práce – poradní sbor (případně poradní sbory) pro spolupráci na státní politice zaměstnanosti.
- 1.4 Školský úřad (příslušné komise Školského úřadu).

## 2.

Partneři postupně vytvoří databázi o finančních tocích v sociální sféře. K tomu především:

- 2.1 Jmenují do 15. 5. 1999 odpovědné pracovníky do pracovních skupin dle Dodatku č. 1.
- 2.2 V dohodnutých termínech si budou předávat informace o svých schválených rozpočtech a programech týkajících se sociální sféry.
- 2.3 Na základě výstupů z Projektu rozvoje sociálních služeb společně vytvoří do 20. 6. 1999 přehled o existujících finančních tocích v sociální sféře pokud se týkají jejich organizace a do 30. 6. 1999 doplní existující přehled finančních toků aktuálními daty.
- 2.4 Partneři budou průběžně každé tři měsíce (podle skutečnosti za dané čtvrtletí) aktualizovat data v přehledu finančních toků v okrese Ústí nad Labem.
- 2.5 Správcem této databáze bude Úřad práce, který zajistí doplnění dat a porovnání dat ze státní statistiky.
- 2.6 Databáze bude za dohodnutých podmínek přístupná všem partnerům této smlouvy.
- 2.7 Město Ústí nad Labem prostřednictvím svého odboru sociální práce zajistí pro ostatní partnery této smlouvy pravidelný sběr dat o sociálních službách a programech od poskytovatelských subjektů. Ve spolupráci s jinými partnery provede sociální analýzu města a okresu Ústí nad Labem a to vždy v návaznosti na přípravu komunitního plánu péče.

## 3.

Partneři budou spolupracovat na vytvoření komunitního plánu péče a na prosazování změn v sociální sféře souvisejících s výstupy Projektu rozvoje sociálních služeb. K tomu především přijmou koncepční dokumenty, potřebné pro diskusi o prioritách služeb a programů v komunitním plánu péče.

## 4.

Město Ústí nad Labem seznámí partnery s dokumenty přijatými v rámci Projektu rozvoje sociálních služeb v rámci své samostatné působnosti, poskytne je k připomínkování skupině pro dohodu a na základě výsledků projednání případně znovu projedná návrhy na jejich aktualizaci.

## 5.

Město Ústí nad Labem v rámci práce skupiny pro dohodu vypracuje koncepční dokumenty vztahující se k rozvoji sociální sféry ve městě a okrese Ústí nad Labem. Tyto dokumenty budou blíže specifikovány v Dodatku č. 1.

Vypracované dokumenty poskytne k připomínkování skupině pro dohodu a koordinačním skupinám za jednotlivé oblasti sociální pomoci.

## 6.

Město Ústí nad Labem v rámci práce skupiny pro dohodu zajišťuje:

- 6.1 dopracování kapitolského třídění rozpočtu Města Ústí nad Labem
- 6.2 zavádění nástrojů pro vyhodnocování kvality a efektivity
- 6.3 zpracování regionálních standardů kvality péče pro ostatní oblasti sociální pomoci
- 6.4 ustavení třístupňové inspekce kvality péče

## 7.

Úřad práce v rámci práce skupiny pro dohodu vypracuje koncepční dokument vztahující se k rozvoji sociální sféry ve městě a okrese Ústí nad Labem. Tento dokument bude blíže specifikován v Dodatku č. 1.

Vypracovaný dokument poskytne k připomínkování skupině pro dohodu a koordinačním skupinám za jednotlivé oblasti sociální pomoci.

## 8.

Úřad práce v rámci práce skupiny pro dohodu zajišťuje:

- 8.1 správu databáze o finančních tocích do sociální sféry a poskytování informací partnerům této smlouvy
- 8.2 implementaci výstupů Projektu rozvoje sociálních služeb, které se vztahují k působnosti a kompetenci Úřadu práce
- 8.3 implementaci Národního plánu zaměstnanosti České republiky na podmínky města a okresu Ústí nad Labem – koncepci vývoje zaměstnanosti a opatření k zabezpečení zaměstnanosti ve městě a okrese Ústí nad Labem
- 8.4 koncepci podpory a zřizování účelných pracovních míst a vytváření veřejně prospěšných prací
- 8.5 programy rekvalifikací
- 8.6 program podpory zaměstnávání postižených občanů (občanů se změněnou pracovní schopností) příp. další programy.
  - 8.6.1 zřizování dalších chráněných dílen a po zřízení částečně dotuje provozní náklady těchto chráněných dílen (CHD)
  - 8.6.2 koordinuje výrobní program těchto CHD s potřebami zaměstnavatelů v okrese, obzvláště těch, kteří neplní povinné % (4,5 %) zaměstnávání občanů se ZPS a TZP
- 8.7 programy pro dlouhodobě nezaměstnané v rámci motivačních a obnovovacích (revitalizačních) kurzů
- 8.8 ve spolupráci se Školským úřadem v Ústí nad Labem v oblasti vzdělávání mladých lidí nabídku oborů tak, aby vyhovovala potřebám trhu práce (nevychovávat potenciální nezaměstnané)

## 9.

Školský úřad v rámci práce skupiny pro dohodu vypracuje koncepční dokumenty vztahující se k rozvoji sociální sféry ve městě a okrese Ústí nad Labem. Tyto dokumenty budou blíže specifikovány v Dodatku č. 1.

Vypracované dokumenty poskytne k připomínkování skupině pro dohodu a koordinačním skupinám za jednotlivé oblasti sociální pomoci.

## 10.

Školský úřad v rámci práce skupiny pro dohodu zajišťuje:

- 10.1 programy aktivit směřujících k sociální prevenci
- 10.2 programy související s rekvalifikacemi
- 10.3 systém informací o vzdělávání s ohledem na zaměstnanost absolventů škol
- 10.4 implementaci výstupů Projektu rozvoje sociálních služeb, které se vztahují k působnosti a kompetenci Školského úřadu.

## 11.

Okresní úřad v rámci práce skupiny pro dohodu vypracuje koncepční dokumenty vztahující se k rozvoji sociální sféry ve městě a okrese Ústí nad Labem. Tyto dokumenty budou blíže specifikovány v Dodatku č.1.

Vypracované dokumenty poskytne k připomínkování skupině pro dohodu a koordinačním skupinám za jednotlivé oblasti sociální pomoci.

## 12.

Okresní úřad v rámci práce skupiny pro dohodu zajišťuje implementaci výstupů Projektu rozvoje sociálních služeb, které se vztahují k působnosti a kompetenci Okresního úřadu.

## 13.

Okresní správa sociálního zabezpečení v rámci práce skupiny pro dohodu vypracuje koncepční dokumenty vztahující se k rozvoji sociální sféry ve městě a okrese Ústí nad Labem. Tyto dokumenty budou blíže specifikovány v Dodatku č.1.

Vypracované dokumenty poskytne k připomínkování skupině pro dohodu a koordinačním skupinám za jednotlivé oblasti sociální pomoci.

## 14.

Okresní správa sociálního zabezpečení v rámci práce skupiny pro dohodu zajišťuje imple-



mentaci výstupů Projektu rozvoje sociálních služeb, které se vztahují k působnosti a kompetenci Okresní správy sociálního zabezpečení.

15.

Okresní pojišťovna v Ústí nad Labem VZP ČR stanoví pravidla a nástroje k realizaci sociální politiky ÚP VZP s přihlédnutím k výstupům Projektu rozvoje sociálních služeb a výstupům skupiny pro dohodu, vyplývajícím z této smlouvy.

#### Část IV Závěrečná ustanovení

1.

Smlouva se uzavírá na dobu určitou do 31. prosince 2002 a nabývá účinnosti podpisem všech smluvních partnerů.

2.

Smlouvu lze měnit a doplňovat formou číslovaných písemných dodatků. K platnosti dodatků je nezbytný souhlas všech smluvních partnerů.

3.

Smlouva se vyhotovuje v jednom výtisku pro každého smluvního partnera.

4.

Návrh Dodatku č.1 bude zpracován občanským sdružením Centrum komunitní práce a předložen smluvním partnerům k projednání nejpozději do konce dubna 1999.

V Ústí nad Labem dne 7. 4. 1999

### 3.2 Střední rovina řízení procesů komunitního plánování

Management obsahuje řízení na střední úrovni rozhodování a kompetencí. Střední proto, jelikož je propojením řízení pro vrcholovou rovinu, kde se realizuje rozhodování V.I.P. z komunity a rovinu odborníků a uživatelů, kteří řídí konkrétní péči o klienta. V této rovině je práce nejvíce podobná manažerskému způsobu práce. Činnost zde vykonávají čtyři řídicí týmy:

- manažerský tým
- tým pro práci s informacemi
- tým pro komunitní plánování
- tým pro kvalitu a efektivitu

#### 3.2.1 Manažerský tým

Pro každou cílovou skupinu klientů jsou ustaveny koordinační skupiny, které jsou složeny ze zástupců poskytovatelů, uživatelů, zástupců samosprávy i státní správy a neziskových organizací. **V jejím čele stojí zvolený poskytovatel služeb – manažer.**

**Manažer** zastupuje skupinu navenek, koordinuje její činnost, má iniciační roli, koordinuje řešení problémů, zakládá tvorbu nových projektů. Manažeři za jednotlivé oblasti tvoří **manažerský tým**. Manažerský tým pracuje na základě smluvních vztahů se zadavatelem. Jednotliví manažeři tvoří dohromady manažerský tým, který je stěžejní skupinou pro implementaci plánu a v každé cílové skupině pak odpovídá za jeho vytvoření návrhu komunitního plánu. Manažery na pozici jmenuje rada města, na návrh příslušné komise rady města, z podnětu koordinační skupiny za danou oblast. Manažeři se účastní práce sociálně-zdravotní komise rady města prostřednictvím vedoucího manažera, který je řádným členem této komise. Celý manažerský tým se pak účastní zhruba 4x ročně zasedání sociálně-zdravotní komise rady města. K účasti je manažerský tým přizván když SZK rady města rozhoduje o přidělení dotací na projekty neziskovým organizacím, když rozhoduje

řízení – střední  
rovina

manažerský tým

o vývoji nových projektů na Evropské fondy, které město může podporovat dotacemi na zpracování projektových žádostí, při roční revizi komunitního plánu a v řadě dalších záležitostech, týkajících se utváření místní sociální politiky, která je obsažena v komunitním plánu.

#### **Praktické rady pro práci v manažerském týmu:**

- dodržet dohodnuté místo, datum a čas jednání (žádné velké přesuny)
- včas zaslat pozvánky se zápisem
- stanovit a dodržet délku jednání
- mít zvoleného vedoucího manažera
- rovnoměrně rozvrhnout čas mezi jednotlivé oblasti sociální pomoci
- spolupracovat s politickou reprezentací a s úředníky samosprávy
- mít informace, vědět, co se děje
- zvat strategické partnery – řešení průřezových opatření KP – např. Úřad práce
- podávat informace o finančních zdrojích
- vystupovat jako celek, hledat shodu
- řešit aktuální problémy a vyjadřovat se k nim
- scházet se v nezávislém prostředí



**příklad  
organizační řád**

### **Příklad**

#### **Organizační řád manažerského týmu**

##### **I. Úvodní ustanovení**

1. Organizační řád (dále jen OŘ) je normou, která upravuje postavení manažerského týmu, práva a povinnosti jeho členů.
2. OŘ je závazný pro všechny účastníky jednání manažerského týmu (dále jen MT).
3. OŘ, včetně následných změn a doplňků, navrhuje členové MT. Každý člen MT může navrhnout změny a doplňky OŘ. Organizační řád manažerského týmu schvaluje Rada města Ústí nad Labem.
4. Postavení a definice MT: manažerský tým je jedním z důležitých článků „Koordinace sociálně-zdravotních služeb na území města Ústí nad Labem“. Manažerský tým je složen z manažerů jednotlivých koordinačních skupin (viz Organizační řád KS bod 4.) a zástupce Oddělení podpory nestátních sociálních služeb Oboru péče o občany Magistrátního úřadu Ústí nad Labem.

##### **II. Role manažerského týmu**

1. Zastupuje a hájí zájmy koordinačních skupin za jednotlivé oblasti sociální pomoci.
2. Zavazuje se propojovat v rámci možností sociální a zdravotní služby ve všech definovaných oblastech sociální pomoci a koordinovat rozvoj sociálně-zdravotních služeb na území města Ústí nad Labem.
3. Je zapojen do tvorby komunitních plánů péče vždy na dané období, prosazuje principy komunitní péče.
4. Zavazuje se k implementaci komunitních plánů.
5. Podílí se na přípravě rozpočtu Města Ústí nad Labem pro sociální služby, a to prostřednictvím odborného posouzení a zhodnocení předkládaných projektů a rozvojových projektů jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb.
6. Je garantem projednání a zhodnocení projektů a rozvojových projektů v oblasti sociálně-zdravotních služeb na území města Ústí nad Labem. Zodpovídá za předložení výstupů ze zhodnocení Sociálně-zdravotní komisi a Radě města Ústí nad Labem.
7. MT se podílí na Programu rozvoje města Ústí nad Labem v oblasti RLZ prostřednictvím spolupráce se SZK Rady města Ústí nad Labem účastí na rozšířených zasedáních komise.

8. V návaznosti na schválené komunitní plány a realizační plány KPP se zavazuje předávat členům koordinačních skupin informace pro zpracovávání projektů a rozvojových projektů v oblasti sociálně-zdravotních služeb ve městě a okrese Ústí nad Labem
9. Na základě informací získaných z jednotlivých koordinačních skupin navrhuje nová témata pro zpracovávání projektů v sociálně-zdravotních službách a nová témata pro vytváření komunitních plánů péče.
10. Manažerský tým je vnějším poradním sborem města Ústí nad Labem prostřednictvím Sociálně-zdravotní komise Rady města Ústí nad Labem.
11. Jednotliví manažeři odpovídají za aktualizaci priorit v zastupovaných oblastech sociální pomoci.
12. MT zpracovává plán činnosti ve vazbě na implementaci schváleného aktuálního KPP.
13. MT odpovídá za přenos informací mezi KS, MT, SZK RM a dalšími zainteresovanými institucemi a organizacemi.
14. Usnesení MT je doporučujícím dokumentem vyjadřujícím svobodná rozhodnutí členů.

## Příklad

### Jednací řád manažerského týmu

Tento Jednací řád nabyl účinnosti schválením dne ...

#### Článek 1

Jednací řád je závazný pro jednání manažerského týmu.

Jednání manažerského týmu je neveřejné.

Řádné jednání manažerského týmu se koná 12x ročně.

Přechodné ustanovení: platné do doby vzniku profesionálního manažerského týmu

Mimořádné jednání manažerského týmu svolává pověřený manažer v případech hodných zvláštního zřetele.

Učiní tak vždy, požádá-li o to jeden z manažerů.

Pověřený manažer je volen manažerským týmem, na období tří měsíců.

#### Článek 2

1. Právo účastnit se jednání manažerského týmu (dále jen MT) mají jeho členové a přizvaní hosté. O přítomnosti hostů rozhoduje pověřený manažer.
2. Všichni členové MT mají právo v průběhu jednání hlasovat.
3. MT je usnášení schopný, je-li přítomna nadpoloviční většina členů.
4. Usnesení MT je platné, pokud pro něj hlasovala nadpoloviční většina přítomných členů. Při rovnosti hlasů není usnesení přijato.
5. Není-li MT usnášení schopný, může pověřený manažer rozhodnout o době a místě opakování jednání. Je povinen o tom neprodleně vyrozumět všechny členy MT. Není-li MT usnášení schopný, může jednání pokračovat, nelze však přijmout žádná usnesení.
6. Jednání MT se řídí programem, který je schvalován v úvodu jednání členy MT. O změně programu je možno ze závažných důvodů rozhodnout hlasováním i během jednání.
7. Pověřený manažer vede jednání MT a řídí průběh diskuse. Právo na účast v diskusi lze omezit délkou diskusního příspěvku. Není-li přítomen pověřený manažer, řídí jednání MT manažer, který byl pověřeným manažerem požádán.
8. Diskuse je součástí každého bodu programu. Mohou se jí účastnit všichni členové MT a hosté.
9. Při projednávání jednotlivých bodů programu jsou přijímána usnesení. O způsobu hlasování (tajné nebo veřejné) rozhodují členové MT veřejným hlasováním.
10. Jednání MT svolává pověřený manažer.



příklad  
jednací řád

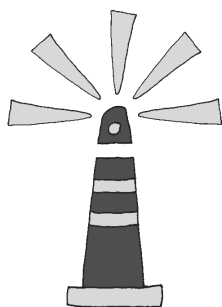


11. Z jednání MT je pořizován zápis, v němž je uvedeno datum a místo jednání, program jednání, jmenovitý seznam přítomných, seznam hostů a usnesení.
12. Pověřený manažer zajišťuje ve spolupráci se zástupcem OPNSS OPO, rozeslání zápisu z jednání všem členům MT, a to do jednoho týdne.
13. Zápisy z jednání MT musí být k nahlédnutí u pověřeného manažera a vedoucího OPNSS OPO Magistrátu města Ústí nad Labem.
14. Tento jednací řád nabývá účinnosti schválením manažerského týmu.

### 3.2.2 Tým pro práci s informacemi

Pracovní tým, který pro potřeby komunitních plánů péče a rozvojových programů a projektů města Ústí nad Labem shromažďuje, sbírá a vyhodnocuje informace a data. V průběhu času, kdy plánujeme, je nutné na místní úrovni vytvořit regionální informační systém, (dále jen RISK), který poskytne sběr a zpracování dat od všech poskytovatelů sociálních služeb v regionu.

#### Příklad z Ústí nad Labem



[www.socialni-sluzby-usti.cz](http://www.socialni-sluzby-usti.cz)

#### Regionální informační systém sociálních a komunitních služeb města Ústí nad Labem

Informační systém města Ústí nad Labem vám poskytne informace o službách, které mohou pomoci vyřešit vaši složitou životní situaci za podpory odborníků a specialistů ze sociálních služeb.

#### Co najdete v informačním systému?

Komplexní nabídku celé sociální a komunitní sítě, která v Ústí nad Labem poskytuje služby občanům ve znevýhodněných životních situacích. Najdete zde všechny služby, které jsou poskytovány podle Zákona o sociálních službách a které mohou pomoci vám, či vašim blízkým.

Informace jsou rozděleny:

- podle cílové skupiny občanů ve znevýhodněné životní situaci
- podle potřeb, které potřebujete řešit

#### Jak se do informačního systému dostanete?

Informace jsou poskytovány na internetu. Každý z vás, kdo má připojení či přístup k internetu, si na adrese [www.socialni-sluzby-usti.cz](http://www.socialni-sluzby-usti.cz) najde informační systém.

Můžete využít i dvacetí informačních kiosků města Ústí nad Labem, které jsou rozmístěny po celém městě a kde informace získáte bezplatně.

## Jak dále postupovat?

Vyhledávejte informace podle cílové skupiny, ke které patříte. Cílových skupin je osm.

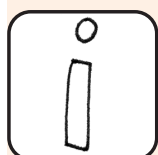


Pod každou cílovou skupinou pak máte dvě možnosti volby.  
Budete hledat sociální službu přes svou potřebu:

### Potřeba

### Vysvětlující text

potřeby  
v RISK



Poskytování informací

Poskytneme vám potřebné informace a radu, která přispěje k řešení vaší nepříznivé sociální situace.



Hospodaření s finančními prostředky

Poradíme vám, jak hospodařit s finančními prostředky, poskytneme informace o možnostech a druzích půjček, podpor a sociálních dávek.



Aktivní náplň volného času

Poskytneme vhodné aktivity pro váš volný čas nebo čas vašich dětí, rodičů, prarodičů. Pomůžeme vám najít kontakt ve společnosti s jinými lidmi, rozvinout vaše záliby a aktivity.



Péče o osobu

Poskytneme vám pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní nebo blízkou osobu, pomoc při hygieně a jiných každodenních situacích.



Pomoc v domácnosti

Poskytneme vám pomoc při částečném nebo kompletním zajištění chodu domácnosti.



Bydlení a ubytování

Poskytneme nebo pomůžeme sehnat vám bydlení a ubytování v přirozeném či chráněném prostředí.







Stravování

Poskytneme vám stravu nebo vám při zajištění stravy pomůžeme.



Vzdělávání a rekvalifikace

Poskytneme vám programy na zvyšování kvalifikace, rekvalifikace vaší profese či programy v oblasti celoživotního vzdělávání.

	<b>Zaměstnání s podporou a pomocí</b>	Poskytneme vám zaměstnání s podporou a pomocí v chráněných dílnách, socioterapeutických dílnách, podporovaném zaměstnávání aj.
	<b>Zaměstnání</b>	Pomůžeme vám nalézt vhodné zaměstnání.
	<b>Doprovázení, předčítání, tlumočení, orientace v prostředí</b>	Poskytneme vám ambulantní a terénní služby v oblasti průvodcovství, předčítatelství a znakové řeči.
	<b>Psychická podpora</b>	Poskytneme vám psychickou podporu.
	<b>Řešení vztahů a konfliktů</b>	Poskytneme vám pomoc při řešení problematických vztahů s lidmi a při řešení konfliktů, které vás trápí.
	<b>Bezpečí před násilím</b>	Poskytneme vám pomoc při zajištění bezpečí vašeho i blízkých osob.
	<b>Jiná potřeba</b>	Máte jinou potřebu?

nebo se vám u vaší cílové skupiny rozbalí přímo nabídka sociálních služeb, které nabízejí pomoc a podporu ve vaší cílové skupině.

například služby:

- chráněné bydlení
- domov důchodců
- pečovatelská služba
- služba osobní asistence
- služba dopravní obslužnosti
- služba podporované práce
- chráněná dílna
- aj.

### Zkusme si ilustrovat postup na příkladu:

Máme starou paní, která se již nemůže o sebe celý den postarat.



<sup>1</sup> • V informačním systému na adrese [www.socialni-sluzby-usti.cz](http://www.socialni-sluzby-usti.cz) nebo v informačním kiosku si najdete cílovou skupinu seniorů<sup>1</sup>.



<sup>2</sup> • Klikněte na tuto ikonu. Dále vyberte z nabídky potřeb, například zajištění stravy<sup>2</sup> nebo péče o osobu<sup>3</sup>. Klikněte na ikonu Vámi vybrané potřeby a rozbalí se Vám nabídka služeb, které Vám pomohou danou potřebu vyřešit.



<sup>3</sup> • Můžete si vybrat z nabídky péče, kterou daná služba poskytuje, můžete využít webové stránky daného zařízení, případně se emailem spojit s kontaktní osobou, která je v informačním systému uvedena.

Z RISK jsou každoročně zpracovány zprávy, které jsou podkladem pro další plánování v regionu. Členové týmu pro práci s informacemi mohou být delegováni partnery skupiny pro dohodu.

### **Příklad**

#### **Organizace týmu pro práci s informacemi z roku 1999**

za Magistrát města Ústí nad Labem  
za Úřad práce  
za Školský úřad  
za Okresní úřad  
za Okresní správu sociálního zabezpečení  
za Všeobecnou zdravotní pojišťovnu  
za Centrum komunitní práce

Partneři sdružení ve skupině pro dohodu se ve smlouvě o spolupráci zavázali jmenovat členy týmu a zajistit a zpřístupnit informace potřebné k práci týmu s informacemi. Tým pro práci s informacemi poskytuje analýzy a data skupině pro dohodu a Centru komunitní práce – týmu pro plánování a manažerskému týmu. skupina pro dohodu by měla určit, která z institucí bude koordinátorem týmu pro práci s informacemi. V metodickém materiálu 1. KPP je navrhováno Město Ústí nad Labem spolu s Úřadem práce.

V současné době jsou Odborem sociální práce Magistrátu města Ústí nad Labem zpracovávána do tabulkové podoby data za rok 1997 z Dotazníků od poskytovatelů služeb. Data za rok 1998 budou sbírána v průběhu roku 1999 a jejich analýza bude k dispozici na přelomu let 1999/2000.

Pro další práci na návrhu prvního KPP je potřeba dojmenovat členy týmu pro práci s informacemi a zadat ke zpracování veškerá další data, která jsou v této chvíli dostupná.

Současně je potřeba jmenovat koordinátora týmu pro práci s informacemi a naplánovat, jakým způsobem bude zpracovávána sociální analýza, která by měla být k dispozici již pro druhý komunitní plán péče na období let 2003–2004.

### **Příklad**

#### **Bod z Usnesení skupiny pro dohodu ze dne 30. 6. 1999**

##### **2.2 Jmenování členů týmu**

##### **Tým pro práci s informacemi**

1. Partneři SPD jmenují členy za své instituce do týmu pro práci s informacemi do 9. 7. 1999. SPD žádá Mgr. Tomáše Jelínka o projednání koordinace týmu pro práci s informacemi s Odborem sociální práce Magistrátu města Ústí nad Labem, jmenovitě s její vedoucí Helenou Herbstovou.
2. SPD žádá tajemníka Ing. Milana Zemaníka o provázanost týmu pro práci s informacemi na rozvojový program ZEUS projekt č. 2 Informační systémy.

### **Příklad**

#### **Návrh práce koncepce týmu pro práci s informacemi, který schválila skupina pro dohodu na svém 4. zasedání**

Data, která by tým pro práci s informacemi měl shromažďovat a zpracovávat pro potřeby KPP:

*Data, která jsou v současné době k dispozici a tým pro práci s informacemi s nimi měl pracovat, budou použita v rámci 1. KPP:*



příklad



příklad



příklad

- sociální analýza dat za rok 1996 provedená v rámci PRSS
- sběr dat z dotazníků od poskytovatelů služeb za rok 1997 (počty zařízení poskytujících sociální služby, kdo je zřizovatelem, typy služeb v zařízeních, typy služeb pro jednotlivé oblasti sociální pomoci, počet a profesní profil zaměstnanců v sociálních službách, počet lůžek, počet klientů čerpajících služby, kapacita zařízení, % zastoupení mužů a žen, počty dobrovolných pracovníků, ...) poskytne Odbor sociální práce MmÚstí nad Labem
- počty poskytnutých sociálních dávek (matky s dětmi – samoživitelky, staří občané, zdravotně postižení občané) (OSV MmÚstí nad Labem, Okresní úřad)
- počty čekatelů do ústavní péče a jejich důvody (OSV MmÚstí nad Labem)
- počty dětí vycházejících z dětských domovů (Okresní úřad)
- počty škol, školských zařízení všech typů (Školský úřad)
- přehled o zaměstnanosti – analýza struktury zaměstnanosti (Úřad práce)
- počty invalidních důchodů (OSSZ)

Data, která je potřeba zpracovat pro další komunitní plán péče:

*Demografická data pro zpracování demografické analýzy:*

- migrace obyvatel
- počty narozených dětí, úmrtí
- zastoupení (počty) určitých věkových skupin a jejich vývoj
- etnické zastoupení obyvatel (situace na obvodech)
- vzdělanost obyvatel, profesní zastoupení
- počty dětí ve školách
- trestné činy mladistvých (počty, věk, jaký čin)
- trendy ve stárnutí obyvatelstva

Práce na dotvoření informačního systému byly zahájeny v roce 1996 vytvořením databáze informací, která čerpá zdroje od poskytovatelů služeb prostřednictvím dotazníků. Za daný rok je vždy obesláno zhruba 70 poskytovatelů. Město Ústí nad Labem tím vytvořilo začátek informačního systému, který však vedle poskytovatelů služeb musí oslovovat i další cílové skupiny (instituce, uživatelé, pečovatele, veřejnost, obvody města, sociální pracovníci).

Pro další dotvoření informačního systému by tým pro práci s informacemi měl pracovat na následujících bodech:

- analýza sociální situace městských obvodů, okolních okresních vesnic (skladba obyvatel)
- analýza „sociálních bytů“ na jednotlivých městských obvodech a postupně přehled bytové situace a její vývoj
- dotazníky pro poskytovatele služeb
- informace od institucí
- opakovaná finanční analýza
- dotazníky pro uživatele zaměřené na kvalitu života
- dotazníky pro laickou veřejnost

### 3.2.3 Tým pro zpracování komunitních plánů

Tým pro komunitní plánování je situačně vytvořeným týmem, jehož činnost se aktivuje vždy při tvorbě nového komunitního plánu v daném místě. Hlavní náplní takto ustaveného týmu je zajistit celkovou logistiku zpracovatelské fáze komunitního plánu. Tým má tedy na starosti vše, co souvisí s managementem a logistikou procesu komunitního plánování, nikoliv s odbornou a expertní stránkou cílů a opatření komunitního plánu. Jeho efektivita je v tom, že za příslušný čas a finanční prostředky, dle schválené metodologie, zvládne zpracovat Návrh a finální verzi komunitního plánu až k jeho schválení radou města, vytištění plánu a jeho distribuci.



Tým je tvořen:

- manažerským týmem
- vedoucím manažerem
- zástupcem zadavatele
- supervizorem procesů komunitního plánování

Po zpracování komunitního plánu, činnost týmu ustupuje do pozadí a aktivizuje se opět při zpracování nového komunitního plánu. V období, kterému v komunitním plánování říkáme realizační, může být vyvíjena činnost týmu v oblasti přípravy nových, rozvojových projektů na Evropské fondy. V Ústí nad Labem činnost týmu pro komunitní plánování vykonává Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, které zároveň administruje zpracování nových projektových žádostí na Evropské fondy, které jsou obsaženy v komunitním plánu města Ústí nad Labem, prostřednictvím Programu aktivní politiky města Ústí nad Labem. Podrobněji viz metodika Implementace komunitního plánu.

### 3.2.4 Tým pro kvalitu a efektivitu

Týmy pro kvalitu a efektivitu mají v komunitním plánování specifické zaměření. Mají vliv na vyhodnocování efektivity celé místní sociální sítě, dílčích služeb a projektů. Jejich výstupy čerpají manažeři komunitního plánování při nových plánech, kdy se rozhodují o útlumu či zrušení některé z nefunkčních služeb a alokaci finančních prostředků na službu efektivnější a kvalitnější. Motivace k jejich ustavení je záležitostí místních a regionálních samospráv. Jejich role přichází na řadu v současné době s novým Zákonem o sociálních službách.

Co můžeme v současné době dělat v této oblasti pro poskytovatele a zadavatele je zvyšování jejich kvalifikace v managementu kvality a výchově nových manažerů kvality, tak jak se tomu děje v příbuzném oboru zdravotnictví. Podrobnější informace naleznete na [www.mankva.cz](http://www.mankva.cz).

## 3.3 Praktická rovina řízení péče a služeb

### 3.3.1 Koordinační skupiny za jednotlivé oblasti sociální pomoci občanům

1. Oblast sociální pomoci a péče o seniory
2. Oblast sociální pomoci a péče o dlouhodobě duševně nemocné občany
3. Oblast sociální pomoci a péče o osoby ohrožené drogou
4. Oblast sociální pomoci a péče o mentálně postižené občany
5. Oblast sociální pomoci a péče o děti a mládež
6. Oblast sociální pomoci a péče o zdravotně postižené občany
7. Oblast sociální pomoci a péče o etnické menšiny
8. Oblast sociální pomoci a péče o občany v přechodné sociální krizi a občany společensky nepřizpůsobené

Principy práce v koordinačních skupinách:

- stanovit vyvážený program jednání
- včas zaslat pozvánky se zápisem
- dodržet dohodnuté místo, datum a čas jednání (žádné velké přesuny)
- stanovit a dodržet délku jednání
- vždy dát možnost k doplnění programu
- zvát strategické partnery – řešení průřezových opatření – např. Úřad práce
- podávat informace o finančních zdrojích
- vyslechnout členy KS (2–4 jednání KS)
- řešit společné projekty a postupy při dosahování vytyčených cílů
- být otevření a věnovat se nově přichozím

kvalita a efektivita

řízení  
praktická rovina

- vystupovat jako celek, nesnižovat práci členů KS a celé KS
- vyjadřovat se k problémům a přispívat k jejich řešení
- mít zvoleného vedoucího manažera
- rovnoměrně rozvrhnout čas mezi jednotlivé oblasti sociální pomoci
- spolupracovat s politickou reprezentací a s úředníky samosprávy
- mít informace, vědět co se děje
- podávat informace o finančních zdrojích
- scházet se v nezávislém prostředí

Časový a obsahový harmonogram práce v koordinačních skupinách, obsahuje celkem zhruba 8–10 zasedání v rozmezí 4–5 měsíců. Cíl: identifikace cílů a opatření komunitního plánu. Konkretizace programu práce koordinačních skupin může vypadat zhruba takto:

- 1. a 2. zasedání: ustavení skupiny, určení pravidel hry
- 3. zasedání: zpracování SWOT analýzy
- 4. až 8. zasedání:
  - identifikace potřeb v regionu – návaznost na informační systém v regionu, pokud existuje
  - identifikace provozovaných služeb
  - identifikace rozvojových služeb
- 9. zasedání: předložení zpracovaných písemných výstupů ze společné práce
- 10. zasedání: předložení návrhu komunitního plánu do procesu konzultací



#### příklad organizační řád

### Příklad

#### Organizační řád koordinační skupiny

##### I. Úvodní ustanovení

1. Organizační řád (dále jen OŘ) je normou, která upravuje postavení koordinační skupiny a práva a povinnosti jejích členů.
2. OŘ je závazný pro všechny účastníky jednání koordinační skupiny (dále jen KS).
3. OŘ včetně následných změn a doplňků navrhuje členové KS. Manažerský tým bere na vědomí OŘ KS. Každý člen KS může navrhnout změny a doplňky OŘ. Organizační řád KS schvaluje Rada města Ústí nad Labem.
4. Postavení a definice KS  
Koordinační skupiny jsou základním článkem „Koordinační skupiny sociálně-zdravotních služeb na území města Ústí nad Labem“. Koordinační skupiny jsou vždy v dané oblasti sociální pomoci složeny ze zástupců poskytovatelů sociálně-zdravotních služeb, bez ohledu na formu a zřizovatele.
5. Koordinační skupiny jsou ustanoveny pro tyto jednotlivé oblasti sociální pomoci:
  - Oblast sociální pomoci a péče o seniory
  - Oblast sociální pomoci a péče o dlouhodobě duševně nemocné občany
  - Oblast sociální pomoci a péče o osoby ohrožené drogou
  - Oblast sociální pomoci a péče o mentálně postižené občany
  - Oblast sociální pomoci a péče o děti a mládež
  - Oblast sociální pomoci a péče o zdravotně postižené občany
  - Oblast sociální pomoci a péče o etnické menšiny
  - Oblast sociální pomoci a péče o občany v přechodné sociální krizi a občany společensky nepřizpůsobené

##### II. Role koordinačních skupin

1. Zastupují a hájí zájmy poskytovatelů a uživatelů v rámci rozvoje služeb v příslušné oblasti sociální pomoci a péče.

2. Jsou zapojeny do tvorby komunitních plánů péče vždy na dané období, prosazují principy komunitní péče.
3. Podílejí se na implementaci komunitních plánů.
4. Podílejí se na přípravě rozpočtu Města Ústí nad Labem pro sociálně-zdravotní služby prostřednictvím odborného posuzování záměrů a projektů jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb.
5. V návaznosti na aktuální KPP vytvářejí koncepce a zpracovávají projekty pro rozvoj sociálně-zdravotních služeb ve městě Ústí nad Labem.
6. Realizují nové společné projekty v sociálně-zdravotních službách.
7. Koordinační skupiny se podílí na propojování a spolupráci jednotlivých služeb i mezi jednotlivými oblastmi sociální pomoci.
8. Koordinační skupiny jsou vnějšími poradními sbory Města Ústí nad Labem i ostatních veřejnoprávních institucí v řešení problémů sociálně-zdravotních služeb.
9. Usnesení KS je doporučujícím dokumentem vyjadřujícím svobodná rozhodnutí členů KS.
10. Jednotlivé koordinační skupiny volí manažera, který odpovídá za výstupy KS, zastupuje ji navenek a prosazuje zájmy příslušné oblasti.
11. Město Ústí nad Labem poskytuje KS prostřednictvím manažera potřebnou součinnost nezbytnou pro její činnost.

### III. Organizační struktura

1. KS je tvořena členy a manažerem za danou oblast sociální pomoci a péče.
2. KS řídí manažer za danou oblast sociální pomoci a péče, kterého volí členové KS na dobu jednoho roku, zvolený manažer se po schválení Radou města Ústí nad Labem stává členem manažerského týmu. Při volbě manažera je nutná minimální účast 2/3 členů na jednání KS. Manažer je zvolen při získání nadpoloviční většiny hlasů přítomných členů. V případě závažného a opakovaného neplnění povinností mohou členové KS manažera odvolat ještě před ukončením jeho funkčního období. Pro odvolání manažera platí stejné podmínky jako pro zvolení.
3. Členem KS může být vždy jeden zástupce organizace poskytující služby v odpovídající oblasti sociální pomoci a péče. Obdobně může být členem jeden zástupce příslušné organizace nebo iniciativy uživatelů. Členství v koordinační skupině je dobrovolné. Členství v KS je přenositelné. Na jednáních koordinačních skupin není vyloučena možnost účasti více zástupců jednoho subjektu, v případě hlasování se tato situace řeší dle přijatých Jednacích řádů KS.
4. Členství v KS vzniká za těchto podmínek:
  - účast na 3 jednáních koordinační skupiny
  - podepsání jednacího a organizačního řádu koordinační skupiny
5. Členství v KS zaniká za těchto podmínek:
  - po vystoupení člena z KS
6. Na jednání KS mohou pravidelně docházet pozvaní hosté, kteří nemají hlasovací právo.
7. Členem koordinační skupiny mohou být se souhlasem členů KS i zástupci poskytovatelských subjektů z jiných okresů. Pokud si takový subjekt bude žádat o finanční prostředky z rozpočtu města, musí jednoznačně prokázat, že poskytuje sociální služby klientům z Ústí nad Labem.



## příklad jednací řád

### **Příklad**

#### **Jednací řád koordinační skupiny**

(Jednací řády KS mohou být odlišné, toto je pouze základní návrh, pro vaši inspiraci)

#### **Článek 1**

Jednací řád je závazný pro jednání koordinační skupiny.

Jednání koordinační skupiny je neveřejné.

Řádné jednání koordinační skupiny se koná zpravidla 11 x ročně.

Mimořádné jednání koordinační skupiny svolává manažer skupiny v případech hodných zvláštního zřetele, učiní tak vždy, požádá-li o to jedna polovina členů koordinační skupiny.

#### **Článek 2**

1. Právo účastnit se jednání koordinační skupiny mají její členové a přizvaní hosté.
2. Hosté se mohou účastnit jednání koordinační skupiny se souhlasem manažera skupiny nebo se souhlasem nejméně \_ přítomných členů.
3. Všichni členové koordinační skupiny mají právo v průběhu jednání hlasovat.
4. Koordinační skupina je usnášení schopná, je-li přítomna nadpoloviční většina členů.
5. Usnesení koordinační skupiny je platné, pokud pro něj hlasovala nadpoloviční většina přítomných členů. Při rovnosti hlasů není usnesení přijato.
6. Není-li skupina usnášení schopná, může manažer rozhodnout o době a místě opakování jednání. Je povinen o tom vyrozumět všechny členy koordinační skupiny v přiměřeném časovém předstihu. Není-li koordinační skupina usnášení schopná, může jednání pokračovat, nelze však přijmout žádná usnesení.
7. Jednání koordinační skupiny se řídí programem, který je schvalován v úvodu jednání členy skupiny. O změně programu je možno ze závažných důvodů rozhodnout hlasováním i během jednání.
8. Manažer vede jednání koordinační skupiny a řídí průběh diskuse. Právo na účast v diskusi lze omezit délkou diskusního příspěvku. Není-li přítomen manažer koordinační skupiny, řídí jednání koordinační skupiny člen koordinační skupiny pověřený manažerem.
9. Diskuse je součástí každého bodu programu. Mohou se jí účastnit všichni členové koordinační skupiny a hosté.
10. Při projednávání jednotlivých bodů programu jsou přijímána usnesení. O způsobu hlasování (tajné nebo veřejné) rozhodují členové KS veřejným hlasováním.
11. Jednání koordinační skupiny svolává manažer koordinační skupiny dle schváleného plánu jednání koordinační skupiny a to vždy písemně. Členové koordinační skupiny musí obdržet pozvánky nejméně 5 dní před jednáním.
12. Jednání koordinační skupiny musí být vždy svoláno, pokud o to požádá nejméně 1/2 členů, a to nejpozději do 14 dnů od data doručení poslední písemné žádosti.
13. Z jednání koordinační skupiny pořizuje manažer zápis, v němž je uvedeno datum a místo jednání, program jednání, kdo jednání řídil, jmenovitý seznam přítomných a seznam hostů nebo přiložená prezenční listina. Součástí zápisu jsou přijatá usnesení a výsledky hlasování a prezenční listina přítomných členů a hostů.
14. Manažer zasílá písemný zápis z jednání všem členům skupiny do patnácti dnů.
15. Zápisy z jednání skupiny musí být k nahlédnutí u manažera koordinační skupiny a u příslušného zaměstnance OPNSS OPO Magistrátu města Ústí nad Labem.
16. Tento jednací řád nabyl účinností schválením dne ..... a doplněn po schválení dne .....

#### **Zvláštní ustanovení**

V případě hodnocení projektů jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb, na finanční příspěvky z rozpočtu města Ústí nad Labem, musí být členové skupiny v dostatečném časovém předstihu s těmito projekty seznámeni.



### 3.4 Zapojení uživatelů

Zapojení uživatelů do organizačních struktur řeší specificky metodika č. 3 – Role uživatelů v komunitním plánování.

### 3.5 Oborové konference

Oborové konference jsou realizovány v průběhu zpracování plánu. Mají za cíl informovat laickou i odbornou veřejnost a poskytnout příležitost prezentovat společnou práci poskytovatelů, zadavatelů a uživatelů. Konají se zhruba 2x do roka. Přípravou konferencí a jejich logistikou se zabývá tým pro komunitní plánování.

#### Příklad



#### Pozvánka na konferenci

Vážení přátelé,

srdečně vás zveme na XI. Konferenci sociálních služeb – multidisciplinárního týmu, kterou tradičně pořádá Magistrát města Ústí nad Labem ve spolupráci se skupinou pro dohodu – Stálým výborem pro sociální sféru, jehož členy jsou Město Ústí nad Labem, Okresní úřad, Úřad práce, Školský úřad, Okresní správa sociálního zabezpečení, Všeobecná zdravotní pojišťovna Ústí nad Labem a Centrum komunitní práce, o. s.

**Konference, jejímž hlavním cílem bude zahájit proces konzultací  
PRVNÍHO KOMUNITNÍHO PLÁNU PÉČE VE MĚSTĚ  
ÚSTÍ NAD LABEM NA OBDOBÍ LET 2000–2002,  
se uskuteční dne 7. prosince 1999**

Program bude probíhat v prostorách Magistrátu města Ústí nad Labem dle následujícího programu:

8.30 – 12.00	Velký sál Magistrátu města Ústí nad Labem, 1. patro
8.30 – 9.00	Registrace účastníků
9.00 – 9.30	Zahájení konference: primátor města Ing. Ladislav Hruška náměstek primátora Mgr. Tomáš Jelínek
9.30 – 10.30	Aktivní politika Města a okresu Ústí nad Labem: náměstek primátora Ing. Miroslav Harciník
10.30 – 11.00	Komunitní plán péče: PhDr. Lenka Krbcová Mašíňová
11.00 – 12.00	Přestávka – občerstvení
12.00 – 16.00	Další jednání v sedmi pracovních skupinách v prostorách Magistrátu města Ústí nad Labem
12.00 – 14.00	Konzultace 1. Komunitního plánu péče v pracovních skupinách: oblast sociální pomoci o zdravotně postižené osoby – 3. patro, místnost č. 315

- oblast sociální pomoci o dlouhodobě duševně nemocné – 4. patro, místnost č. 411  
oblast sociální pomoci o etnické skupiny – 3. patro, místnost č. 382  
oblast sociální pomoci o osoby ohrožené drogou – Okresní úřad, místnost č. 208
- 14.00 – 16.00 Konzultace 1. Komunitního plánu péče v pracovních skupinách:  
oblast sociální pomoci o staré občany – 3. patro, místnost č. 315  
oblast sociální pomoci o mentálně postižené občany – 4. patro, místnost č. 411  
oblast sociální pomoci o děti a mládež – 3. patro, místnost č. 382

Materiál 1. Komunitního plánu péče, který bude ke konzultaci na XI. Konferenci sociálních služeb, je zpracován pro členy koordinačních skupin a bude k vyzvednutí na Odboru sociální práce Magistrátu města Ústí nad Labem, 1. patro, ve dnech od 29. listopadu do 3. prosince, a to vždy od 8.00 do 11.00, v pondělí od 13.00 do 17.30, ostatní dny od 13.00 do 15.00.

V průběhu konference bude zajišťovat občerstvení firma Medical endler, s. r. o.

Město Ústí nad Labem

Ing. Ladislav Hruška  
primátor města

Mgr. Tomáš Jelínek  
náměstek primátora



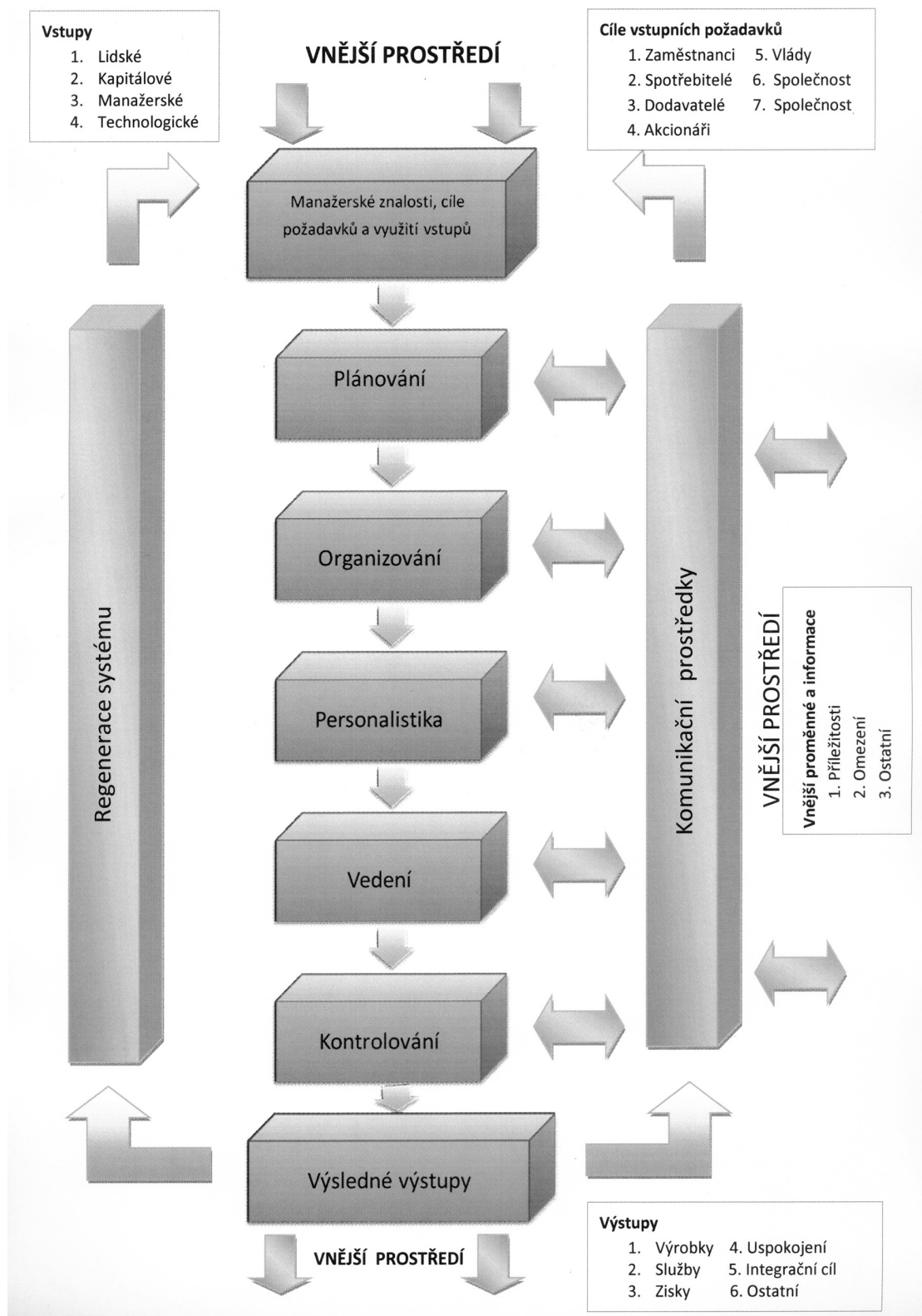
shrnutí

## 4. SHRNUTÍ

### Co tedy víme a umíme?

- jaké struktury ustavit
- jak zajistit jejich trvalou udržitelnost
- jaké roviny v řízení zajišťujeme
- jaké pracují manažerské skupiny
- jaké jsou kompetence a odpovědnosti lídrů
- jaké jsou role jednotlivých aktérů
- jak přispět k udržení určitého stupně neformálnosti daných struktur
- jak řídit celý proces komunitního plánování

# SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU







**použitá  
literatura**

## 5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- H. Koontz, H. Weihrich, MANAGEMENT, Victoria Publishing, 1993
- J. H. Donnelly, Jr., J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, Management, Grada, 2004
- W. B. Werther, Jr., K. Davis, Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, 1992
- 1. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem
- 2. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem
- 3. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem
- PhDr. Lenka Krbcová Mašínová, Michal Polesný, Role nevládních neziskových organizací v komunitním plánování, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 2004, podpořeno z EU





Motto:

## Komunitní plánování jako nástroj pro rozvoj sociální ekonomiky

### Nositel projektu EQUAL – Evropský dům – Europa House



Centrum komunitní práce Ústí nad Labem  
Koněvova 18  
400 01 Ústí nad Labem

#### Kontakty:

manažerka projektu: PhDr. Lenka Krbcová Mašíňová  
tel: +420 774 707 360, email: krbcovamasinova@ckpul.cz  
manažerka nadnárodní spolupráce: Mgr. Martina Želinová Langweilová  
tel: +420 774 707 365, email: langweilova@ckpul.cz  
manažer pro diseminaci: Michal Polesný  
tel: +420 603 879 688, email: polesny@ckpul.cz

info@ckpul.cz

[www.komunitniplanovani.com](http://www.komunitniplanovani.com)

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

[www.atbase.net](http://www.atbase.net)

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

[www.socialni-sluzby-usti.cz](http://www.socialni-sluzby-usti.cz)

[www.komunitni-plan-usti.cz](http://www.komunitni-plan-usti.cz)

Máte-li zájem, kontaktujte nás.

### Národní partneři projektu

- Česká rada humanitárních organizací
- Úřad práce v Ústí nad Labem
- Statutární město Ústí nad Labem
- Statutární město Ostrava
- Univerzita J. E. Purkyně Ústí nad Labem
- Komunitní nadace Euroregionu Labe
- Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje
- Sdružení pro vzdělávání komunit o. s.
- Mikroregion České Švýcarsko

### Nadnárodní partnerství

- Werk.Waarding Belgie –  
Werk.Waardig, zásobárna znalostí pro ekonomiku (sociálních) služeb v jihozápadních Flandrech
- ETP Slovensko – Tvůj Spiš II –  
zapojování nevládních organizací do sociální ekonomiky
- Agora Velká Británie – projekt Agora –  
Rozvoj managementu center měst