



ZEHN GRUNDSCHRITTE DURCH DEN PROZESS
DER KOMMUNALEN SOZIALPLANUNG

DESET ZÁKLADNÍCH KROKŮ PROCESEM
KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ

ZWEISPRACHIGES LEHRBUCH
ZUR KOMMUNALEN SOZIALPLANUNG

DVOJAZYČNÁ SKRIPTA
KE KOMUNITNÍMU-SOCIÁLNÍMU
PLÁNOVÁNÍ

Programmteam des Projektes
Programový tým projektu
„Integration ohne Grenzen – Integrace bez hranic“

Lenka Krbcová Mašínová
Michal Polesný
Soňa Mudrochová



Europäische Union. Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung: Investition in Ihre
Zukunft / Evropská unie. Evropský fond pro
regionální rozvoj: Investice do vaší budoucnosti

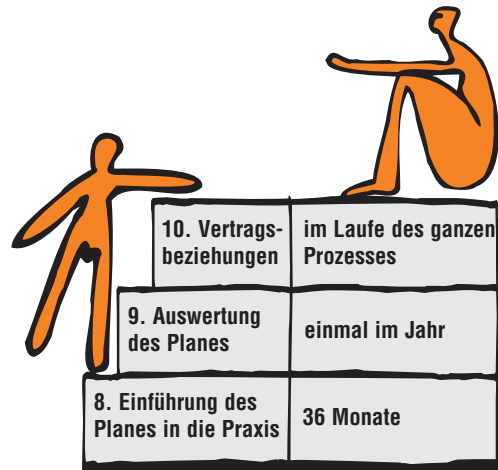


Projekt byl podpořen v rámci Programu Cíl 3 na podporu přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Svobodným státem Sasko 2007–2013, který je financován z ERDF.

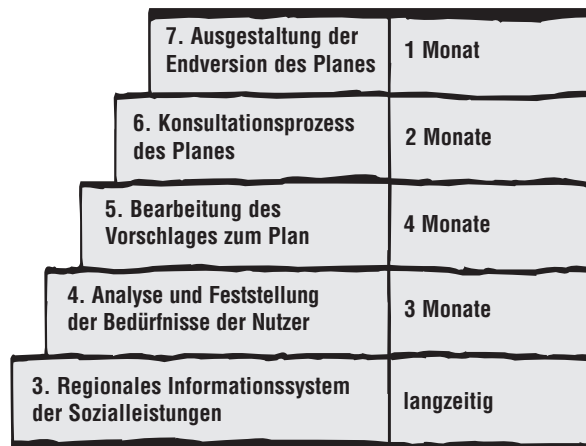
Das Projekt wurde im Rahmen des Programmes Ziel 3 zur Förderung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen dem Freistaat Sachsen und der Tschechischen Republik 2007–2013 gefördert. Dieses Programm wird aus dem ERDF finanziert.

METHODIK 1

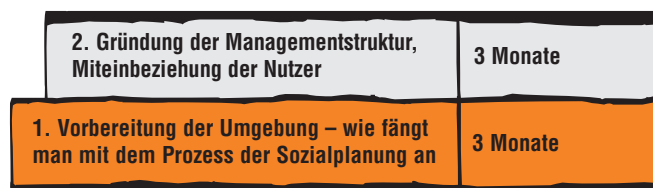
ZEHN GRUNDSCHRITTE IM PROZESS DER KOMMUNALEN SOZIALPLANUNG UND VORBEREITUNG DER UMGEBUNG FÜR DIE EINLEITUNG DES KOMMUNALEN SOZIALPLANES



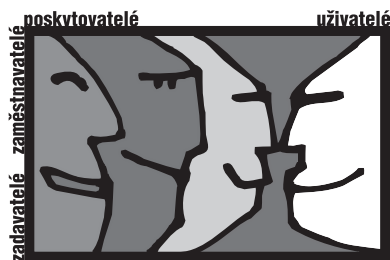
Umsetzungszeitraum des Planes



Bearbeitung des Planes



Vorbereitungszeitraum des Planes



Das Logo der kommunalen Sozialplanung stellt in seiner einfachen und eindeutigen Symbolik das grundlegende und notwendige Element dar, ohne welches der Prozess nicht funktionieren könnte, und dies ist:

KOMMUNIKATION/COMMUNICATION

Die Profile der Köpfe und ihre Mimik drücken ganz klar den Prozess der Kommunikation aus, auch wenn es sich um ein unbewegtes Bild handelt. Die Mimik drückt eindeutig ein weiteres Tragelement des erfolgreichen Handelns aus:

POSITIVE EMOTIONEN/POSITIVE EMOTIONS

Durch die ausgewählten Farben deuten wir auf die Vielfalt und Differenzierung, die angenommen und toleriert wird, die Menschen sind bunt und haben verschiedene Meinungen:

FREIES DENKEN/FREE THINKING

Drei Köpfe sprechen mit einem Kopf: der weiße Kopf des Nutzers spricht mit dem gelben Kopf des Leistungserbringers, hinter dem stehen der Auftraggeber und der Arbeitgeber, drei Starke helfen dem Schwächeren:

HILFE FÜR HILFEBEDÜRFTIGE/HELP TO THOSE IN NEED

Die Botschaft des Logos ist durch die Aufzählung aller vier Gruppen unterstrichen, das Logo wird nur in dieser Form benutzt, mit der Angabe der Web-Adresse, die eindeutig informiert, um was es sich handelt:

www.komunitniplanovani.com

INHALT

EINLEITUNG	4
1. Ziel des methodischen Materials	4
2. Für wen ist das methodische Material bestimmt?	5
3. Was erfahren Sie aus dem methodischen Material?	5
4. Was werden Sie nach dem Studium des methodischen Materials wissen?	5
EIN PAAR FRAGEN IN DER EINFÜHRUNG	6
1. Was ist die kommunale Sozialplanung?	6
2. Wie unterscheidet sich der kommunale Sozialplan von einem anderen Plan?	6
3. Was ist der Beitrag des Planes, warum überhaupt planen?	6
4. Kommunale Sozialplanung aus dem Gesichtspunkt der Rechtsordnung der Tschechischen Republik	7
5. Wo begann die kommunale Sozialplanung?	7
6. Ist die kommunale Sozialplanung ein Managementprozess?	8
7. Welche Entscheidungen muss ein kommunaler Manager treffen?	8
8. Teilnehmer der kommunalen Sozialplanung	8
9. Einbeziehung der Arbeitsämter – innovativer Zugang in der kommunalen Sozialplanung	10
10. Welches sind die Prinzipien der kommunalen Sozialplanung?	11
11. Welche sind die Werte in der kommunalen Sozialplanung?	11
Zehn Schritte in der kommunalen Sozialplanung	13
1. Einleitung zur Methodologie	13
2. Einzelne Schritte der kommunalen Sozialplanung	15
2.1 Schritt Nr. 1 – Vorbereitung der Umgebung	15
2.2 Schritt Nr. 2 – Gründung einer beständigen Führungsstruktur	25
2.3 Schritt Nr. 3 – regionales Informationssystem der Kommunal- und Sozialleistungen	30
2.4 Schritt Nr. 4 – Analyse und Feststellung der Nutzerbedürfnisse	33
2.5 Schritt Nr. 5 – Bearbeitung des Planvorschlages – von der Idee zum Plan	39
2.6 Schritt Nr. 6 – Konsultationsprozess des Planes	41
2.7 Schritt Nr. 7 – Ausgestaltung der Endversion des Planes	42
2.8 Schritt Nr. 8 – Einführung des Planes in die Praxis	43
2.9 Schritt Nr. 9 – Auswertung des Planes	44
2.10 Schritt Nr. 10 – Vertrags- und andere Beziehungen im Prozess der kommunalen Sozialplanung	46
PRINZIPIEN DER KOMMUNALEN SOZIALPLANUNG VON A BIS Z	49
ZUSAMMENFASSUNG	53
BENUTZTE LITERATUR	54

Einleitung



Sehr geehrte Kollegen,

Sie halten in der Hand die grundlegende methodische Anleitung, die Sie in zehn Schritten durch den Prozess der kommunalen Sozialplanung führen wird. Diese methodischen Unterlagen entstanden im Rahmen des Projektes „Integration ohne Grenzen – Integrace bez hranic“, das innerhalb des EU Programms Ziel 3 zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen der Tschechischen Republik und dem Freistaat Sachsen realisiert wurde.





1. Ziel des methodischen Materials

Das methodische Heft 1 beschreibt den Prozess der kommunalen Sozialplanung, der aus zehn aufeinanderfolgenden Schritten zusammengesetzt ist. Diese Schritte beschreiben, wie man bei einer kommunalen Sozialplanung von der Anfangsphase (Vorbereitung), über die Bearbeitung des Planes bis hin zur Endrealisation und Einführung in die Praxis vorgeht.

Die methodische Vorgehensweise der kommunalen Sozialplanung in zehn Schritten wird in den folgenden Bereichen geltend gemacht: Entwicklung der sozialen Ökonomie, Entwicklung der Sozial- und Kommunnalleistungen, Bearbeitung der kommunalen Pläne der Städte, Gemeinden, Mikroregionen – und ist auch auf die Bearbeitung der mittelfristigen Pläne der Regionen übertragbar.

2. Für wen ist das methodische Material bestimmt?

Das methodische Material ist für Fachleute aus der Praxis bestimmt, die die Entwicklung der sozialen Leistungen auf Orts-, Regional- oder Bezirksebene planen oder planen werden, und die motiviert sind neue Fertigkeiten und Kompetenzen zu erlangen, die ihnen ermöglichen auf der örtlichen oder regionalen Ebene qualitativ zu planen.

3. Was erfahren Sie aus dem methodischen Material?

Das, was Sie im methodischen Material finden, ist die Beschreibung der Methodologie, wie ein Prozess, der zur Ausarbeitung eines kommunalen Sozialplanes und nachfolgend zu dessen Einführung führt, erfolgreich zu steuern ist. Es sind hier entsprechende Informationen und Anleitungen vermerkt, die Sie nach und nach durch den gesamten Prozess der Planung führen werden. Die Einleitungsmethodik beschreibt den gesamten Prozess von zehn Schritten durch die kommunale Sozialplanung und die Vorbereitung der Umgebung auf die kommunale Sozialplanung. Die Schritte Nr. 2–10 werden ausführlicher in den weiteren methodischen Heften aufgliedert.

4. Was werden Sie nach dem Studium des methodischen Materials können?

- die gesamte Methode der kommunalen Sozialplanung definieren
- die einzelnen Schritte des Prozesses beschreiben
- die Unteraktivitäten in jedem Schritt charakterisieren
- den gesamten Rahmen für die Aufnahme eines kommunalen Sozialplanes bearbeiten
- die Aktivitäten charakterisieren, die für die Vorbereitung der Umgebung und für die Aufnahme des Planes notwendig sind





EIN PAAR FRAGEN AM ANFANG

1. Was ist kommunale Sozialplanung?

Die kommunale Sozialplanung ist ein **Ansatz**, der sagt „was“, und ein **Prozess**, der sagt „wie“ mit einer Gemeinde am gegebenen Ort bei der Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu arbeiten ist.

Zusammenfassung

Das System der kommunalen Sozialplanung ist aus dem Blickpunkt innovativ, dass es in sich den Managementansatz aus dem kommerziellen Bereich mit **psychologischen, soziologischen und psychotherapeutischen Ansätzen in der Arbeit mit einer Gemeinde oder Gruppe integriert**.

Ohne die **Verbindung beider Ansätze kann der Prozess der kommunalen Sozialplanung nicht effektiv funktionieren** und die Prinzipien, aus denen er hervorgeht, nicht erfüllen.

Die kommunale Sozialplanung wird so zur modernen Managementmethode, die in der sozialen Ökonomie benutzt wird.

Durch die rechtzeitige Planung angemessener Programme, Projekte und Sozialleistungen, die durch die Zusammenarbeit von Auftraggebern, Arbeitgebern, Leistungserbringern und Nutzern vernetzt ist, können wir durch diese Methode der sozialen Ausgliederung benachteiligter Personen vom Arbeitsmarkt und aus der Gesellschaft zuvorkommen. Der kommunale Sozialplan ermöglicht uns, soziale Leistungen gemäß örtlicher Bedürfnisse zu entwickeln und die Kapazitäten der sozialen Ökonomie zu stärken.

Die Magie der kommunalen Sozialplanung liegt vor allem im Prozess, durch den sie verwirklicht wird: in der Stärke der Menschen, die den Prozess verwirklichen, in ihrer Kommunikation und im positiven Denken. Der Zauber wird dann immer durch die professionellen Fähigkeiten auf dem Gebiet der Projektleitung, des Managements, des Marketings und der Sozialleistungen erhöht.

2. Wie unterscheidet sich der kommunale Sozialplan von einem anderen Plan?

Gerade dadurch, dass er im Prozess der Kommunikation und Zusammenarbeit eines breiten Spektrums von Leuten realisiert wird, die in der entsprechenden Gemeinde und an dem Ort leben, für die geplant wird. Die Personen, die in die Planung miteinbezogen sind, üben verschiedene Berufe aus und haben verschiedene Stellung in der Gesellschaft. Die Planer bemühen sich, Politiker, Beamte, Leistungserbringer, Nutzer, Arbeitsämter und Arbeitgeber in den Prozess mit einzubeziehen – also einen Plan zu schaffen in einer kreativen lebendigen Umgebung, die fähig ist, Bedürfnisse und Meinungen der Gemeinde mit einzubringen. Auf diese soll dann mit dem Angebot von Sozial- und Kommunalleistungen reagiert werden, und dies alles gut mit personellen, geistigen, finanziellen und materiellen Ressourcen vernetzt werden. Der Planungsprozess ist so wertvoll wie das ausgearbeitete schriftliche Dokument und umgekehrt. Der kommunale Sozialplan wird nicht „vom Tisch aus“ entworfen, sondern in Zusammenarbeit mit der breiten Gemeinde, dank der gegenseitigen Kommunikation und der Vernetzung gesellschaftlicher Ebenen des Gemeindelebens.

Es ist also offensichtlich, dass ein kommunaler Sozialplan im Gegensatz zum Plan einer kommerziellen Firma komplizierter darin ist, dass er nicht die Entwicklung einer einzigen Firma plant, die Fahrzeuge herstellt oder neue Informationstechnologien entwickelt, sondern die Entwicklung von Leistungen auf einem bestimmten Gebiet für eine bestimmte Gruppe in bestimmter Zeit projektiert. Die Prozesssteuerung ist also abhängig von der Einigung und Zusammenarbeit vieler Organisationen, nicht nur von dem Management einer Firma.

3. Was ist der Beitrag des Planes? Warum überhaupt planen?

Das System der sozialen Marktwirtschaft in der Tschechischen Republik ist in gegenwärtiger Zeit auf grundlegende Transformationsschritte vorbereitet. Alle teilnehmenden Organisationen (d.h. Auftraggeber, Erbringer und Nutzer sozialer Leistungen) sind sich ernster Probleme bewusst, die mit dem Fortbestehen des wenig übersichtlichen Systems der Sozialleistungen verbunden sind. Sie sind dies im Besonderen in Hinsicht auf die ungünstigen demographischen Prognosen der Tschechischen Republik und der Europäischen Union im Aspekt der Überalterung der Bevölkerung. Das Erreichen einer höheren Effektivität der sozialen Ökonomie ist eine notwendige Aufgabe für den nächsten Abschnitt unseres Lebens. Eine höhere Effektivität des gesamten Systems setzt vor allem die Möglichkeit individueller Lösungen für ungünstige soziale Situationen von Bürgern voraus, die mittels sozialer und kommunaler Planungen der Leistungen

realisiert werden können. Pläne, die tatsächlichen örtlichen und regionalen Bedürfnissen entsprechen, stellen den richtigen Weg dar, effektiv über das öffentliche Budget und über menschliche Ressourcen in entsprechenden Regionen, Bezirken, Staat zu verfügen.

4. Kommunale Sozialplanung im Hinblick auf die Rechtsordnung der Tschechischen Republik

Zusammenfassung

Das Gesetz über Sozialleistungen (Zákon o sociálních službách ZoSS) hat für Bezirke die Pflicht und für Gemeinden die Möglichkeit eingeführt, mittelfristige Pläne der Entwicklung sozialer Leistungen auszuarbeiten und hat den grundlegenden methodischen Ausgangspunkt formuliert – Zusammenarbeit der Triade Auftraggeber, Erbringer und Nutzer der Sozialleistungen. Die Triade ist Prinzip der Prozesssteuerung der kommunalen Sozialplanung.

Die Bezirke planen die Entwicklung der Sozialleistungen pflichtgemäß als Grundlage für die Berechnung des Förderbedarfs aus dem Staatsbudget, die sie dann im Namen des Staates zwischen die Erbringer der Sozialleistungen aufteilen.

Die Gemeinden müssen zwar die Entwicklung der Sozialleistungen nicht planen, aber es ist höchst sinnvoll, da ihre Pläne den Bezirken zur Erlangung objektiver Grundlagen für die Entwicklungspläne und zu nachfolgender Aufteilung von Zuschüssen im Einklang mit ihren realen Bedürfnissen dienen können.

Die kommunale Planung der Sozialleistungsentwicklung in den Gemeinden kann, aber muss nicht, mit der allgemeinen Planung der sozial-ökonomischen Entwicklung zusammenhängen. Programme der sozial-ökonomischen Entwicklung (strategische Pläne) können Gemeinden gemäß allgemeinen Gesetzen für die öffentliche Gebietsverwaltung bearbeiten. Es hängt von der Entscheidung der Gemeinde ab, ob ein solches Programm das Kapitel, welches sich der sozialen Problematik widmet, beinhalten wird, und wie man bei ihrer Bearbeitung vorgehen wird.

In den Bezirken sollte der mittelfristige Entwicklungsplan der Sozialleistungen und das allgemeine Entwicklungsprogramm des Bezirkes getrennt aufgefasst werden, da jedes Dokument aufgrund des Gesetzes einen anderen Zweck hat. Die Ergebnisse des mittelfristigen Entwicklungsplanes der Sozialleistungen können aber in das allgemeine Entwicklungsprogramm des Bezirkes vorteilhaft miteinbezogen werden.

Auch bei der Ausarbeitung allgemeiner Entwicklungsprogramme für Gemeinden und Bezirke ist es sinnvoll, bei der Bearbeitung der Kapitel, die der Sozialfürsorge gewidmet sind, an den methodischen Ausgangspunkt anzuknüpfen, wie er im Gesetz über Sozialleistungen beschrieben steht, und dazu eine Triade im breiteren Sinne zu bilden, die vor allem das Arbeitsamt und Arbeitgeber miteinbezieht.

5. Wo begann die kommunale Sozialplanung? In England?

England? Ja. Erfahrungen für die kommunale Sozialplanung in Ústí nad Labem begannen wir im Jahr 1996 in England zu schöpfen. Wir sind zu Studienaufenthalten gefahren, wir haben sogenannte „Wanderbusse“ nach England organisiert, aber auch nach Holland, Deutschland und Österreich. Wir haben Pläne übersetzt, Fachleute, Politiker, Beamte, Nutzer und auch uns selbst, kommunale Manager, ausgebildet. Es war eine dynamische Zeit voll neuer Visionen und Hoffnungen auf grundlegende Transformationsschritte im Netz der Sozialleistungen in der Tschechischen Republik. In dieser Zeit wurde in England vor allem im Bereich psychische Gesundheit geplant, und aufgrund der Umwandlung der psychiatrischen Fürsorge in kommunale Fürsorge in Großbritannien. Auch unsere Anfänge waren im Bereich der Fürsorge um langfristig psychisch kranke Klienten und nach und nach haben wir die Planungen auch auf weitere Zielgruppen in der Region erweitert.

Heute haben die Pläne in England eine größere Dimension und auch gesellschaftlichen Einfluss. Das haben auch die von uns im Rahmen vielen anderen Projekten bearbeiteten Analysen, bestätigt. Die kommunalen Pläne sind heute in Großbritannien in strategische Pläne der Städte und Gemeinden integriert, und somit wird die Problematik der benachteiligten Personen Bestandteil der gesamten Entwicklungspläne von Städten und Gemeinden. Ergebnis ist, dass die Problematik des Wohnens, des Transportes, der Beschäftigung, der Bildung u.s.w. als Gesamtprozess angegangen wird, in den die benachteiligten Personen mit ihren Bedürfnissen miteinbezogen werden.





Zusammenfassung

6. Ist die kommunale Sozialplanung ein Managementprozess?

Das Management ist eine der wichtigsten menschlichen Tätigkeiten. Ab dem Zeitpunkt, an dem Menschen begannen Gruppen zu bilden, um ihre Ziele zu erreichen, die sie als Einzelne nicht erreichen konnten, wurde das Management unentbehrlich für die Absicherung der Koordination des individuellen Bemühens. Als sich die Gesellschaft immer mehr auf Gruppenbestrebungen verließ und organisierte Gruppen immer größer wurden, wuchs die Bedeutung der Manager. Die kommunale Sozialplanung ist also keine Ausnahme. Sinn dieser Methodik ist neben anderem die Entwicklung der Führungsfähigkeiten bei allen Personen in der Organisationsstruktur und in den einzelnen Organisationen, die am Prozess der kommunalen Sozialplanung teilnehmen, vor allem die Manager, zukünftige Manager und weitere Fachleute.

Die Manager sind in der kommunalen Sozialplanung für die Realisation von Tätigkeiten verantwortlich, die die Arbeit von Einzelnen in einer Art und Weise ermöglicht, die am besten zu den Gruppenzielen in der entsprechenden Region beiträgt. Effektives Management ist also für den gesamten Prozess der kommunalen Sozialplanung sehr wichtig und es ist Schlüsselaspekt für eine qualitativ hochwertige Planungsarbeit.

Zusammenfassung

Aus dem Gesichtspunkt des Managements ist die kommunale Sozialplanung ein Prozess der Schaffung und Aufrechterhaltung einer Umgebung, in der Einzelne gemeinsam in Gruppen arbeiten und ausgewählte Ziele effektiv erreichen. Kommunale Sozialplanung geht aus der allgemeinen Funktion des Planens so hervor, wie sie die Theorie des Managements definiert. Sie hat die selben Funktionen und den selben Charakter. Kommunale Sozialplanung ist also ein Managementprozess. Im Allgemeinen ist der Charakter des Planens in die Zukunft orientiert. Er bestimmt, was erreicht werden soll und wie es erreicht werden soll. Im Grunde beinhaltet er die Planungsfunktionen und Managementaktivitäten, die auf die Festlegung der zukünftigen Ziele und die geeigneten Mittel für ihre Erlangung gerichtet sind. Ergebnis des Planungsprozesses ist ein Plan, d.h. ein geschriebenes Dokument, das die Aktionen spezifiziert, die die Organisation verwirklichen muss. Und dies alles beinhaltet die kommunale Sozialplanung.

7. Welche Entscheidungen müssen kommunale Manager treffen?

Die Planungsfunktion fordert von den kommunalen Managern, dass sie vier grundsätzliche Entscheidungen treffen, die die grundlegenden Elemente der kommunalen Sozialplanung sind:

- **Ziele** festlegen – spezifische zukünftige Ziele, die erreicht werden sollen
- **Aktionen** festlegen – Mittel, respektive spezifische Tätigkeiten, die für die Erlangung spezifischer Ziele geplant sind (z. B. definierte Maßnahmen, Leistungen, Aktivitäten)
- **Prognose** festlegen – für die Bestimmung von Zielen und die Wahl der Aktivitäten, die für die Erlangung geeignet sind, ist es notwendig, eine Prognose für die Zukunft zur Verfügung zu haben; ein kommunaler Manager kann keine Pläne entwerfen, ohne dass er die Prognose für zukünftige Bedingungen und Situationen kennt, die den Verlauf geplanter Aktivitäten und das Erreichen der Ziele beeinflussen könnten; der Manager geht von der Analyse der Bedürfnisse, soziologischer Studien und Informationssystemen in der Region oder in der Kommune aus.
- **Quellen** festlegen – sie stellen Einschränkungen dar, die der Manager beim Planen von Aktionen respektieren muss

8. Teilnehmer der kommunalen Sozialplanung

Zusammenfassung

In die Triade der kommunalen Sozialplanung (Auftraggeber – Erbringer – Nutzer sozialer Leistungen) ist es sinnvoll, einen möglichst breiten Teilnehmerkreis mit einzubeziehen.

Auch wenn die Sozialleistungen primär vom Staat finanziert werden, die Funktion der Auftraggeber erfüllen die Gemeinden und Bezirke. In der Triade sollten sie von ihren politischen Repräsentanten vertreten werden, die vom Gesetz ausgehend verantwortlich für die Bedingungsschaffung für die Entwicklung sozialer Fürsorge sind, ebenso von ihren Behörden, die auf dem Gebiet der sozialen Fürsorge die übertragene Staatsverwaltung ausüben. Auf der Seite der Auftraggeber sollten aber an der Planung auch weitere sachlich zuständige staatliche und regionale Behörden teilnehmen – Arbeitsämter, regionale Verbände, Gebietsarbeitsstellen des Ministeriums für Arbeit und Soziales. Gemeinden sind nichtsdestotrotz unter den Auftraggebern sozialer Leistungen in einer besonderen Position, da sie gemäß Gesetz über Sozialleistungen, so gemäß den allgemeinen Gesetzen für räumliche öffentliche Verwaltung, Organisatoren des kommunalen Sozialplanes sind.

Teilnehmer
der kommunalen
Sozialplanung



Zusammenfassung

In der Position der Erbringer werden traditionelle bezuschusste Einrichtungen der sozialen Fürsorge sein, so auch Erbringer aus dem Bereich der nicht profitmachenden Organisationen und unternehmerische Einrichtungen, und diese werden beim Kreisgericht registriert, um Leistungen anbieten zu können. Für eine komplexere kommunale Planung ist es notwendig als Erbringer auch Arbeitgeber zu betrachten, die gegenüber behinderten Personen eine Reihe von Verpflichtungen haben, wie sie in Gesetzen definiert sind.

Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes über Sozialleistungen ändern sich die ökonomischen Bedingungen bedeutend. In den Sozialleistungen entsteht ein deutliches Markt milieu. Nutzer, die für sich die Sozialleistungen selbst absichern und die sie aus den staatlichen Beiträgen, deren direkte Empfänger sie sind, zahlen, werden wichtige Teilnehmer der Planung, da sie durch ihre persönlichen Entscheidungen das Ergebnis beeinflussen können.

Das Miteinbeziehen der Nutzer und der Erbringer in den Prozess der kommunalen Sozialplanung wird vor allem auf größeren Gebietseinheiten organisatorisch anspruchsvoll. Deshalb wird in den Bezirken das „Vertreterprinzip“, welches auch in größeren Gemeinden empfehlenswert ist, geltend gemacht. Die Auswahl der Vertreter sollte örtlichen Bedingungen angepasst werden.

Die Abgrenzung der Rollen der Teilnehmer der kommunalen Sozialplanung, in der sogenannten Triade, ist nicht strikt. Die teilnehmenden Einrichtungen wirken in der Realität oft in mehreren Rollen – Gemeinden sind vor allem Auftraggeber, aber manche sind gleichzeitig auch Erbringer, manche Nutzer der Sozialleistungen kommen nach der Annahme des Gesetzes über Sozialleistungen auch in die Position von Auftraggebern, gesetzliche Vertreter unmündiger Nutzer sind gleichzeitig oft Erbringer u.s.w. Die Triade ist deshalb vor allem eine offene Umgebung für Kommunikation und das Suchen gemeinsamer Auswege und Lösungen, es ist keine rigide Organisationsstruktur.

Da die kommunale Sozialplanung ein anspruchsvoller Prozess aus dem Blickpunkt des Management ist, muss damit gerechnet werden, dass die Teilnehmer keine eigenen Kapazitäten für dessen Leitung haben werden. An der Erarbeitung des Planes werden sich wahrscheinlich weitere Einrichtungen beteiligen, die vom Auftraggeber zur Absicherung organisatorischer und koordinativer Aufgaben, zur Bearbeitung von Analysen u.s.w. engagiert werden. Ihre Teilnahme wird durch die Entstehung einer Reihe von zivilrechtlichen Beziehungen bedingt sein, deren Charakter und Inhalt sich von Fall zu Fall gemäß der örtlichen Bedingungen unterscheiden wird.

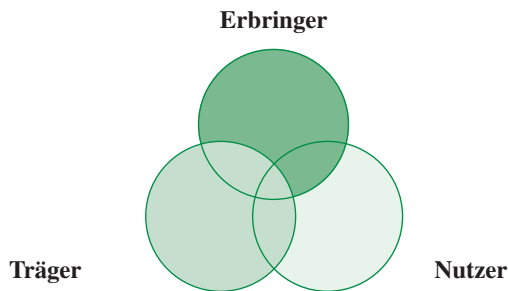
Aus dem Gesichtspunkt des Managements verwirklicht sich die kommunale Sozialplanung in drei gegenseitig verbundenen Ebenen, in denen die Teilnehmer der kommunalen Sozialplanung arbeiten:

- Politische Ebene – hier arbeiten die Auftraggeber des Planes
- Fachliche Ebene – hier arbeiten die Leistungserbringer und andere Fachleute
- Nutzerebene – hier arbeiten die Nutzer der Leistungen und die Öffentlichkeit

Wenn wir uns die Situation als drei verbundene Kreise vorstellen, dann sind in einem Kreis die örtlichen Selbstverwaltungen und Gemeinden, die Mikroregionen oder eben Gemeindeverbände, die die Träger öffentlicher Mittel sind, mit denen sie die Sozialleistungen im Umfang von hunderten Millionen Kronen jährlich finanzieren. Zusammen mit den Arbeitsämtern, die in die Region Mittel aufgrund der Aktiven Beschäftigungspolitik einbringen, werden sie **Auftraggeber** genannt.

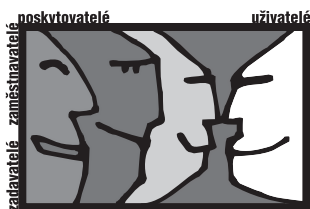
Im zweiten Kreis sind Einrichtungen, die soziale Leistungen für Zielgruppen durchführen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Es sind vor allem nicht profitmachende Organisationen, Organisationen, die durch Institutionen oder private Unternehmen gegründet wurden, die zusammen unter der Benennung Erbringer auftreten. Zu den nicht standardmäßigen **Erbringern** – aus dem Gesichtspunkt des Gesetzes über Sozialleistungen – könnten wir auch Arbeitgeber rechnen, die neue Arbeitsgelegenheiten für sozial benachteiligte Personen auf dem Arbeitsmarkt schaffen.

Im dritten Kreis, befinden sich **Nutzer** als Endempfänger der Hilfe, also Gruppen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind.



9. Miteinbeziehung der Arbeitsämter – innovativer Ansatz zu kommunaler Sozialplanung

In unserem Projekt erweitern wir doch das Dreieck neu um vier kommunizierende Gruppen, die gegenseitig und langfristig bei der Entwicklung der sozialen Vernetzung in der Region zusammenarbeiten. Unser methodologischer Zugang ist im thematischen Logo der kommunalen Sozialplanung ausgedrückt. Dieses Logo wurde in Zusammenarbeit mit den Nutzern entworfen und begleitet uns durch unser Projekt während der gesamten Umsetzungszeit.



Im Projekt erweitern wir den Blick auf die kommunale Sozialplanung um neue Akteure der kommunalen Sozialplanung, **dies sind die Arbeitsämter und Arbeitgeber.**

9.1 Leistungen des Arbeitsamtes

Arbeitsämter in der Tschechischen Republik sind Bestandteil staatlicher Organe, und zwar des Ressorts des Ministeriums für Arbeit und Soziales. Im Ressort „gehören“ sie in den Abschnitt „Verwaltung der Beschäftigungsleistungen“. Die Verwaltung der Beschäftigungsleistungen wird vom Staatssekretär geleitet. Sie wird in Ressorts (Direktor) und Abteilungen (Leiter) aufgeteilt und sie hat eine direkte und indirekte Entscheidungskompetenz gegenüber den Arbeitsämtern. Arbeitsämter sind Verwaltungsämter mit Verwaltungsbereichen, die mit den Gebietsbereichen der Kreise übereinstimmen. In jedem Bezirk hat ein Arbeitsamt, das sogenannte beauftragte Arbeitsamt, einen auf die Ebene des Bezirkes erweiterten Verwaltungsbereich. Die Verwaltung der Beschäftigungsleistungen hat ihren Sitz in Prag, das beauftragte Arbeitsamt gewöhnlich in der Bezirkshauptstadt (14), das Arbeitsamt in der Kreisstadt (77). Die direkte Kompetenz der Verwaltung der Beschäftigungsleistungen betrifft den Bereich der Budgetierung und des Verwaltungsverfahrens. Die Verwaltung der Beschäftigungsleistungen ist einerseits Verwalter der Mittel der Beschäftigungspolitik, sie entscheidet über ihre Nutzung, andererseits ein Ort, an dem die Teilnehmer des Verwaltungsverfahrens des Arbeitsamtes Einspruch erheben können. Die indirekte Kompetenz geht aus der „Stabsstellung“ der einzelnen Ressorts und Abteilungen in Richtung ähnlicher Organe des Arbeitsamtes hervor. Eine bedeutende Pflicht der Verwaltung der Beschäftigungsleistungen ist es, ständig die Situation auf dem Arbeitsmarkt auszuwerten und sie zu beeinflussen. Arbeitsämter sind Haushaltsorganisationen, die aus dem Gesichtspunkt der Beschäftigungsleistungen Kreiszuständigkeit haben.

Auf der Ebene des beauftragten Arbeitsamtes sind Beschäftigungsleistungen erweitert, zum Beispiel alle beauftragten Arbeitsämter sichern in ihrem Verwaltungsbereich die Tätigkeit der Europäischen Beschäftigungsleistungen und die Bearbeitung von Grundlagen für die Erteilung von Investitionsanregungen. Genauso wie auch bei der Verwaltung der Beschäftigungsleistungen ist es Pflicht eines jeden Mitarbeiters des Arbeitsamtes, ständig die Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt auszuwerten und sie zu beeinflussen. Die Beschäftigungsleistungen, die vom Arbeitsamt der Öffentlichkeit angeboten werden, sind in überwiegendem Maß kostenlos. Es handelt sich um:

- Individuelle Beratung
- Beratung zur Berufswahl

- Gruppenberatung, eine der Formen sind sogenannte Job clubs
- Arbeitsvermittlung
- Agenda der staatlichen Sozialhilfeleistungen
- Aktive Beschäftigungspolitik
- Hilfe bei „Insolvenz“¹
- Requalifizierung
- Beratung zum ESF
- Übersicht freier Arbeitsplätze
- Analytische Tätigkeit
- Statistik
- Arbeitserlaubnis für Ausländer und Management der Bürger des Europäischen Wirtschaftsraums
- Informationen über die Möglichkeit der Arbeitsvermittlung im Ausland für Bürger der Tschechischen Republik

Durch die Miteinbeziehung der Arbeitsämter verbreitet sich die regionale Vernetzung der zusammenarbeitenden sozialen Partner bei der Lösung der Problematik des Bevölkerungsteils, der von sozialer Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt bedroht ist. **Gleichzeitig gewinnt die Aktive Beschäftigungspolitik der Arbeitsämter an Qualität und Arbeitgeber werden zu längerfristiger Zusammenarbeit motiviert**, wodurch sie leichter neue Arbeitsmöglichkeiten durch geeignete Beschäftigungsformen für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen auf dem Arbeitsmarkt schaffen können.

Durch die Einbeziehung der Arbeitgeber, deren Pflichten gegenüber benachteiligten Gruppen im Gesetz definiert sind, in den Prozess der Ausarbeitung kommunaler Sozialpläne in Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen, werden die **Aktivitäten der Arbeitgeber**, die motiviert sind Arbeitsmöglichkeiten für sozial benachteiligte Gruppen zu schaffen, **effektiver zielgerichtet**.

10. Welches sind die Prinzipien der kommunalen Sozialplanung?

Die Prinzipien der kommunalen Sozialplanung haben eine sehr enge Beziehung zu den Grundsätzen der guten Verwaltung, die von den Staaten formuliert wurden, die Hilfe im Rahmen des Finanzmechanismus des Europäischen Wirtschaftsraums und des Norwegischen Finanzmechanismus geleistet haben. Die Grundsätze der guten Verwaltung und der Antikorruptionspolitik sind ein notwendiger Bestandteil des Prozesses der ökonomischen und sozialen Entwicklung aller Länder und sie sind unabdingbar mit den Zielen der Finanzmechanismen verbunden, die zur gesamten Entwicklung beitragen.

Die Grundsätze der guten Verwaltung, die auf die kommunale Sozialplanung übertragbar sind, beinhalten gewöhnlich die folgenden Elemente:

- **Verantwortung**
- **Transparenz**
- **Vertretung**
- **Gleichstellung**
- **Recht**
- **Fähigkeit und Qualifikation**
- **Befähigung, auf menschliche Bedürfnisse zu reagieren**

11. Welches sind die Werte der kommunalen Sozialplanung?

Werte im Prozess der kommunalen Sozialplanung kann man als komplexe Bedeutungen verstehen, die die Bedeutungen verschiedener Objekte, Tätigkeiten, Möglichkeiten für uns, für unsere Tätigkeitsausrichtung und für die Tätigkeit selbst bestimmen und ausdrücken. Die Werte im ganzen Planungsprozess beeinflussen unsere „Ausrichtung“, die Wahl der Ziele und Mittel, Tätigkeitsweisen. Die Teilnehmer der kommunalen Sozialplanung drücken sie in Stellungnahmen, in Einstellungen zu Sachen, aus. Werte können nicht nur als „gewollte Sachen“ aufgefasst werden, sondern eher als „Konzept des Sollzustandes“. Werte in der kommunalen Sozialplanung definiert die Gemeinde im ganzen Prozess selbst. Es ist empfehlenswert die Werte zu bedenken und sie schon im Schritt Nr. 1 bei der Umgebungsvorbereitung zu formulieren.

¹Siehe in „Bemerkungen“ die Zahlungsunfähigkeit der Arbeitgeber, die im Konkursverfahren sind.

Prinzipien



Werte

Es können zum Beispiel sein:

- den Menschen das Leben im eigenen Zuhause mit Fürsorge und Unterstützung zu ermöglichen, und zwar dort, wo sie es selbst wählen; die Zugänglichkeit der Leistung und die Möglichkeit der Wahl absichern
- die Fürsorgeerbringung so zu erhöhen, dass neuen, bisher noch ungelösten Forderungen und Bedürfnissen von Leuten entsprochen wird
- die Verschiebung des Verhältnisses der Fürsorge von institutioneller Fürsorge zur kommunalen Betreuung durchzuführen
- die Qualität der erbrachten Leistungen verbessern
- die Integration aller sozialen Leistungen und Programme, mitsamt der gesundheitlichen Fürsorge ohne Unterscheidung des Gründers der Leistung

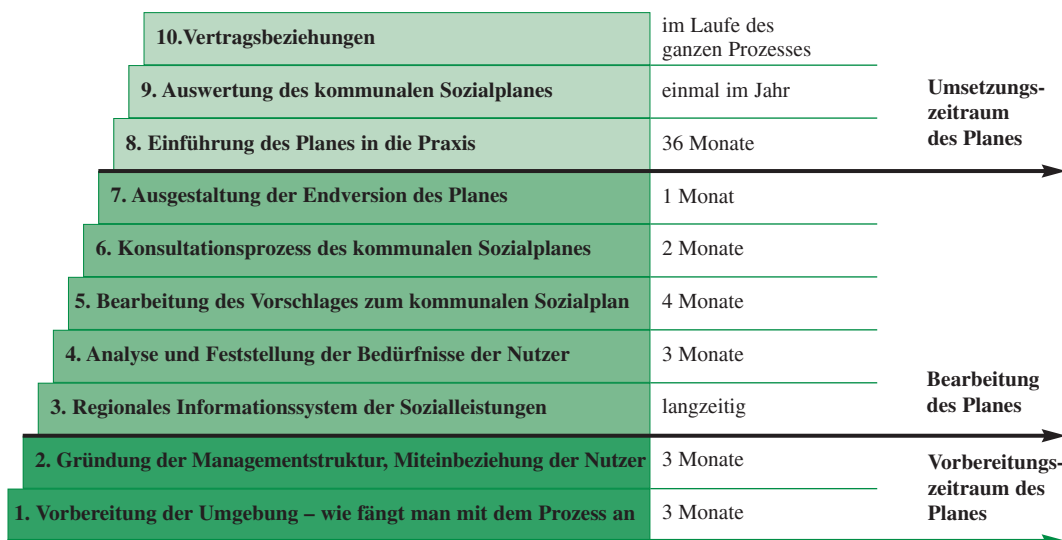


ZEHN SCHRITTE DER KOMMUNALEN SOZIALPLANUNG

1. Einleitung zur Methodologie

Der gesamte Prozess der kommunalen Planung ist methodisch in zehn aufeinanderfolgende Schritte eingeteilt, die Sie durch **drei Phasen** des Planes führen werden:

- Phase der Vorbereitung des Planes, die die Schritte Nr. 1, 2 enthalten – in der Methodik Nr. 1, 2 und 3 beschrieben
- Phase der Bearbeitung des Planes, die die Schritte Nr. 3, 4, 5, 6, 7 enthalten – in der Methodik Nr. 4, 5, 6, 7 und 8 beschrieben
- Phase der Einführung des Planes, die die Schritte Nr. 8, 9, 10 enthalten – in der Methodik Nr. 8, 9 und 10 beschrieben



Die folgende Tabelle wird Ihnen die aufeinanderfolgenden zehn Schritte in drei Phasen übersichtlich erklären. Sie wird die wichtigsten Aktivitäten des entsprechenden Schrittes und den zeitlichen Rahmen, in dem der Schritt durchgeführt werden sollte, kurz beschreiben.

Schritt	Inhalt	Was wir machen – Aktivitäten	Zeitphasen
VORBEREITUNGSPHASE			
1	Vorbereitung der Umgebung – wie mit dem Prozess der kommunalen Sozialplanung zu beginnen ist	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung eines Startteams • Interesse am Ort der Planung hervorrufen • die Aufgabe in politischen Kreisen besprechen • Vorbereitung und Abstimmung der Prinzipien und Werte • Vorbereitung der Nutzerumgebung • Vorbereitung der fachlichen Erbringerumgebung • Vorbereitung der Managementumgebung • Vorbereitung für die Festlegung organisatorischer Strukturen der kommunalen Sozialplanung • Vorbereitung der finanziellen Umgebung • Bearbeitung der grundlegenden Aufgabe des kommunalen Sozialplans • Bearbeitung des Planes für die Erstellung eines kommunalen Sozialplanes • Schulung des Start- und zukünftigen Realisierungsteams • Bearbeitung des Projektes zur Deckung finanzieller Kosten • Absicherung fachlicher Konsultationen 	3 Monate Methodik Nr. 1
2	Bestimmung der Managementstruktur der kommunalen Sozialplanung, Einbeziehung der Nutzer, Arbeitsämter und Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der Planungs-Management-Strukturen • Einbeziehung aller am Prozess Beteiligten • Einbeziehung der Auftraggeber, Leistungserbringer 	3 Monate Methodik Nr. 2, 3

		<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung der Nutzer • Einbeziehung der Arbeitgeber und der Arbeitsämter • Bestimmung einer Gruppe für die Vereinbarung • Bestimmung des Managerteams für die Planung • Bestimmung eines Teams für die Arbeit mit Informationen • Bestimmung eines Teams für die kommunale Sozialplanung – Auswahl des Planbearbeiters • Bestimmung eines Teams für Qualität und Effektivität • Bestimmung von Koordinationsgruppen für die einzelnen Zielgruppen der Bürger und der sozialen Leistungen • Schulung des Teams 	
		BEARBEITUNGSPHASE DES PLANES	
3	Regionales Informationssystem sozialer Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung des gegenwärtigen Standes der sozialen Leistungen – Beginn der Schaffung eines Informationssystems • Ausarbeitung und Bearbeitung eines Fragebogens • Gründung eines Informationsprojektes – Informationssystem für die Planungsbedürfnisse • Schaffung eines Informationssystems für den Bedarf der Bürger – Verbesserung der Zugänglichkeit der sozialen Leistungen 	Langfristig – die kürzeste Zeit 12 Monate Methodik Nr. 4
4	Analyse und Feststellung der Nutzerbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung und Analyse statistischer Daten • Vergabe soziologischer Studien – quantitativ und qualitativ • Feststellung des gegenwärtigen Standes des Angebots sozialer und kommunaler Leistungen und Ausarbeitung eines Leistungskataloges • Durchführung von Umfragen bei den Erbringern • Durchführung von Umfragen bei den Nutzern • Bearbeitung von qualifizierten Abschätzungen von Erbringern über die Prioritäten in der Entwicklung von Leistungen in Bezug zu den Nutzerbedürfnissen • Ausarbeitung einer Situationsanalyse (SWOT) bei den einzelnen Zielgruppen • Bearbeitung einer Übersicht des sozialen Netzes – von den Bedürfnissen zu den Leistungen • Einführung des Managements der Fürsorge bei individuellen Nutzerbedürfnissen • Einbeziehung der Öffentlichkeit 	3 Monate Methodik Nr. 5
5	Bearbeitung des ersten Planvorschlages, von der Idee zum Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung der Struktur des Planvorschlages • Festlegung der Planziele • Festlegung der Maßnahmen zum Plan • Festlegung der Prioritäten zum Plan • Festlegung der ökonomischen Aspekte zum Plan • Festlegung der Teilaspekte einer jeden Maßnahme zum Plan 	4 Monate Methodik Nr. 6
6	Konsultationsprozess des kommunalen Sozialplanes	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung des Konsultationsprozesses • Ausarbeitung eines zeitlichen Rahmens des Konsultationsprozesses • Bestimmung der Stellen, bei denen Hinweise eingereicht werden sollen • Bestimmung der Logistik des Hinweisprozesses • Bestimmung der Instrumente und Methoden für den Konsultationsprozess • Realisierung des Konsultationsprozesses 	2 Monate Methodik Nr. 7
7	Ausarbeitung der Endversion des Planes	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung der Hinweise zum Plan • Ausarbeitung der Endversion des Planes • Zustimmung von Kommissionen, vom Rat, Vertretung • Verteilung des Planes an Zielgruppen 	1 Monat Methodik Nr. 6
		REALISATIONSPHASEN DES PLANES	
8	Einführung des Planes in die Praxis	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung des Planes • Auswertung und Monitoring des Planes • Vertragsbeziehungen im Prozess der kommunalen Sozialplanung 	Während der ganzen Realisationszeit Methodik Nr. 8

		REALISATIONSPHASEN DES PLANES	
9	Auswertung des kommunalen Sozialplanes	• Auswertung des kommunalen Sozialplanes	Einmal jährlich Methodik Nr. 9
10	Vertrags- und sonstige Beziehungen im Prozess der kommunalen Sozialplanung	• Vertragsbeziehungen im Prozess der kommunalen Sozialplanung	Im Laufe des gesamten Prozesses Methodik Nr. 10

2. Einzelne Schritte der kommunalen Sozialplanung

In diesem Teil des methodischen Materials werden wir kurz die Aktivitäten beschreiben. Sie sollten so umgesetzt werden, dass der gesamte Prozess fließend ist. Die Aktivitäten bei jedem Schritt der kommunalen Sozialplanung beschreiben weitere methodische Texte detaillierter.

2.1 Schritt Nr. 1 – Vorbereitung der Umgebung für die kommunale Sozialplanung

Schritt 1

Zusammenfassung

Die Einleitung der kommunalen Sozialplanung muss sich auf den politischen Willen des Auftraggebers stützen. Diese kann durch die Erfüllung der gesetzlichen Auflagen der Bezirke bedingt sein, gegebenenfalls durch das Bewusstsein in Bezug zum öffentlichen Interesse der örtlichen politischen Repräsentation in Gemeinden, oder als Ergebnis der Initiierungswirkung von Seiten weiterer zukünftiger Teilnehmer am Planungsprozess, die den Bedarf einer kommunalen Sozialplanung als Priorität empfinden. Auch dort, wo der politische Wille von Anfang an existiert, ist es empfehlenswert, dass ein Initiierungsteam gegründet wird, das seinen Einfluss so einsetzt, dass der vorbereitete Planungsprozess tatsächlich einen kommunalen Charakter hat und Ansatz zur Kommunikation in der Triade wird. Wenn es mehrere Initiatoren gibt, kann es nützlich erscheinen, dass die Teilnehmer des Einleitungsprozesses von Anfang an die gegenseitigen rechtlichen Beziehungen umsetzen, entweder institutionell – durch Gründung eines rechtlichen Subjektes (z. B. Bürgerverein), oder schuldrechtlich (z. B. durch Vereinbarung über die Körperschaft ohne rechtliche Subjektivität).



Sobald der politische Wille geschaffen wurde, sollte sich dieser durch die formelle Entscheidung des selbstverwaltenden Organs auswirken – in einem Beschluss, in dem dem Zweck und der Vorgehensweise, um diesen Zweck zu erreichen, zugestimmt wird. Die ersten Schritte eines so festgelegten Vorgangs sollten zur Bestätigung der offiziellen Einbeziehung weiterer wichtiger Teilnehmer der Triade aus der Gruppe der Auftraggeber (vor allem die staatliche Verwaltung) in den Planungsprozess und die Absicherung der Zusage ihrer Zusammenarbeit führen. Dies kann durch die Unterschrift der betreffenden Teilnehmer unter ein gemeinsames programmatisches Dokument geschehen – ein Memorandum, welches allerdings deshalb nicht den Charakter einer mehrseitigen Vertragsbeziehung haben kann, weil die Teilnehmer aus den Reihen der Verwaltungsbehörden meistens keine rechtliche Subjektivität haben. In die Vorbereitung und in den Entwurf des Memorandums, ist das Einbeziehen von wenigstens ein paar der renommierten, fachlich qualifizierten Vertreter der Auftraggeber und Nutzer für verschiedene Bereiche der sozialen Leistungen, resp. aus verschiedenen Kategorien der sozialen Behinderung, empfehlenswert. Dadurch kommt es parallel mit der Entstehung einer politischen Umgebung auch zur Verbesserung der fachlichen Umgebung und es entstehen so Ansätze zur künftigen Organisationsstruktur des Planungsprozesses.

Vorbereitung der Umgebung

Im Fall der Gemeindeplanung in kleineren Gemeinden, wäre es schwierig, eine ausreichende Effektivität des Planungsprozesses abzusichern. Die Gemeinden können sich zu diesem Zweck durch einen öffentlich-rechtlichen Vertrag in einem Verband vereinigen oder zusammen mit einem privatrechtlichen Subjekt eine Rechtspersonenvereinigung mit rechtlicher Subjektivität gründen – durch einen bürgerlich-rechtlichen Vertrag über die Zusammenarbeit bei der Erfüllung einer konkreten Aufgabe, ohne dass ein neues Rechtssubjekt entsteht. Die gemeinsame Gründung eines anderen Typs eines privatrechtlichen Subjekts (Handelsgesellschaft, gemeinnützige Gesellschaft) direkt zum Zweck der Ausarbeitung eines kommunalen Sozialplans ist nicht geeignet, da Träger der Rechte und Pflichten, die aus der Ausarbeitung eines Planes hervorgehen, die Gemeinden bleiben und manche Rechte und Pflichten nicht einfach auf ein privates Subjekt übertragen werden können. Trotzdem kann ein solches Subjekt entstehen und als Instrument der Funktionsfähigkeit der Organisationsstruktur dienen, die bei dem offiziellen Beginn des Planungsprozesses bestimmt wurde (siehe weiteres Kapitel).

Neben dem Memorandum, auf dessen Basis die politischen Verpflichtungen der zukünftigen Teilnehmer der kommunalen Sozialplanung konstituiert werden, kann es sich als nützlich erweisen, dass manche rechtsfähigen Teilnehmer auch zivilrechtliche oder Handelsverträge über den Abschluss zukünftiger Verträge schließen – im Besonderen für den Fall, dass finanzielle Mittel aus externen Zuschussquellen für die Administration des Planungsprozesses beantragt werden.

Die Initiatoren können die Finanzierung ihrer Tätigkeit durch eines der bestehenden Förderprogramme absichern, aber den Zuschuss kann ihnen der Auftraggeber des kommunalen Sozialplanes, für den Sie arbeiten, nicht erbringen.

Initiierungsteam

2.1.1 Gründung eines Initiierungsteams

Am Anfang der Entwicklung des Prozesses der kommunalen Sozialplanung haben die Initiatoren der Veränderungen die wichtigste Rolle. Ihre Rolle ist am Anfang der Planung essentiell. Im Schritt Nr. 2 nach Festlegung der Managementstrukturen der kommunalen Sozialplanung gehen die Kompetenzen und Verantwortungen von den Initiatoren der Änderungen auf die festgelegten Teams über.

Für den Anfang des Prozesses ist es allerdings notwendig ein Initiierungsteam zu bestimmen, dessen Aktivitäten die folgenden sind:

- die Eingabe für den Prozess der kommunalen Sozialplanung ausarbeiten
- die Eingabe in politischen Strukturen diskutieren
- die bedürftigen Zielgruppen nach dem Triadenprinzip einbeziehen
- den ersten Struktur-, Koordinations- und Managemententwurf zum Prozess der kommunalen Sozialplanung ausarbeiten
- das Ausmaß der Einbeziehung bestimmen – Möglichkeiten, Limits, Ebenen
- mit gegenseitigen Erwartungen verschiedener Zielgruppen arbeiten
- am Anfang den Prozess administrativ absichern – die Verhandlungen initiieren, die Protokolle bearbeiten, Termine einhalten, Aufgaben delegieren und realisieren
- mit der Kenntnis der örtlichen Umgebung arbeiten, Themen und Einfälle initiieren, gemeinsame Visionen teilen, diese in die Praxis umsetzen und in realisierbare Managementaufgaben umwandeln
- auf die Durchsetzung der Teams und Einzelpersonen achten
- Raum für den Erfahrungsaustausch schaffen
- Raum für gegenseitige Unterstützung schaffen
- gegenseitig die weiteren Vorgehensweisen besprechen
- Ergebnisse für weitere Gruppen bearbeiten
- Ergebnisse den zuständigen Fraktionen in der Struktur zur Verhandlung, Unterstützung und Zustimmung vorlegen, gemäß Ausmaß an Kompetenz und Verantwortung

Die Zusammensetzung des Initiierungsteams ist sehr unterschiedlich. Es gibt Teams, die aus motivierten Beamten entstehen, Teams aus Akteuren des gemeinnützigen Sektors oder anderer Leistungserbringer. Es gibt auch Teams, die aufgrund der Absolvierung von Schulungen der Triaden oder anderer Kombinationen entstehen. Wichtig für diesen Typ des Teams ist eine starke Grundmotivation, ihre zeitweilige Funktionsfähigkeit, Verantwortung und Kompetenz.

2.1.2 Hervorrufen der Nachfrage an Stelle der Planung

Rufen Sie an der Stelle, wo die Planung stattfinden soll, eine Nachfrage für die Verwirklichung eines kommunalen Sozialplans hervor. Bemühen Sie sich um einen Beschluss auf der Ebene des Stadtrats oder der Stadtvertretung mit der Formulierung einer politischen oder fachlichen Forderung.

Um dies zu erreichen, müssen Sie die örtliche politische Vertretung für den Prozess der kommunalen Sozialplanung gewinnen – Vertreter der Gemeinde oder des Bezirks. Ideal ist ein Politiker, der in seiner Kompetenz den sozialen Bereich direkt im selbstverwaltenden Organ hat. Ein wichtiger Akteur ist z. B. ein Sekretär, denn dieser kann den Bedarf nach einer Änderung beeinflussen, und dies auf der Ebene der Amtsmitarbeiter, die Partner für gemeinnützige Organisationen in sozialen Leistungen sind (Nutzer und auch Erbringer sozialer Leistungen).

Für eine qualitativ hochwertige Arbeit:

- bereiten Sie die Unterlagen vor, mit denen Sie die kontaktierten Personen motivieren werden
- suchen Sie unterstützende Argumente in Gesetzen
- zeigen Sie die Verbindungen zwischen finanziellen Mitteln und Leistungen
- bereiten Sie ein Argument für die Finanzierung der Leistungen aus dem kommunalen Sozialplan aus mehreren Quellen vor
- bereiten Sie sich die erste Vision des Managements des gesamten Prozesses vor

Hervorrufen der Nachfrage an bestimmter Stelle

- bereiten Sie sich die erste Vision des zeitlichen Rahmens des gesamten Prozesses vor
- bereiten Sie sich die erste Vision der finanziellen Absicherung des gesamten Prozesses vor
- bereiten Sie sich die erste Vision der Medialisierung der Problematik vor

An dieser Stelle muss gesagt werden, dass der Prozess der kommunalen Sozialplanung entweder „von unten“ – aus der Initiative des dritten Sektors und der Nutzer der Fürsorge, oder „von oben“ – vom Bedürfnis auf Ebene des Auftraggebers, entstehen kann. Beide Varianten sind möglich und mit beiden hat man schon praktische Erfahrungen gesammelt. Mit der Entstehung des Prozesses der kommunalen Sozialplanung „von unten“ hat man Erfahrung in Ústí nad Labem, mit der anderen Variante – der Organisation des Prozesses der kommunalen Sozialplanung „von oben“ wiederum in Ostrava.

Beispiel des deklarierten Willens zur Zusammenarbeit:



Beispiel

MEMORANDUM ZUR ENTWICKLUNG DER STADT UND DES KREISES USTI NAD LABEM IM SOZIALEN BEREICH IM ZEITRAUM 1999–2004

Die weiter unten aufgeführten Einrichtungen deklarieren ihr Interesse im Rahmen der Gruppe für die Vereinbarung zusammenzuarbeiten, und zwar auf folgende Weise:

1. In der Stadt und im Kreis Ústí nad Labem das **kommunale System der Fürsorge** entwickeln
2. Mit der **Implementierung** der Ergebnisse des Projektes der Entwicklung sozialer Leistungen fortfahren
3. Die sozial-gesundheitlichen Leistungen in der Stadt und im Kreis Ústí nad Labem gemäß der Struktur, wie sie im Projekt der Entwicklung sozialer Leistungen vorgeschlagen wurde, **gemeinsam koordinieren**
4. Gemeinsam einen **Teamplan der Fürsorge für die Jahre 2001–2002 und 2003–2004** ausarbeiten
5. Eine gemeinsame Informationsstrategie für die **Ausarbeitung öffentlicher Budgets und Prioritäten** im Bereich sozial-gesundheitlicher Leistungen, immer für den folgenden Zeitraum, schaffen.
6. Eine gemeinsame Informationsstrategie für die Bürger der Stadt und den Kreis Ústí nad Labem schaffen
7. In **Koordinationsgruppen** für die einzelnen Bereiche der sozialen Hilfe arbeiten und in diese Gruppen verantwortliche Mitarbeiter aus der eigenen Institution delegieren
8. An der Arbeit der **Sozialen Kommission** des Stadtrates Ústí nad Labem teilnehmen
9. Die Entwicklung der Stadt und des Kreises Ústí nad Labem im Rahmen des sozialen Bereichs im Sinne der „**neun Standards der Zusammenarbeit der Kommune**“, wie sie im Rahmen des Projektes der Entwicklung sozialer Leistungen deklariert wurden, realisieren
10. Gemeinsam die Durchsetzung der **Werte, die die Stellung der Nutzer in den sozial-gesundheitlichen Leistungen ändern** werden, folgendermaßen anstreben:

Leistungen zu erbringen, die den **Bedürfnissen** der Nutzer entsprechen und ihnen angepasst sind.

Leistungen zu erbringen, die das Prinzip des **individuellen Zugangs** unterstützen.

Abzusichern, dass alle Nutzer die **gleichen bürgerlichen Rechte** genießen können und ihnen die Möglichkeit eines **gleichberechtigten Zugangs** und der Auswahl in der Leistungserbringung gegeben wird.

Leistungen anzubieten, die aus dem Verständnis für die **Individualität und die Menschenwürde** eines jeden Nutzers hervorgehen.

Rücksicht zu nehmen auf die **Privatsphäre eines jeden Einzelnen, sie nur in unerlässlichem Maß** zu stören, und das Recht des Nutzers auf die **Vertraulichkeit** gegenüber seiner Person und seinen Verwandten zu garantieren.

Die Möglichkeit der **persönlichen Wahl des Nutzers** im Rahmen der zugänglichen Quellen zu maximalisieren.

Leistungen auf eine Weise zu erbringen, dass sie die Realisation von **individuellen Aspirationen und Fähigkeiten des Menschen unterstützen**.

In Ústí nad Labem, den 7. 4. 1999

Eingabe

2.1.3 Verhandlung über die Eingabe in politischen Kreisen

Es ist strategisch günstig, die politische Eingabe in politischen Kreisen mit den Vertretern der politischen Seiten zu besprechen. Falls Sie genügend Zeit haben, widmen Sie dieser Aktivität die angemessene Aufmerksamkeit. Bereiten Sie Informationsmaterial und Unterlagen über die kommunale Sozialplanung vor, führen Sie die Begründung der Notwendigkeit der Planung in Bezug auf das Gesetz über soziale Leistungen durch.

Prinzipien und Werte

2.1.4 Vorbereitung und Abstimmung von Prinzipien und Werten

Wie wir schon weiter oben beschrieben hatten, Prinzipien und Werte sind langfristige höhere Ziele, deren Erreichen wir mittels des Prozesses der kommunalen Sozialplanung anstreben. Die Prinzipien, auf denen die kommunale Sozialplanung beruht, sind in der Einleitung aufgeführt sowie am Ende dieser Methodik detaillierter beschrieben. Wir haben die Werte schon im vorigen Text erwähnt. Die Werte, die sie anstrebt, bestimmt die Kommune selbst. Es können zum Beispiel Werte wie Einhaltung der Menschenrechte in Einrichtungen der sozialen Leistungen sein, oder, es Menschen zu ermöglichen im eigenen Zuhause zu wohnen.

Widmen Sie sich den Werten während der ersten Treffen mit den Gruppen und Einzelpersonen, die Sie nach und nach in den Planungsprozess einbeziehen werden. Sie werden so einen allgemeineren Konsensus erreichen, auf den ihre gemeinsamen Anstrengungen hinauslaufen, und ihr Bemühen wird im Schritt Nr. 5 zurückerstattet, wo Sie die Entwicklung neuer Leistungen formen und priorisieren werden. Werte und Prinzipien können dann zum Beispiel in gemeinsamen Erklärungen interessierter Personen, Institutionen und Gruppen deklariert werden, sowie gegebenenfalls in eine Art von Vereinbarung über die Zusammenarbeit formalisiert werden.

Nutzer

2.1.5 Vorbereitung der Nutzerumgebung

Beziehen Sie in die Vorbereitung der Umgebung die Nutzer und Nutzergruppen ein, die zur primären Zusammenarbeit am kommunalen Sozialplan motiviert sind. Die Nutzer bilden eine der drei oder vier Gruppen, die wir in die Planung einbeziehen. Für eine qualitativ hochwertige Vorbereitung der Nutzerumgebung beziehen wir in den Planungsprozess kleine Nutzerteams und Einzelpersonen und auch größere Nutzerteams und Selbsthilfegruppen ein. Den Nutzern bieten wir Bildung, und dies in adäquater Form, die für die Nutzer geeignet ist. In die Nutzerumgebung beziehen wir Vertreter der Nutzer aus den Zielgruppen ein, für die die sozialen Leistungen schon bestehen und auch solche, für die die Leistungen noch nicht existieren, die uns aber bekannt sind. Wir suchen Vertreter der existierenden Nutzergruppen gesundheitlich und körperlich Behinderter, nach dem Zerfall der Invalidenverbände entstandene nachfolgende Organisationen, weiter auch Vertreter der Selbsthilfenutzerorganisationen und auch einzelne Nutzer sozialer Leistungen, auf und sprechen sie an, zum Beispiel über die Leistungserbringer oder durch den Besuch in sozialen Einrichtungen.

Den so ausgewählten Vertretern der Nutzer erklären wir, warum und wie wir mit dem Prozess der kommunalen Sozialplanung beginnen, wobei wir die Spezifika der einzelnen Handicaps respektieren. Wir müssen die Fähigkeiten der unterschiedlich behinderten Einzelpersonen in Betracht ziehen und die entsprechenden Arbeitsweisen wählen. Es ist wichtig, die Nutzer des Prozesses der kommunalen Sozialplanung am Anfang nicht zu verschrecken, nicht mit zu anspruchsvollen Aufgaben zu überfordern und sie gleichzeitig nicht mit unangemessenen Erwartungen zu erfüllen. Am Anfang geht es um das gemeinsame Suchen der Nutzerrolle im gesamten Prozess und im entstehenden Kooperationsnetz. Der kommunale Manager kann den Nutzern eine breite Skala von Möglichkeiten anbieten, wie sie am Prozess der kommunalen Sozialplanung teilnehmen können. Wir erklären den Nutzern das erwartete Maß ihrer Teilnahme und fordern sie zur Äußerung ihrer Vorstellungen und Erwartungen auf.

Wir erklären unsere Motivation und Gründe, warum sie im gesamten Prozess der kommunalen Sozialplanung aktiv mitarbeiten sollten, und begründen den Nutzen, den ihnen der gesamte Prozess bringen kann. Gemeinsam, im Rahmen der sich bildenden Strukturen der Zusammenarbeit, machen wir uns gegenseitig

die Zuständigkeiten und Verantwortungen im Prozess bewusst. Wir einigen uns über das künftige Funktionieren des gesamten Prozesssystems der kommunalen Sozialplanung in den entstehenden Strukturen und über die Arbeit mit den erlangten Ergebnissen. Wir schaffen ein Umfeld von Vertrauen, mit der Perspektive einer langfristigen und systematischen Zusammenarbeit am gemeinsamen Ziel.

Für das, was wir erreichen wollen, entwerfen wir schriftliche Unterlagen auch für die Nutzer – wir bereiten Unterlagen mit Informationen für das Verhandeln mit ihnen vor, wir bearbeiten Protokolle aus den Besprechungen und verteilen sie an alle Teilnehmer, wir führen eine Übersicht über die Aufgaben und Termine, übergeben regelmäßig allen Teilnehmern verfügbare und notwendige Informationen. So schaffen wir die Basis für eine systematische und langfristige Zusammenarbeit. Wir belassen fortwährend Raum für die gegenseitige Übergabe von Informationen, die Vertiefung gegenseitiger Arbeits- und persönlicher Kontakte und die Stärkung der Gegenseitigkeit und Verbundenheit, was in der Arbeit mit Nutzern sehr wichtig ist.

Nach dem Kontaktieren bereiten wir regelmäßige Treffen mit den Nutzern vor, bereits in den geschaffenen Managementstrukturen, gemeinsam mit weiteren Teilnehmern des Prozesses der kommunalen Sozialplanung. Wir ermitteln Feedback von Nutzern, wir überwachen Termine, erstellen schriftliche Einladungen, bearbeiten Protokolle, beaufsichtigen die Erfüllung der mit den Zielgruppen entsprechend vereinbarten Aufgaben.

Bei der Arbeit mit den Nutzern ist das Sprichwort „Manchmal bedeutet weniger mehr“ ein guter Rat. Bei der Einbeziehung der Nutzer gehen Sie einfühlend vor, geben Sie den Dingen und Prozessen die notwendige Zeit, achten Sie mehr auf Qualität als auf die Quantität. Nur so vermeiden Sie bei der Arbeit mit Nutzern eine gewisse Förmlichkeit.

Zum Begriff Nutzer

Aus dem Gesichtspunkt des Gesetzes über soziale Leistungen ist ein potentieller Nutzer sozialer Leistungen jedwede Person, auch wenn es nur um Leistungen der grundlegenden sozialen Beratung² geht. Diese Definition des Nutzers ist natürlich für das praktische Management der kommunalen Sozialplanung schwer anzuwenden, auch wenn die Ermittlung der Bedürfnisse der grundlegenden sozialen Beratung durch statistische Methoden der öffentlichen Forschung im Planungsprozess wohl nicht unterbleiben sollte.

Für die nähere Abgrenzung eines Kreises von Personen, die reale Nutzer sozialer Leistungen werden können, ist es notwendig, manche Begriffe klarzustellen, so wie sie in den Einleitungsbestimmungen des Gesetzes über soziale Leistungen aufgeführt sind. Gemäß diesen handelt es sich um **sozial ausgeschlossene Personen oder um Personen, die von der sozialen Ausgliederung in Folge einer ungünstigen sozialen Situation bedroht sind, und um Personen, die gesundheitlich so stark behindert sind, dass sie von der Hilfe einer anderen Person abhängig sind oder sein könnten**³. Eine besondere Nutzergruppe sind gesundheitlich behinderte Personen, bei denen auf qualifizierte Weise eine solche Stufe der Abhängigkeit von der Hilfe einer anderen Person bei der Pflege um sich selbst und für die Absicherung der Selbstständigkeit festgestellt wurde, dass sie berechtigt sind, Anspruch auf einen staatlichen Beitrag für die Fürsorge⁴ anzumelden.

Ein Problem mit der Forderung der Zusammenarbeit der Nutzer am Prozess der kommunalen Sozialplanung tritt bei Nutzergruppen auf, die die sozialen Leistungen am meisten brauchen, weil die Stufe ihrer Abhängigkeit ihnen ein normales Leben und somit auch die persönliche Zusammenarbeit am Prozess der kommunalen Sozialplanung unmöglich macht. Dies betrifft im Besonderen Kinder und Menschen mit einem hohen Behinderungsgrad. In die Teilnahme in der Triade sollten deshalb auch die gesetzlichen Vertreter oder Personen, denen ein behindertes Kind durch Beschluss eines staatlichen Organs in die Fürsorge anvertraut wurde, einbezogen werden. Diese Personen sind Empfänger des Pflegebeitrages anstelle des berechtigten Behinderten⁵, gleichzeitig werden sie oft als Auftraggeber oder faktische Erbringer der Pflege⁶ auftreten. Analog kann es auch bei den sogenannten besonderen Beitragsempfängern sein.

²Siehe §2 Absatz 1 Gesetz 108/2006 GBl.

³Siehe §3 Absatz e), f) Gesetz 108/2006 GBl.

⁴Siehe §§7 und folg. Gesetz 108/2006 GBl.

⁵Siehe § 19 Abs. 2 Ges. 108/2006 GBl.

⁶Siehe § 83 Ges. 108/2006 GBl.

Bei volljährigen Behinderten, die unfähig sind, selbstständig zu handeln, verläuft ein Verfahren über den Beitrag aus einem amtlichen Beschluss⁸. Die eigene Erbringung von Leistungen, die aus diesem Beitrag aufgrund der Vertragsbeziehung mit dem Leistungserbringer gekauft werden, wird durch den gesetzlichen Vertreter abgesichert, wobei gemäß dem Gesetz über soziale Leistungen das Gemeindeamt mit erweitertem Wirkungsbereich⁹ den Vertrag für den Nutzer schließt. Zu den vielen bereits aufgeführten Gründen, warum das Gemeindeamt mit erweitertem Wirkungsbereich mit in die örtliche Triade einbezogen werden sollte, kommt nun ein weiterer Grund – dieses Amt agiert auf der Seite der Nutzer.

Es bleibt noch zu erwähnen, dass die Zusammenarbeit mit Gemeindeämtern mit erweitertem Wirkungsbereich bei der kommunalen Planung der Entwicklung sozialer Leistungen auch aus dem Grund vorteilhaft ist, dass diese Ämter aufgrund der Belege ihrer Beschlüsse über die Zuteilung von Beiträgen für Leistungen umfassende, statistisch wichtige Angaben über die Anzahl der behinderten Nutzer und den Charakter ihrer Behinderung erhalten.

Den Nutzen, die Arbeitsämter einzubeziehen, der weiter oben begründet wurde, unterstützt auch die Tatsache, dass es gerade diese Ämter sind, die im Rahmen des Verfahrens über die Beiträge an der sozialen Ermittlung teilnehmen, die zur Beurteilung der Abhängigkeitsstufe des Beitragsempfängers¹⁰ führt. Ähnlich wie bei der Planung der sozialen Fürsorge im breiteren Sinne, sind auch die statistischen Angaben wichtig, die die Arbeitsämter über die gesundheitlich Behinderten erheben, für die Leistungen gemäß dem Beschäftigungsgesetz¹¹ erbracht werden.

2.1.6 Vorbereitung der fachlichen Umgebung – Leistungserbringer

Zum Begriff Leistungserbringer:

Gemäß dem Gesetz über soziale Leistungen gibt es keine Zweifel bei der Definition des Begriffes Leistungserbringer – es handelt sich um Einrichtungen, die als **Erbringer von sozialen Leistungen beim zugehörigen Bezirksamt registriert waren, und um Personen, bei denen die Registrierung nicht gefordert wird**¹². Es kann sich um Rechtspersonen und auch um natürliche Personen handeln, und soziale Leistungen können weiterhin als gemeinnützige oder auch unternehmerische¹³ Tätigkeit erbracht werden. Daraus geht die Notwendigkeit hervor, den Zugang zur ökonomischen Beurteilung der Beziehungen zwischen Auftraggeber, Leistungserbringer und Nutzer zu ändern, die Fragen der Zulässigkeit der öffentlichen Unterstützung¹⁴, steuerliche Aspekte¹⁵ u.ä. zu berücksichtigen.

Daneben¹⁶ sind weitere, gleichwertige **Leistungserbringer der Staat**, der mittels des Ministeriums für Arbeit und Soziales handelt, das wiederum fünf Einrichtungen der Sozialleistungen¹⁷ organisiert, und die einzelnen **Gemeinden und Bezirke**, die auch weiterhin soziale Leistungen in selbstständiger Wirkung erbringen werden, auch wenn nach der Novelle des Gesetzes über die Wirkungsbereiche der Organe der Tschechischen Republik in der Sozialfürsorge, die anknüpfend an das Sozialleistungsgesetz¹⁸ angenommen wurde, hat sich der vorausgesetzte Umfang der Sozialleistungen, die direkt von den Gemeinden erbracht werden, wesentlich verringert.

⁸ Siehe § 23 Abs. 1 Ges. 108/2006 GBl.

⁹ Siehe § 91 Abs. 6 Ges. 108/2006 GBl.

¹⁰ Siehe § 25 Ges. 108/2006 GBl.

¹¹ Siehe § 68 Ges. 435/2004 GBl.

¹² Siehe §§ 78, 83, 84 Ges. 108/2006 GBl.

¹³ Zur Vollständigkeit muss an dieser Stelle gesagt werden, dass die Registrierung gemäß dem Sozialleistungsgesetz die Erwerbsbefugnis ersetzt, wie aus der Novelle § 3 des Gewerbegesetzes 455/1991 GBl. hervorgeht, die im Teil 3 Ges. 109/2006 GBl. durchgeführt wurde.

¹⁴ Ges. 215/2004 GBl.

¹⁵ Zum Beispiel die sogenannten Leistungen der Sozialhilfe, die ohne Anspruch auf Abzug von der Steuer befreit sind, gemäß Ges. 235/2004 GBl. über die MwSt. (§51), wurden durch die Novelle 109/2006 GBl. als soziale Leistungen im Sinn des Sozialleistungsgesetzes definiert, die nur durch öffentlich-rechtliche Subjekte oder andere Rechtspersonen erbracht werden, die nicht zum unternehmerischen Zweck errichtet oder gegründet wurden.

¹⁶ Siehe § 6 Ges. 108/2006 GBl.

¹⁷ Heim der sozialen Fürsorge für Erwachsene mit Behinderung der Wahrnehmung, Brno-Chrlice, Heim der sozialen Fürsorge für Erwachsene mit körperlicher Behinderung Hrabyně, Heim der sozialen Fürsorge für geistig behinderte Jugendliche Tlaskov, Heim der sozialen Fürsorge für körperlich behinderte Jugendliche Zbuz, Heim der sozialen Fürsorge für körperlich behinderte Jugendliche Brno Kociánka.

¹⁸ Ges. 114/1988 GBl. wurde im Zusammenhang mit dem Sozialleistungsgesetz bedeutend novelliert im Teil 2 des Gesetzes 109/2006 GBl.

Die Gemeinde und der Bezirk spielen in der Triade also die Rolle der Auftraggeber und auch der Leistungserbringer. Ihre Position als Leistungserbringer ist dabei nicht unerheblich. Darüber hinaus, dass die selbstverwaltende Gebietsseinheit Leistungen durch eigene Mittel erbringen kann (zum Beispiel durch ihre Organisationseinheit, früher Haushaltsorganisation), ist sie auch in indirekter Position des Leistungserbringers, d.h. einer Einrichtung, die für die Leistungserbringung vom Staat finanziert wird, ebenfalls als **Begründer von Zuschussorganisationen**, die zwar selbstständige Rechtspersonen sind, jedoch trotzdem an das Budget der Gemeinden/Bezirke angeschlossen sind und in grundsätzlichen Fragen den Entscheidungen und dem methodischen Management seitens der selbstverwaltenden Organe unterliegen. Ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Leistungserbringern zu finden, die unmittelbar mit der Rolle der Auftraggeber und weiteren Leistungserbringern verbunden sind, von denen viele neu auf dem „Markt“ der sozialen Leistungen erscheinen, wird im Prozess der kommunalen Sozialplanung eine der schwierigeren politischen und organisatorischen Aufgaben der folgenden Jahre sein.

In der Hauptstadt Prag können juristisch gesehen auch Stadtteile Gründer sein, in statutarischen Städten können die Gründungsbefugnisse den Stadtkreisen/Stadtteilen durch Statut¹⁹ anvertraut werden. In Städten, die den Stadtkreisen oder Stadtteilen schon Gründungsbefugnisse zu manchen sozialen Einrichtungen erteilt haben, werden die Stadtkreise/Stadtteile zu Teilnehmern der kommunalen Sozialplanung auf der Seite der Leistungserbringer.

Als spezifische Erbringer von bestimmten sozialen Leistungen (besonders in Krisensituationen) können ebenfalls Gemeindeämter mit erweitertem Wirkungsbereich und Bezirksämter betrachtet werden, also auch diese Organe mit übertragener staatlicher Verwaltung treten in der Rolle der Auftraggeber sowie der Leistungserbringer auf. Die Zusammenarbeit mit Bezirksämtern kann auch aus dem Blickwinkel wichtig sein, dass sie über die Pflichtregistrierung der Leistungserbringer entscheiden und aktuelle Angaben über die Anzahl, über den Wirkungsbereich und die Orientierung, über die durchgeführten Inspektionen usw. zur Verfügung haben.²⁰

Wenn wir den Rahmen mittelfristiger Pläne der Entwicklung sozialer Leistungen in einen breiteren Bereich der kommunalen Sozialplanung der Sozialleistungsentwicklung erweitern, tritt eine weitere bedeutende Gruppe von Erbringern einer besonderen Leistungsart auf, die sich auf die gleichberechtigte Stellung von Sozialleistungsnutzern auf dem Arbeitsmarkt ausrichten, und das sind die **Arbeitgeber**. Das Beschäftigungsgesetz regelt detailliert das System der Beschäftigung von Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen und den Ausgleich besonderer Leistungen, die die Arbeitgeber in diesem Zusammenhang für die behinderten Mitarbeiter erbringen müssen, aus den Budgets der aktiven Beschäftigungspolitik. Diese werden von den Arbeitsämtern²¹ verwaltet. So wie die Notwendigkeit entstanden ist, die Arbeitsämter mit in die Triade auf der Seite der Auftraggeber einzubeziehen, so ist es ebenso notwendig, im Prozess der kommunalen Sozialplanung eines breiteren Umkreises der sozialen Fürsorge auch die Leistungserbringerfunktion der Arbeitgeber zu respektieren.

In die fachliche Umgebung, wie wir weiter oben beschrieben haben, beziehen wir also Vertreter der Auftraggeber, Leistungserbringer und Arbeitgeber ein.

Im ersten Schritt konzentrieren wir uns hauptsächlich auf motivierte Elemente, weiter dann auf sogenannte „starke Spieler“ auf dem Markt. Das sind die größten und bedeutendsten Leistungserbringer, Arbeitgeber, Organisationen und Institutionen, die vor Ort aktiv sind und bedeutend in den Bereich der Sozialleistungen eingreifen. Im Schritt Nr. 2 werden wir uns aktiv um die Einbeziehung aller Elemente bemühen, die diese Problematik betrifft.

Den auf diese Weise ausgewählten Vertretern der fachlichen Öffentlichkeit übergeben wir folgende Informationen:

- warum beginnen wir mit dem Prozess der kommunalen Sozialplanung
- wie beginnen wir mit dem Prozess der kommunalen Sozialplanung
- wir besprechen mit ihnen, was ihre Rolle ist im Prozess und bei der Gestaltung des örtlichen Netzes der Zusammenarbeit
- wir erklären das erwartete Maß an Einbeziehung von Fachleuten

¹⁹Siehe § 18 Abs. 1 Buchst. c) Ges. 131/2000 GBl., § 130 Abs. i) Ges. 128/2000 GBl.

²⁰Register der Leistungserbringer, geführt beim Bezirksamt und durch das Ministerium für Arbeit und Soziales computer-technisch geführt, ist zwar öffentlich – siehe § 87 Abs. 2 Ges. 108/2006 GBl., aber die Eintragung der Angaben in den Register kann eine gewisse Zeit dauern und im Fall der Notwendigkeit kann der Bezirk aktuellere Angaben, als diese öffentlich zugänglichen Daten, zur Verfügung haben.

²¹Siehe §§ 73 und folgende Ges. 435/2004 GBl.

- wir rufen zur Kommunikation ihrer Vorstellungen und Erwartungen auf (im Prozess der Gestaltung örtlicher Netze der Zusammenarbeit im Prozess der kommunalen Sozialplanung, Erfüllung der schon ausgearbeiteten kommunalen Sozialpläne usw.)
- wir erläutern die Gründe, warum sie aktiv im gesamten Prozess der kommunalen Sozialplanung mitarbeiten sollten und was ihnen der Prozess bringen wird
- im Rahmen der entstehenden Strukturen der Zusammenarbeit stellen wir die gegenseitigen Kompetenzen und Verantwortungen im Prozess klar
- wir vereinbaren das Funktionieren des gesamten Prozesssystems der kommunalen Sozialarbeit in den entstehenden Strukturen und die Auswertung der erlangten Ergebnisse
- wir schaffen eine kultivierte Atmosphäre des Vertrauens und der Zusammenarbeit mit der Perspektive einer langfristigen und systematischen Zusammenarbeit
- für die Teilnehmer des Prozesses arbeiten wir schriftliche Unterlagen aus
- wir bereiten Basisinformationen für die Verhandlungen mit ihnen vor
- wir erstellen Protokolle aus den Verhandlungen mit ihnen
- wir verteilen die Protokolle an alle Beteiligte
- wir teilen fortlaufend allen Beteiligten zugängliche und notwendige Informationen mit
- wir belassen Raum für den gegenseitigen Austausch von Informationen, die Vertiefung der gegenseitigen Arbeits- und persönlichen Kontakte und die Förderung der Gegenseitigkeit
- für das Erlangen der anfänglichen Motivation der Teilnehmer bereiten wir regelmäßige Treffen schon in den neu gebildeten Strukturen gemeinsam mit weiteren Teilnehmern des Prozesses der kommunalen Sozialplanung vor, womit wir stufenlos in den zweiten Schritt des Prozesses übergehen
- wir beachten Termine, Einladungen, Eintragungen und Aufgaben

2.1.7 Vorbereitung des Managementbereichs

Wir wiederholen an dieser Stelle erneut, dass die Manager in der kommunalen Sozialplanung verantwortlich sind für die Realisierung der Tätigkeiten, die die Arbeit der Einzelpersonen in einer Art und Weise ermöglichen, die am besten den Gruppenzielen in der entsprechenden Kommune oder Stelle beiträgt. Das effektive Management betrifft so den ganzen Prozess der kommunalen Sozialplanung und ist essentiell für einen qualitativ hochwertigen Plan.

Die Planungsfunktion fordert von den kommunalen Managern, dass sie **vier** grundsätzliche Entscheidungen treffen bezüglich der Grundelemente der kommunalen Sozialplanung:

- **Ziele** festlegen – spezifische zukünftige Zustände, die erreicht werden sollen
- **Aktionen** festlegen – Tätigkeiten, Aktivitäten, die zur Erlangung der Ziele geplant sind (Entwicklung der Leistungen, Programme, Projekte)
- **Prognosen** festlegen – ein kommunaler Manager kann keine Pläne entwickeln, wenn er die Prognosen der zukünftigen Bedingungen und Situationen nicht kennt, die den Verlauf der geplanten Aktivitäten und die Zielerreichung beeinflussen können. Der Manager geht von den statistischen Ermittlungen, Bedarfsanalysen, soziologischen Studien, Informationssystemen in der Region oder in der Kommune aus. Siehe methodisches Heft Nr. 4 für detailliertere Informationen.
- **Quellen** festlegen – der Manager muss beim Planen von Aktionen vor allem die personellen und finanziellen Quellen respektieren.

Die kommunale Sozialplanung stellt an die Manager nach und nach immer umfangreichere Ansprüche. Bei der Vorbereitung der Umgebung ist es somit notwendig, potenzielle Manager auszuwählen, die zumindest grundlegende Erfahrungen mit dem Management haben. Wir suchen also zukünftige Manager, deren Managerfähigkeiten in vier Bereiche aufgeteilt werden können:

- technische Fertigkeiten
- menschliche Fähigkeiten
- konzeptuelle Fertigkeiten
- Projektierungsfähigkeiten

Siehe methodisches Heft Nr. 2 für detailliertere Informationen.

2.1.8 Vorbereitung für die Festlegung von Organisationsstrukturen kommunaler Sozialplanung

Die Organisationsstruktur der kommunalen Sozialplanung ist ohne Zweifel auf verschiedene Weisen festlegbar, sie sollte aber die drei grundlegenden Bestandteile in der hierarchischen Anordnung beinhalten:

- **politische Führung** des Prozesses
- **Managementleitung** des Prozesses in mehreren Haupttätigkeiten (diese sind vor allem: gesamte Koordination der Vorbereitung des kommunalen Sozialplans, Arbeit mit Informationen und Ermittlung der Bedürfnisse, Leitung des Konsultationsprozesses, gesamte Koordination der Einführung des kommunalen Sozialplans, Auswertung des Verlaufs der Vorbereitung und der Ergebnisse der Einführung u.ä.)
- **fachliche Leitung des Prozesses** in Bezug auf die Zielgruppen der Nutzer und/oder zu erbringenden Leistungsarten und diese Ordnung sollte als grundlegende **Organisationsstruktur der kommunalen Sozialplanung** formuliert werden. Zum Rahmenbeschluss, der den eigentlichen Prozess der kommunalen Sozialplanung einleitet, und zur Festlegung der Organisationsstruktur siehe methodisches Heft Nr. 10 für detailliertere Informationen.

Ein effektives Management ist Schlüssel zum Erfolg des Planungsprozesses. Die Absicherung der oberen Managementtätigkeiten in der kommunalen Sozialplanung wird sich eher im Rahmen der Gemeinde/Bezirksräte im Rechtssystem gemäß allgemeiner Gesetze für die öffentliche Gebietsverwaltung und gemäß Arbeitsgesetzbuch abspielen. Beim operativen Management können sich so einen Vorgang mit Vorbehalten nur Bezirke und große Städte mit personell stark ausgestatteten Ämtern leisten. Allgemein effektiver und in der Tschechischen Republik mehr verbreitet ist die **externe Absicherung des operativen Management durch professionelle Teams** von Mitarbeitern fachlicher Organisationen und/oder durch Personen, die selbstständig erwerbstätig sind, die die geforderten Leistungen erbringen.

Diese externe Absicherung kann im Grunde diese Organisationsmodelle haben:

1. Das Management der Haupttätigkeit des Prozesses sichert ein selbstständiges Rechtssubjekt, welches durch die Entscheidung des Planbeschaffers gegründet wurde
2. Das Management wird durch die komplexe Leistungserbringung durch einen ausgewählten Lieferanten mit Voraussetzung eventueller Sublieferungen, die in der Kompetenz des Hauptlieferanten sind, abgesichert
3. Das Management wird als System mehrerer Teillieferungen abgesichert – die Erbringung von Teilleistungen selbstständig durch mehrere ausgewählte Subjekte

Die Kombination dieser Modelle ist möglich. Genauso ist die Kombination der externen Absicherung in beliebigem Modell mit Teilabsicherung mancher Aufgaben durch die Amtsmitarbeiter im Arbeitsverhältnis oder durch Werksverträge, die außerhalb des Arbeitsverhältnisses erfüllt werden (detaillierter siehe methodisches Heft Nr. 10), möglich.

2.1.9 Vorbereitung des finanziellen Umfelds

Für den Anfang bestimmen wir die wichtigen Kosten, die wir für die Ausarbeitung des Planes bis zum Schritt Nr. 8, bei dem die Implementierungsphase des Plans beginnt, benötigen. Bei den Kosten bedenken Sie Personalkosten, Bürobedarf, Internetkosten, Telefon, oft auch die Vorbereitung und Bearbeitung von gedruckten Materialien, die Sie benötigen werden, weiter dann Miete, Kosten für Meetings, Konferenzen, Öffentlichkeitsarbeit, Absicherung des Konsultationsprozesses, notwendige Analysen, Ermittlung von Bedürfnissen usw. In den anfänglichen Kosten wird nur ausnahmsweise mit dem Informationsprojekt kalkuliert, das Inhalt des Schrittes Nr. 3 ist. Wir empfehlen, diese Problematik getrennt anzugehen, durch die Ausarbeitung eines Projektantrages, oder eines Projektvorhabens für den Rat der Stadt oder des Bezirkes. Falls Sie die finanziellen Kosten durch ein Projekt an die Europäische Union abdecken möchten und keine Erfahrung mit der Ausarbeitung von Projektanträgen haben, zögern Sie nicht, eine fachliche Organisation, von denen es in der Tschechischen Republik schon genügend gibt, anzusprechen.

2.1.10 Bearbeitung der grundlegenden Eingabe des kommunalen Sozialplans

Für die Bearbeitung der grundlegenden Eingabe des kommunalen Sozialplans benötigen wir:

- eine klare Rolle des Auftraggebers mit genehmigter politischer Forderung
- definierte Zielgruppen der Nutzer sozialer Leistungen
- ein definitives Gebiet, für das wir den Planungsprozess umsetzen möchten
- erster Entwurf der Managementstruktur – welche Teams wir für den Anfang bestimmen wollen
- wissen, für welchen Zeitraum wir den Sozialplan ausarbeiten möchten

Finanzmittel

Planeingabe

2.1.11 Aufstellung eines Plans für die Ausarbeitung eines kommunalen Sozialplans

Hier schaffen wir einen Plan für den Plan. Wir entwerfen also einen zeitlichen Rahmen, in dem wir erklären:

- welche Aktivitäten wir umsetzen möchten
- in welchem zeitlichen Horizont
- mit welchen personellen Ressourcen
- mit welchen finanziellen Quellen
- wie wird die freiwillige Arbeit der Akteure sein
- Festlegen von Aufgaben
- Festlegen von Terminen
- Festlegen von Verantwortungen und Kompetenzen
- Festlegen der Anforderung externer Leistungen
- Festlegen des gesamten zeitlichen Horizonts, den wir abdecken wollen und für den wir den kommunalen Sozialplan planen werden

Wir fassen noch einmal zusammen, welche Informationen wichtig für die Bearbeitung des Plans sind, wie der kommunale Sozialplan organisiert wird:

- angenommene Prinzipien und Werte
- örtliche Bedingungen und Möglichkeiten
- Eingabeumfang und Struktur der Planeingabe
- Vorstellung zu den Zielgruppen und Teams
- zeitlicher Rahmen des Plans
- Planungszeitraum für die Erstellung des Plans
- Größe des Planungsgebietes
- finanzielle Kosten für die Planung des Sozialplans
- Teilnehmer des Planungsprozesses – Anteile und Verbindungen
- finanzielle Kosten für die Planbearbeitung
- Aufgaben und Tätigkeiten, die organisiert werden müssen

Die gesamte Erstellung des kommunalen Sozialplans **sollte nicht länger als ein Jahr dauern**. Der optimale Zeitraum für den Plan ist **ein halbes Jahr**. Es ist natürlich verständlich, dass bei der Ausarbeitung des ersten Plans alles länger dauern wird, mit der Bearbeitung weiterer Pläne wird sich die Zeit entsprechend verkürzen, da Sie den gesamten Prozess mit dem Schritt Nr. 5, nicht mit dem Schritt Nr. 1, beginnen. Siehe methodisches Heft Nr. 7 für detailliertere Informationen.

Bildung

2.1.12 Schulung des Initiierungs- und zukünftigen Realisierungsteams

Organisieren Sie die Bildung der zukünftigen Teilnehmer der kommunalen Sozialplanung. Wir empfehlen für den minimalen Umfang des Bildungsmoduls 60–80 Stunden. Eine längerfristige Bildung besitzt dann den Umfang von 250 Stunden.

Projekt

2.1.13 Ausarbeitung des Projektes zur Deckung finanzieller Kosten

Arbeiten Sie ein Projekt aus, durch das Sie den größten Teil der finanziellen Kosten, die mit der Erstellung des Plans zusammenhängen, decken. Strukturfonds der Europäischen Union mittels Maßnahmen zur Entwicklung der personellen Ressourcen, ermöglichen die Antragstellung zur Förderung kommunaler und sozialer Pläne. Im Fall, dass Sie den Projektantrag nicht ausarbeiten können, wenden Sie sich an Fachleute. Ein Projekt, im Fall seiner Genehmigung, gibt Ihnen dann einen festen Rahmen mit finanziellen Mitteln für die Umsetzung eines kommunalen Sozialplans.

Konsultationen

2.1.14 Absicherung fachlicher Konsultationen

Ergänzen Sie die Schulung durch die Möglichkeit, Beratung von einer Fachorganisation in Anspruch zu nehmen, die mit der kommunalen und sozialen Planung Erfahrung hat.



2.2 Schritt Nr. 2 – Gründung einer dauerhaften Managementstruktur für die kommunale Sozialplanung

Zusammenfassung

Der Prozess der kommunalen Sozialplanung sollte durch die Zustimmung zur Organisationsordnung, die die drei grundlegenden Bestandteile der kommunalen Sozialplanung regelt – politische Leitung, Managerleitung und Fachleitung – eingeleitet werden.

Die politische Leitung könnte durch ein gewähltes Organ der Gemeinde/Bezirk direkt abgesichert werden, aber es wird praktischer sein, wenn der Leitungsprozess auf ein Beratungsorgan delegiert wird – Ratskommission oder Vertreterausschuss.

Es wird empfohlen die administrative Tätigkeit der Kommission/des Ausschusses durch die Person eines Sekretärs, der in arbeitsrechtlicher Beziehung zum Auftraggeber steht (Arbeitnehmer oder Mitarbeiter auf Werkvertrag), durchführen zu lassen.

Die Managerleitung des Prozesses betrifft mehrere Haupttätigkeitsarten, die schrittweise im Rahmen des gesamten Vorbereitungszyklus und der Implementierung des kommunalen Sozialplans verlaufen: Koordination der Planvorbereitung, Arbeit mit Informationen und Ermittlungen der Bedürfnisse, Konsultierungsprozess, Koordination der Implementierung des Plans, Auswertung des Planungsverlaufs und der Ergebnisse der Implementierung. Diese Tätigkeiten können in Bezirken und großen Städten teilweise direkt von den Amtsmitarbeitern durchgeführt werden, aber vermutlich und zweckmäßiger wird eine externe Absicherung durch fachliche Teams sein. Es wird um die Gewährung von Leistungen überwiegend auf der Basis von Handels-, seltener zivilrechtlichen Vertragsbeziehungen zwischen dem Auftraggeber des Plans und den privatrechtlichen Subjekten handeln.

Organisatorisch kann die Vertragsabsicherung der Haupttätigkeiten in drei grundlegende Modelle eingeteilt werden, die bis zu einem bestimmten Grad gegenseitig kombiniert, oder auch durch eigene Mitarbeiter organisiert werden können:

- a) durch ein selbständiges Rechtssubjekt, welches durch den Auftraggeber des kommunalen Sozialplans gegründet wurde
- b) durch einen komplexen Lieferanten, der gemäß Bedarf selbst die Unterlieferanten organisiert, für deren Tätigkeit er bürgt, wie als wenn er die Tätigkeit selbst durchführen würde
- c) durch mehrere Lieferanten, die selbständig für einzelne Tätigkeiten organisiert werden

Die Verträge, die für die Durchführung der Tätigkeiten geschlossen werden, werden Werksverträge überall dort sein, wo die Tätigkeit mit materiellen Ergebnissen begleitet wird (als materielles Ergebnis kann auch ein schriftlicher Bericht, ein Schulungsmanual, Ausarbeitung einer PC-Datenbank usw. betrachtet werden), falls es nur um eine Tätigkeit ohne materielles Ergebnis geht (was aber eine seltene Situation sein wird), wird ein Mandatsvertrag vorbereitet (in zivilrechtlicher Beziehung ein Auftrag). Im Fall von Unklarheit in Hinsicht zum Charakter der Ergebnisse, kann ein sogenannter unbenannter (inominat) Vertrag geschlossen werden, in dem der Gegenstand und die Bedingungen detaillierter beschrieben werden.

Mit Ausnahme der Fälle, wo im Rahmen des Modells a) die Tätigkeit ein Subjekt durchführen wird, in dem der Auftraggeber des kommunalen Sozialplans ausschließliche Eigentumsanteilsrechte hat, ist es notwendig vor dem Abschluss des Vertrages im Einklang mit dem Gesetz über öffentliche Aufträge vorzugehen. Aufträge bis zu 2 Mil. CZK müssen transparent und nichtdiskriminierend vergeben werden, das Gesetz spezifiziert aber nicht genau, wie man vorgehen soll. Aufträge in einem Wert von 2–6,6 Mil. CZK müssen gemäß dem Vorgang, wie er im Gesetz beschrieben wird, vergeben werden, und ebenfalls sogenannte Aufträge, die den Limit überschreiten, deren Vergabe dazu noch in einem amtlichen Mitteilungsblatt veröffentlicht werden muss. Aufträge dürfen nicht künstlich so verteilt werden, dass der Wert ihrer Teile unter das genannte Limit gesenkt wird. Das Gesetz ermöglicht die Vergabe eines Auftrages, wodurch es Abschluss eines Rahmenvertrages kommt, aufgrund dessen dann weitere Verträge der Teilerfüllungen geschlossen werden – schon ohne die Prozeduren, wie sie für öffentliche Aufträge vorgeschrieben sind. Dieser Typ der Vergabe ist vor allem für das Modell b) geeignet. Falls am Prozess der kommunalen Sozialplanung der Initiator des Prozesses in der Rolle des Managers teilnehmen möchte, darf er nicht bevorzugt werden, er muss am Wirtschaftswettbewerb zusammen mit anderen Bewerbern teilnehmen. Zusätzlich muss vermieden werden, dass Verdacht erregt wird, dass er an der Ausarbeitung der Vergabebedingungen des Auftrages mitgearbeitet hat.

Die fachliche Leitung des Prozesses, die gemäß den Zielgruppen und/oder gemäß dem Charakter der erbrachten Leistungen strukturiert ist, wird organisatorisch der Arbeit der Ratskommission/Vertreterausschusses ähneln. Administrativ kann ihn aber nicht nur der Auftraggeber durchführen, aber auch der Manager der Koordinationstätigkeiten oder ein anderer Teilnehmer des Planungsprozesses mittels Personen in arbeitsrechtlicher Beziehung; es kann auch ein Mandats- oder ein Dienstvertrag geschlossen werden. Es ist empfehlenswert z. B. die gesetzlichen Beratungsstellen der Arbeitsämter aufzusuchen.

In diesem Schritt erlangen wir die Einbeziehung der Auftraggeber, Leistungserbringer, Nutzer, Arbeitsämter, Arbeitgeber und der Öffentlichkeit in den Prozess der kommunalen Sozialplanung. Wo die verschiedenen Zielgruppen arbeiten werden, beschreibt das folgende Schema.

Warum organisieren?

2.2.1 Bevor sie anfangen, bedenken sie, warum Organisationsstrukturen gebildet werden sollten, warum organisiert werden sollte.

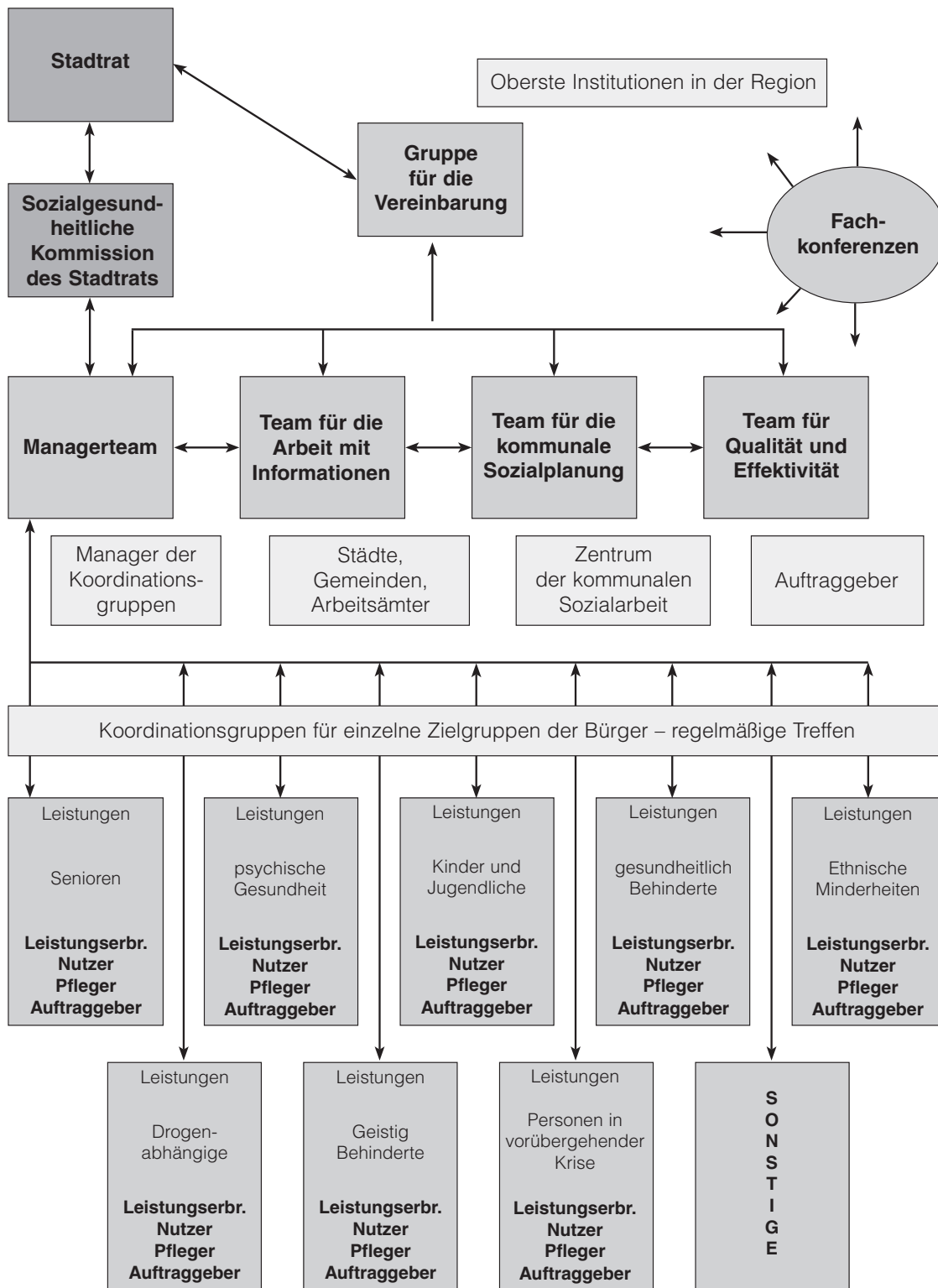
Unsere Erfahrung aus den zehn Jahren der kommunalen Sozialplanung in der Tschechischen Republik sagt, dass gute Organisationsstrukturen und die damit verbundene gesamte Steuerung des Prozesses der kommunalen Sozialplanung, das Alfa und Omega des Plans sind. Die Organisationsstruktur, die in der kommunalen Sozialplanung gebildet wurde, ist eine der Grundlagen des gesamten Erfolges der Planung. Mit Hilfe der Organisationsstrukturen werden relativ stabile Beziehungen zwischen verschiedenen Arbeiten und Arbeitsgruppen geschaffen. Zweck der Organisationsstrukturen ist es ein geeignetes Organisationsumfeld für die Erlangung von Zielen der Gemeinde zu schaffen. Im kommunalen Sozialplan müssen wir also eine Reihe von Aktivitäten in bestimmter Zeit und mit ausgewählten Personen mit entsprechenden finanziellen Mitteln koordinieren.

2.2.2 Bestimmung des Organisationsvorhabens

Entscheidung wen und wie wir ansprechen und zur Zusammenarbeit einladen möchten.

2.2.3 Vorschlag der Managementstruktur des kommunalen Sozialplans und Festlegung der Organisationseinheiten

Wie die Organisationsstruktur bestimmt werden kann, zeigt die folgende Graphik:





Beispiel

2.2.4 Genehmigung der Organisationsstruktur und ihre Anbindung an den Auftraggeber

Bearbeiten Sie Unterlagen für die entsprechende Kommission und den Stadtrat, wo dann die von Ihnen entworfene Steuerstruktur genehmigt wird.

Entwurfsbeispiel zum Beschluss für den Stadtrat

Der Stadtrat nach der Beratung:

a) nimmt zur Kenntnis:

- Den Bericht über die Realisation des Entwicklungsprojektes sozialer Leistungen in der Stadt Ústí nad Labem mit Bezug auf den detaillierten Bericht der Ergebnisse der I. und II. Etappe des Entwicklungsprojektes sozialer Leistungen

b) schvaluje:

- die Änderung in der Zusammensetzung des Budgets
- die Rolle der sozialen Kommission und ihre personellen Änderungen
- Beginn der Arbeit am Teamplan der Fürsorge
- Bestimmung der Gruppe für die Vereinbarung
- Bestimmung der Koordinationsgruppen für die einzelnen Bereiche der sozialen Hilfe, Einbeziehung der Koordinatoren aus den einzelnen Bereichen der sozialen Hilfe als Beratungsorgan der Sozialen Kommission
- Annahme des Prinzips der Individualisierung der sozialen Fürsorge und Annahme der damit verbundenen Maßnahmen
- Transformation der bestehenden Leistungen in Richtung kommunale Fürsorge
- Ausarbeitung von Maßnahmenpaketen für die Entwicklung neuer Leistungen
- Fortsetzung der begonnenen Arbeit zur Aufwertung der Qualität und Effektivität der Fürsorge
- Rolle des kommunalen Subjekts
- Bestimmung der Teams
 - für die Arbeit mit Informationen
 - für die Bearbeitung des kommunalen Sozialplans für das Jahr 1999–2001
 - für Methodik, Praxisstandards, Inspektion
 - Team für den Bereich der Beschäftigung
 - Team für den Bereich Wohnen
 - Fortsetzung der Zusammenarbeit mit ausländischen Experten
 - Bearbeitung des Entwicklungsplans für den sozialen Bereich, siehe Fortsetzung der Strategischen Planung der Stadt Ústí nad Labem

c) legt auf:

- dem Ressort der Sozialarbeit
 - Bearbeitung der Maßnahmenpakete für die Entwicklung von Leistungen im Jahr 1999
 - Bearbeitung des Realisationsplans für den Beschluss aus dem Entwicklungsprojekt sozialer Leistungen
- dem Finanzressort
 - Durchführung der Änderungen, die mit den Entwürfen der neuen Budgetaufteilung zusammenhängen
- dem Bürgermeister der Stadt
 - eine Gruppe für die Vereinbarung zusammenzurufen, zu bestimmen, und damit die systematische Zusammenarbeit mit Subjekten der staatlichen Verwaltung einzuleiten
 - die Ergebnisse aus dem Entwicklungsprojekt sozialer Leistungen in den Entwicklungsplan der Stadt in der sozialen Sphäre einzuarbeiten
- dem stellvertretenden Bürgermeister
 - das Koordinationsteam (gegenwärtige Programmgruppen) für einzelne Bereiche der Sozialhilfe zu bestimmen

Managerebene

2.2.5 Bestimmung der Managerebene für die kommunale Sozialplanung

Bestimmung einer Mittelstufe der Leitung in mehreren Teams:

- Bestimmung eines Managerteams für die Planung
- Bestimmung eines Teams für die Arbeit mit Informationen
- Bestimmung eines Teams für die kommunale Sozialplanung – Bearbeiter des kommunalen Sozialplans, zeitlich begrenzte Rolle im gesamten Prozess
- Bestimmung eines Teams für die Qualität und die Effizienz von Leistungen – heute im gesamten System der zukünftigen Rolle der Bezirksämter

2.2.6 Realisierung der ersten Gruppenversammlungen

- ein ausgeglichenes Programm der Besprechungen der Koordinationsgruppen festlegen
- rechtzeitig Einladungen mit Protokoll verschicken
- den vereinbarten Ort, Tag und Zeit der Versammlung einhalten (keine großen Verschiebungen)
- die Länge der Besprechung festlegen und einhalten
- immer die Möglichkeit zur Ergänzung des Programms geben
- strategische Partner, die nicht Mitglieder sind, einladen
- Informationen über Finanzquellen übergeben
- alle Mitglieder der Koordinationsgruppe anhören
- gemeinsame Projekte und Vorgehensweisen bei der Erlangung festgelegter Ziele lösen
- offen sein und sich neuen Teilnehmern widmen
- als Ganzheit auftreten, die Arbeit der Mitglieder und der gesamten Koordinationsgruppe nicht untergraben
- sich zu den Problemen ausdrücken und zu deren Lösung beitragen
- Unterlagen ausarbeiten, Protokolle, Beschlüsse, Verteilung gemäß vereinbartem Schlüssel
- rechtzeitig die Arbeiten einplanen
- Organisations- und Verhandlungsregeln bearbeiten
- qualitativ hochwertige Administration und Logistik
- Vorbereitung auf die Wahl des Gruppenmanagers des Managerteams

2.2.7 Wahl des Gruppenmanagers

Organisieren sie die Ernennung des Gruppenmanagers in das Managerteam durch den Stadtrat und seine Anbindung an den Auftraggeber.

2.2.8 Bearbeitung der Organisations- und Verhandlungsregeln der Arbeitsgruppen

Arbeiten sie die Organisations- und Verhandlungsregeln der Arbeitsgruppen im Rahmen der genehmigten Steuerstruktur der kommunalen Sozialplanung aus. Durch diese erreichen sie eine bestimmte Ebene der Formalisierung der gebildeten Gruppen.

2.2.9 Einbeziehung der Auftraggeber

Einbeziehung der Auftraggeber wird mittels Bestimmung einer Steuergruppe verwirklicht. Diese Gruppe werden wir „Gruppe für die Vereinbarung“ nennen. Es ist notwendig ihre Anbindung an den Stadtrat und an die sozialgesundheitliche Kommission des Stadtrates abzusichern.

2.2.10 Einbeziehung der Leistungserbringer

Die Einbeziehung der Leistungserbringer verwirklicht sich auf der Basis der Koordinationsgruppen der einzelnen Zielgruppen von Bürgern und/oder der Arten der sozialen Leistungen. Es ist notwendig ihre Anbindung an das Managerteam, an das Team für die Arbeit mit Informationen und das Team für die kommunale Sozialplanung abzusichern.

2.2.11 Einbeziehung der Nutzer

Die basale Einbeziehung der Nutzer verläuft aufgrund der Koordinationsgruppen der einzelnen Zielgruppen von Bürgern und/oder der Arten der sozialen Leistungen.

2.2.12 Einbeziehung der Arbeitsämter

Die Einbeziehung der Arbeitsämter verwirklicht sich mittels der Steuergruppe, des Managerteams, des Teams für die Arbeit mit Informationen und der Arbeit in den Koordinationsgruppen.

2.2.13 Einbeziehung der Arbeitgeber

Die Einbeziehung der Arbeitgeber verwirklicht sich mittels der Bestimmung eines Arbeitgeberrats, Teilnahme der Arbeitgebervertreter in der kommunalen Sozialplanung, oder der Einbeziehung der Handelskammern in die Steuergruppe, Einbeziehung der Arbeitgeber in den Beirat des Arbeitsamts.

2.2.14 Einbeziehung der Öffentlichkeit

Die Einbeziehung der Öffentlichkeit verwirklicht sich aufgrund fachlicher Konferenzen für die breite Öffentlichkeit, öffentliche Meetings, Informationskampagnen usw., weiter durch die Präsentation des Vorhabens durch Medien und Journalisten.

Über die Einbeziehung der Öffentlichkeit in die kommunale Sozialplanung handeln fachliche Publikationen von Agora, o. s. (e.V.).

2.3 Schritt Nr. 3 – Regionales Informationssystem der kommunalen und sozialen Leistungen



Regionales
Informationssystem

Zusammenfassung

Was ist ein Informationssystem?

Unter dem Begriff Informationssystem (IS) verstehen wir ein gezielt geschaffenes System von Technik-, Programm- und Organisationskomponenten, die zur Absicherung eines bestimmten Informationsprozesses bestimmt sind. Wichtig bei dieser Definition ist vor allem die Tatsache, dass das Informationssystem nicht „nur“ ein Programm ist, also eine Applikation, wie es meistens irrtümlicherweise von Laien verstanden wird. Wenn wir darüber sprechen, dass wir ein bestimmtes Informationssystem bilden, oder dass irgendwo ein Informationssystem betrieben wird, müssen wir immer in Betracht nehmen, dass es eine Ganzheit ist, mit allen ihren Ebenen – Technik (Hardware), Applikation (Software) und Organisation. In Hinsicht auf die Wichtigkeit dieses Zugangs werden wir uns die einzelnen Ebenen des Informationssystems noch detaillierter ansehen.

Was ist ein Informationsprojekt?

Wir haben uns ein grobes Bild vom Begriff Informationssystem und über seine Komplexität gemacht. Das Informationssystem ist schon ein bestimmtes geschaffenes Ganzes (auch wenn es sich mit der Zeit ändert und entwickelt). Das, womit wir uns in dieser Methodik am meisten befassen werden, ist die **Vorgehensweise**, wie man ein gut funktionierendes Informationssystem bildet. Die Schaffung von Informationssystemen ist ein typisches Beispiel des **Projektzugangs**. In Hinsicht zur Komplexität der Problematik ist es für die Bildung eines Informationssystems notwendig, für eine bestimmte Zeit eine Reihe von Fachleuten mit verschiedenen Sichten und Professionen zu intensiver Zusammenarbeit zu verbinden. Die Zusammenarbeit von Fachleuten von Seiten des Realisators des Informationssystems, so von Fachleuten von Seiten der Auftragsvergabe, Finanzierung und Nutzer.

Das Informationssystem verstehen wir also als einen gezielt gesteuerten und koordinierten Vorgang, der zur Schaffung eines bestimmten Informationssystems führt.

Es ist wichtig sich bewusst zu werden, dass Informationsprojekte nicht nur Projekte zur Bildung des Informationssystems sind, so gesagt „auf grüner Wiese“. Informationsprojekte können eine Reihe von Gestalten annehmen. Davon sind die bedeutendsten:

- ein Projekt des Entwurfs und der Realisierung des neuen Informationssystems
- ein Projekt der Aktualisierung, Verbreitung oder Änderung des schon bestehenden Informationssystems
- ein Projekt der Einführung des Informationssystems (es wurde eine Standardapplikation gekauft, es ist notwendig diese anzupassen, einzustellen und in eine bestimmte Umgebung einzuführen)
- ein Projekt des Übergangs von einem Informationssystem a ein anderes (mitsamt dem eventuellen Datentransfer)

2.3.1 Im dritten Schritt beginnen wir mit der Gestaltung eines Informationssystems

Träger des Informationssystems ist der Auftraggeber, also die Gemeinde, Gemeindeverbände, der Bezirk.

Im dritten Schritt gründen wir ein Informationsprojekt, das fünf Standardetappen hat:

- Analyse
 - Entwicklung
 - Testprozess
 - Pilotbetrieb
 - scharfer Betrieb
-

Eingaben in das Informationssystem:

- Informationen über die von den Erbringern gewährten Leistungen, oft aufgrund von Umfragen, die vom Auftraggeber durchgeführt wurden,
- Ausfüllen regelmäßiger Ausweise durch die Leistungserbringer mit Standardfragen, die vom Auftraggeber formuliert wurden

Ergebnisse des Informationssystems:

- die Klienten können sich das Leistungsangebot auch mit den Kontakten und dem Erbringer ausdrücken – interaktives System für die Nutzer
- die Applikation wird Unterlagen für die Ausarbeitung von Jahresberichten über den Stand des Netzes kommunaler und sozialer Leistungen generieren

2.3.2 Was können wir aufgrund des Informationssystems erreichen?

- die Informiertheit der Öffentlichkeit über das Leistungsangebot im sozialen Bereich wird verbessert
- das Aufsuchen von Kontakten zu Leistungserbringern wird schneller
- es entsteht ein Raum mit aktuellen Informationen über angebotene Leistungen
- die Arbeit mit regelmäßigen Ausweisen wird einfacher
- Ausweise können direkt in der Applikation ausgefüllt werden
- die Bearbeitung von Unterlagen für den Jahresbericht wird einfacher

2.3.3 Die Zugänglichkeit zu und die Informiertheit über soziale Leistungen wird aufgrund der Informationstechnologien im Zusammenhang mit dem Gesetz über soziale Leistungen erhöht

Beitrag der Applikation für Nutzer:

- Raum für die Präsentation angebotener Leistungen
- einfache Gestaltung der Präsentation
- einfache Instandhaltung aktueller Leistungsangebote
- einfache Veröffentlichung der Kontakte für Klienten
- einfacheres Ausfüllen von Ausweisen

Beitrag für die Selbstverwaltung:

- Überblick über die angebotenen Leistungen in der Region
- einfache Bearbeitung der Ausweise
- keine Fragebögen auf Papier mehr
- einfache Bearbeitung von Unterlagen für Jahresberichte
- Online-Übersicht über den Ausfüllungsstand der Ausweise
- Unterstützung für kommunale Sozialplanung

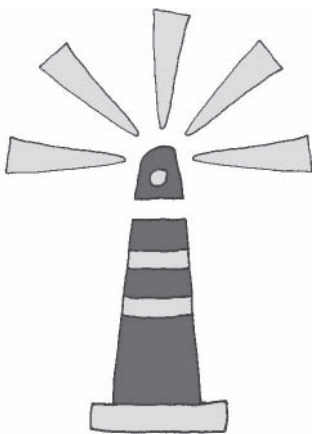
Beitrag für Klienten, Nutzer:

- zentralisiertes System der Angebote
- einfaches Suchen mit Hilfe von Ikonen, die die einzelnen Zielgruppen oder Bedürfnisse darstellen
- Möglichkeit der Absendung/Speicherung/Ausdruck der geforderten Informationen
- Aktualisierung des Leistungsangebots ruft die gezielte automatische Informierung des registrierten Klienten hervor
- breite Zugänglichkeit (Kiosks, Internet), die Applikation ist zugänglich über die www-Seiten – von Zuhause, aus Kaffees, von überallher, wo es Internetanschluss und Html gibt; Lösung unabhängig vom benutzten Betriebssystem

Ein Beispiel aus guter Praxis aus Ústí nad Labem

In Ústí nad Labem existiert ein regionales Informationssystem schon fünf Jahre. Dank dem Informationsprojekt, dass wir im Rahmen des Programmes SROP EU verwirklicht haben, ist uns gelungen eine neue Informationssoftware zu entwickeln und diese in Ústí nad Labem an zwanzig öffentlich zugänglichen Informationsstellen – Kiosks zu platzieren. Es ist uns gelungen den Komfort für die Leistungserbringer beim Ausfüllen von Ausweisen und Fragebögen, für Nutzer beim Aufsuchen von Informationen über Leistungen auf dem Internet und für Auftraggeber bei der Auswertung von Ausweisen und dem Netz an Leistungen in der Region zu erhöhen.

Wir erwähnen hier den Link zum Regionalen Informationssystem:



www.socialni-sluzby-usti.cz



Beispiel

Beispiele aus guter Praxis

Beispiele von zwei Referenten aus dem Regionalen Informationssystem der Stadt Ústí nad Labem

Nutzer der sozialen Leistungen in der Stadt Ústí nad Labem gemäß den Zielgruppen

Bereich der sozialen Hilfe	Anzahl der Nutzer im Jahr 2002	Davon Anzahl der Nutzer in:			
		Organisationen der sozialen Leistungen, die von der Stadt eingerichtet wurden	Organisationen der sozialen Leistungen, die vom Staat eingerichtet wurden	NGO's	privaten unternehmerischen Subjekten
Kinder und Jugendliche	2 377	1 851	0	526	0
Senioren	4 887	2 393	0	2 494	0
Geistig Behinderte	245	165	65	15	0
Langzeitig psychisch Kranke	445	0	0	445	0
Drogenabhängige	14 826	0	0	14 826	0
Gesundheitlich Behinderte	12 065	0	0	11 168	897
Personen in vorübergehender sozialer Krise und Personen, die gesellschaftlich nicht anpassungsfähig sind	17 304	3 508	11 251	2 545	0
Ethnische Gruppen	609	0	0	609	0
Anzahl der Nutzer insgesamt:	52 758	7 917	11 316	32 628	897

Prozentueller Anteil der Bereiche sozialer Hilfe bei der Schöpfung von Finanzmitteln aus dem Sozialleistungsbudget der Stadt

Finanzmittel aus dem Sozialleistungsbudget der Stadt im Jahr 2002 insgesamt		
		60 857 tis. CZK
davon	– Finanzmittel für Betrieb	58 911 tis. CZK
	– Finanzmittel für Investitionen	1 946 tis. CZK
Bereich der sozialen Hilfe	Finanzmittel für Betrieb	Finanzmittel für Investitionen
Kinder und Jugendliche	10 %	0 %
Senioren	59 %	35 %
Geistig Behinderte	18 %	65 %
Langzeitig psychisch Kranke	2 %	0 %
Drogenabhängige	1 %	0 %
Gesundheitlich Behinderte	1 %	0 %
Personen in vorübergehender sozialer Krise und Personen, die gesellschaftlich nicht anpassungsfähig sind	9 %	0 %
Ethnische Gruppen	0 %	0 %

2.4 Schritt Nr. 4 – Analyse der Informationen und Ermittlung der Nutzerbedürfnisse

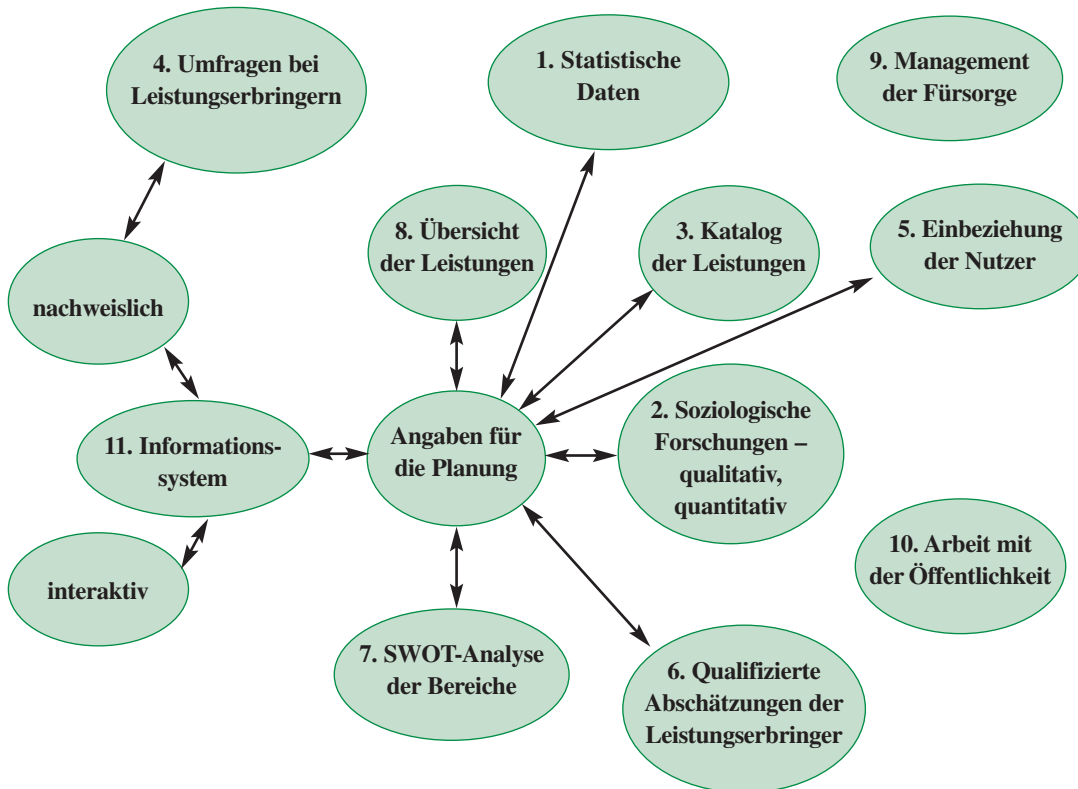
Zusammenfassung

Im Prozess der kommunalen Sozialplanung arbeiten wir mit einer Reihe von Informationen. Eine qualitativ hochwertige kommunale Sozialplanung muss auf Angaben beruhen, die die soziale Realität beschreiben. Bestimmte Angaben, die über die Eigenschaften der Gemeinde aussagen, stehen uns zur Verfügung dank der allgemeinen Ermittlungen, die für verschiedene Zwecke brauchbar sind (z. B. Volkszählung). Weiter können Angaben aus Forschungen in konkreten Problembereichen (z. B. Forschung der Bedürfnisse alter Menschen) existieren. In manchen Bereichen fehlen die Angaben gänzlich und sie müssen durch direkte Forschung, die den Bedarf der kommunalen Sozialplanung auf bestimmtem Gebiet akzeptieren, gesammelt werden. Die Angaben, die zur Verfügung stehen, können unter verschiedenen Bedingungen festgestellt werden – materielle, zeitliche und personelle Bedingungen – und sie haben verschiedene Aussagefähigkeit.

Es ist dringend notwendig im Lauf der Vorbereitung der Arbeit an der Formulierung der Ziele und der Maßnahmen der kommunalen Sozialplanung zu entscheiden, mit welchen Daten wir arbeiten werden, welche Daten wir nutzen können, wo wir neue Analysen bearbeiten müssen und neue Hypothesen bestimmen müssen, die wir durch die nachfolgende soziologische Forschung bestätigen oder widerlegen.

Die Arbeit mit Informationen, Daten und ihre Verbindung mit den Nutzerbedürfnissen sind keine wissenschaftliche Vorgehensweise, sondern eine Kombination von eine Reihe von Methoden, Vorgehensweisen und Ermittlungen einer qualifizierten Abschätzung und nicht zuletzt auch unserer Intuition, durch die wir zur Formulierung effektiver Ziele und Maßnahmen der kommunalen Sozialplanung gelangen.

Im folgenden Text beschreiben wir ausführlich die Methoden und Vorgehensweisen, die wir zur kommunalen Sozialplanung empfehlen. Manche dieser erwähnten Methoden sind kurzzeitig und einmalig, andere sind Basis für die Schaffung einer langfristigen konzeptuellen Datensammlung und Informationsauswertung und es ist ersichtlich, dass sie erst nach einer Zeit Ergebnisse bringen werden. Die Langfristigkeit bezieht sich im Besonderen auf die Punkte 9 und 11 des folgenden Textes.



Analyse
der Informationen
und Ermittlung
der Nutzerbedürfnisse

2.4.1 Statistische Angaben

Statistische Angaben sind sogenannte harte Angaben, also Angaben zu realen, klar empirisch definierten Eigenschaften, die in Zahlen angegeben werden, die an einen bestimmten Zeitraum gebunden sind (z. B. Anzahl der geborenen Kinder in der Region während der letzten zehn Jahre). Die Statistik sammelt Daten aus einer Reihe von Gebieten. Aus dem Gesichtspunkt der kommunalen Sozialplanung sind vor allem Angaben über die Einwohner notwendig. Demographische Faktoren (Altersstruktur, Geburtenrate, Erkrankungsrate, Sterberate, Selbstmordrate u. a.).

- Statistiken und Jahrbücher vom gegebenen Gebiet, in dem wir planen
- demographische Angaben der Region, in der wir planen

Soziale Faktoren – Bildungsstruktur, Berufsstruktur, Beschäftigungsrate, Niveau der Einnahmen und Ausgaben

- Angaben aus gesundheitlichen Einrichtungen
- Angaben der Arbeitsämter – Quelle Arbeitsämter

Angaben über Institutionen – Schulen, Schulwesen, Gesundheitswesen

- Angaben der Arbeitsämter – Quelle Arbeitsämter
- Angaben aus Schuleinrichtungen – Quelle Bezirksämter

2.4.2 Soziologische Ermittlungen – quantitativ und qualitativ

2.4.2.1 Quantitative soziologische Ermittlungen

Es wird vorausgesetzt, dass man eine soziologische Erscheinung in messbare Teile teilen kann, ihr Vorkommen messen kann und aufgrund dieser Zahlen Informationen über die tatsächlichen Eigenschaften dieser Erscheinung erhalten kann. Es ist zur Feststellung von einem breiten Spektrum von Informationen soziologischer Erscheinungen gebrauchbar. Eine Einschränkung ist die Notwendigkeit der Kenntnisse der beobachteten Erscheinung und seine Aufteilung im Rahmen der sozialen Realität.

Vorteile:

- Möglichkeit der Zielrichtung auf die Bedürfnisse, somit werden nützliche Informationen gesammelt
- die gesammelten Informationen können verallgemeinert werden
- oft geht es um die einzige Möglichkeit, wie Informationen erlangt werden
- ermöglicht statistische Bearbeitung von Daten
- hohes Maß an Verlässlichkeit

Einschränkung:

- finanzieller und zeitlicher Aufwand, Bedarf eines guten Teams (Ausnahme ist die sekundäre Datenanalyse)
- ermöglicht nur die Prüfung oder Widerlegung der vorher festgelegten Hypothesen – es wird eher das erforscht, was sich die Forscher über die Realität denken, als die Realität selbst
- im Rahmen des Ermittlungsprozesses kann es zur Datenverzeichnung kommen, dieses Risiko kann nicht ganz nivelliert werden
- ist nicht für marginale Erscheinungen brauchbar
- niedriges Maß an Validität

2.4.2.2 Qualitative soziologische Ermittlungen

Qualitative Ermittlungen gehen aus der Vermutung hervor, dass zwar eine objektive Realität existiert, aber aus dem Gesichtspunkt des sozialen Verhaltens von Menschen es gar nicht so einen großen Einfluss hat, wie die objektive Realität aussieht, aber wie sie von Einzelnen und sozialen Gruppen interpretiert wird. Die qualitative Forschung basiert auf den Aussagen von Befragten, gegebenenfalls auf ihrem Verhalten im täglichen Leben, das nicht vom primären Einstieg des Ermittlers beeinflusst wurde.

Die qualitative Ermittlung ermöglicht tiefere Informationen über die beobachtete Erscheinung zu erhalten – sogenannte weiche Daten. Ergebnis ist die Aussage des Befragten, am Ende können Hypothesen aufgestellt werden und das Verständnis der beobachteten Erscheinung in allen Zusammenhängen. Qualitative Angaben sagen uns etwas darüber aus, was alles mit der beobachteten Erscheinung zusammenhängt, aber sie erteilt uns keine Informationen darüber, was größere oder kleinere Bedeutung hat. Die gesammelten Informationen können nicht quantifiziert und statistisch bearbeitet werden.

Vorteile:

- ermöglicht tiefere Informationen über die beobachtete Erscheinung zu erhalten
- die erlangten Daten sind weniger vom Zugang des Forschers beeinflusst
- ermöglicht Erscheinungen zu beobachten, über die wir ein Minimum an Informationen haben

- ermöglicht marginale Erscheinungen zu ermitteln
- hat ein hohes Maß an Validität

Nachteile:

- die Ergebnisse können nicht verallgemeinert werden
- niedriges Maß an Verlässlichkeit
- hoher Arbeits- und Zeitaufwand
- hoher Qualifikationsanspruch

2.4.2.3 Grundtechniken der quantitativen Datensammlung, die für die kommunale Sozialplanung benutzbar sind:

- Sozialplanung benutzbar sind:
- direkte Beobachtung
- standardisiertes Gespräch
- Fragebogen
- Analyse von Dokumenten – inhaltliche Analyse, sekundäre Datenanalyse

2.4.2.4 Grundtechniken der qualitativen Datensammlung, die für die kommunale Sozialplanung benutzbar sind:

- individuelles tiefes Gespräch
- Fokusgruppen
- biographisches Gespräch

2.4.3 Katalog der Leistungen – Bearbeitung des gegenwärtigen Standes des Angebots an sozialen und kommunalen Leistungen für die Öffentlichkeit

Es ist empfehlenswert den Katalog in schriftlicher und elektronischer Form auszuarbeiten. Der Katalog wird die grundsätzlichen Informationen über soziale Leistungen enthalten:

- Name der Einrichtung
- Art der Leistung
- Zugänglichkeit
- Zielgruppe
- angebotene Leistungen
- Öffnungszeiten
- Adresse
- Kontakte
- Kontaktperson
- sonstiges

2.4.4 Umfragen der Leistungserbringer

Empfohlener Inhalt des Fragebogens:

- Name der Einrichtung und Adresse
- Auftraggeber der Einrichtung
- Betreiber der Einrichtung
- Leiter der Einrichtung
- Kontaktperson
- Zielgruppe der erbrachten Leistung
- Jahr ab dem die Leistung funktioniert
- Lokalität der Leistung
- Rollstuhlfahrerzugänglichkeit
- Zugänglichkeit der Leistungen
- detaillierte Beschreibung der Zielgruppe
- Anzahl der Klienten
- Anzahl der nicht befriedigten Nutzer
- Welche Gründe verhindern die Leistungsnutzung
- Alterszusammensetzung der Nutzer
- Prozentuelle Zusammensetzung – Männer und Frauen
- Art der Fürsorge, die die Klienten benötigen
- Art der Leistung x Klient
- Anzahl der Betten in Anstaltseinrichtungen
- Prozente der Klienten, die langfristige Fürsorge benötigen
- Anzahl der Betten in Einrichtungen, die keine Anstalt sind
- Anzahl der Betten in verschiedenen Arten von Wohnstätten
- Arten der Leistungen x Anzahl der Klienten x Zufriedenheit x Unzufriedenheit der Klienten
- Fehlende Elemente der Fürsorge

- Wie organisieren Sie Leistungen
- Abschätzung der Bedürfnisse von Klienten x Prioritäten der Bedürfnisse
- Leistung der Einrichtung
- Versorgungsgebiet
- zeitliche Zugänglichkeit der Leistungen
- finanzielle Quellen x Betriebskosten x Investitionsausgaben
- Quelle gegenüber der Leistungsart
- Zusammensetzung des Personals
- Bildung des Personals x Qualifikationsvoraussetzungen
- Sonstiges x Kommentar

2.4.5 Umfragen, die von Nutzern realisiert werden

Umfragen, die von Nutzern realisiert werden, sind überwiegend folgender Art:

- Meinungsumfragen, die Nutzer mit Nutzern durchführen
- gesteuerte Gespräche, die Nutzer mit Nutzern durchführen
- Bewertung der Qualität durch Nutzer

2.4.6 Qualifizierte Abschätzungen von Leistungserbringern und anderen Fachleuten

Mit qualifizierten Abschätzungen von Leistungserbringern arbeiten wir während der gesamten Zeit der Planbearbeitung. Qualifizierte Abschätzungen werden angewandt vor allem bei:

- Fragen zur qualifizierten Abschätzung von Leistungserbringern, die im Fragebogen formuliert werden
- qualifizierte Abschätzungen von Leistungserbringern in den SWOT-Analysen – bei der Festlegung langfristiger Entwicklungsstrategien
- qualifizierte Abschätzungen von Leistungserbringern werden bei der Formulierung von Zielen und Maßnahmen des kommunalen Sozialplans benutzt

2.4.7 Situationsanalysen (SWOT) bei einzelnen Zielgruppen gemäß Steuerstruktur

Bearbeitung der Situationsanalyse (SWOT) bei einzelnen Zielgruppen. Die SWOT-Analyse ist eine komplexe Methode der qualitativen Auswertung jeglicher relevanter Aspekte zur Lösung der gegebenen Problematik, resp. das Funktionieren eines Systems (ggf. Probleme, Lösungen, Projekte usw.). Sie ist ein geeignetes Instrument für die gesamte Analyse innerer und äußerer Faktoren und im Grunde umfasst sie Vorgehensweisen der Methoden strategischer Analysen. Der Kern der Methode liegt in der Klassifizierung einzelner Faktoren, die in vier grundlegende Gruppen eingeteilt sind, (d. h. Faktoren, die schwache oder starke Seiten des Systems ausdrücken und Faktoren, die Gelegenheiten und Risiken als Eigenschaften der äußerlichen Umgebung ausdrücken). Durch die Analyse der gegenseitigen Interaktion einzelner Faktoren schwacher und starker Seiten auf der einen Seite gegenüber den Gelegenheiten und Gefahren auf der anderen Seite, können neue qualitative Informationen gesammelt werden, die die Ebene ihrer gegenseitigen Auseinandersetzung charakterisieren und bewerten.

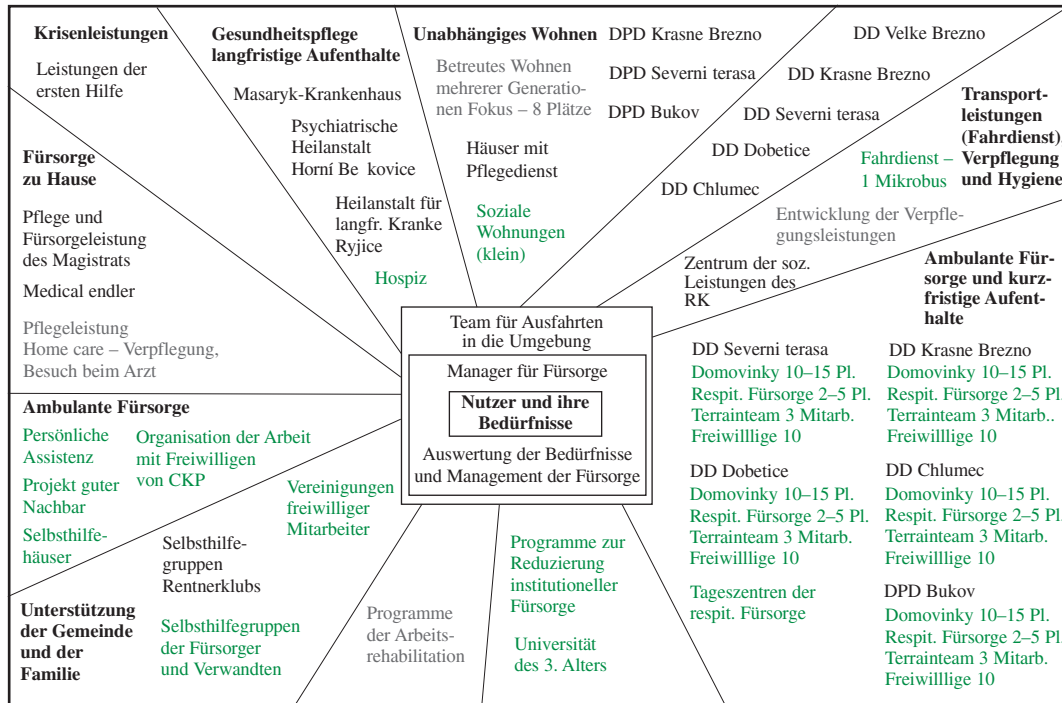
Für die Verfasser der kommunalen Sozialpläne ist die SWOT-Analyse aus den folgenden Gründen nützlich:

- sie gewährt den Managern einen logischen Rahmen für die Bewertung der gegenwärtigen und zukünftigen Position ihrer Einrichtung/ihrer Systems
- aus dieser Bewertung können Manager strategische Alternativen suchen, die für ihre Situation die geeignetsten wären
- kann periodisch durchgeführt werden, damit sie die Manager darüber informiert, welche internen oder externen Bereiche die Bedeutung gewonnen oder verloren haben in Hinsicht zu den gegebenen Tätigkeiten
- führt zur Verbesserung der Leistung der Einrichtung/des Systems
- die Ergebnisse der SWOT-Analyse werden einer der Hauptfaktoren für den Entwurf der Ziele und der Maßnahmen des Plans für das gegebene Gebiet sein
- die SWOT-Analyse ist aber kein Dogma, an das sie sich halten müssen – die Methode in sich hat ihre Limits; in jedem Fall bestimmt sie die Hauptlinie, an die sich die Erwägungen und Entwürfe der Ziele und der Maßnahmen des Plans halten sollten
- für den Entwurf der Ziele wird der Vorgang W–O benutzt, d. h. Überwindung der schwachen Seiten mit Nutzung der Gelegenheiten
- ein weiterer Faktor, der in den Entwurf der Ziele und Maßnahmen eintritt, ist die Beschreibung des Zustandes der Problematik, die Meinung der Mitglieder der Arbeitsgruppe und der Zugänglichkeitstand zu den Leistungen

2.4.8 Übersicht der Leistungen – Ausarbeitung des sozialen Netzes – von den Bedürfnissen zu den Leistungen

Für die Übersichtlichkeit arbeiten Sie eine Karte der Leistungen in der Region aus, die den gegenwärtigen Stand des sozialen Netzes in der gewählten Zielgruppe zeigt. Die Übersichtskarte der Leistungen kann zum Beispiel so aussehen:

Koordinations-Team – Programmgruppe – Bereich der Hilfe und Fürsorge für Senioren

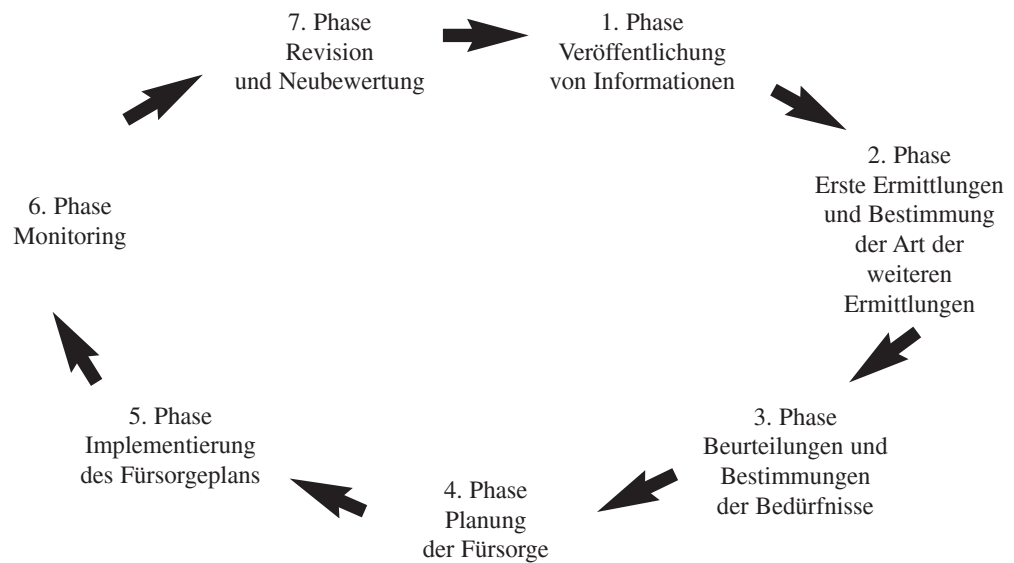


DPD – Heim-Pension für Senioren
DD – Seniorenheim

2.4.9 Management der Fürsorge individueller Nutzerbedürfnisse – case management

- Die kommunale Sozialplanung erklärt den Begriff Bedürfnis als einen Prozess, der bei jedem Menschen individuell ist. Diese Veränderlichkeit muss in der fachlichen Praxis wiederholt reflektiert und beurteilt werden.
- In dieser Auffassung ist Bedürfnis ein Begriff, der die Forderungen von Einzelnen ausdrückt. Die Forderungen sollen ermöglichen eine annehmbare Ebene der sozialen Unabhängigkeit zu erlangen, zu erhalten oder zu erneuern oder die Bedingungen ihrer Lebensqualität zu verbessern.
- **Das Bedürfnis ist ein dynamischer Prozess.**
- Gegenstand der kommunalen Sozialplanung ist es also Prozesse zu zeigen und zu beginnen, die die Umgebung dauerhaft so einstellen, dass die Ermittlungen und die Beurteilungen der Bedürfnisse Bestandteil eines jeden Fürsorgemanagementprozesses und Bestandteil der allgemeinen Praxis von Fachleuten sein wird.
- Das Fürsorgemanagement ist eine Methodologie, die Kern der „individualisierten Fürsorge“ ist.
- Aus diesem Grund betonen die Ermittlungen und das Fürsorgemanagement das Anpassen der Leistungen den Bedürfnissen der Menschen, statt ihrer Platzierung in die schon existierenden Leistungen.
- Es wird ein Zugang präferiert, der sich mit ganzheitlichen (komplexen) Bedürfnissen von Einzelnen befasst, anstatt ein System, in dem die Bedürfnisse für verschiedene Leistungen getrennt bestimmt werden.
- Dieser neue Zugang gestaltet eine Umgebung, die zur Individualisierung der Fürsorge führt, und somit die Leistungen den Bedürfnissen von Personen „nach Maß geschneidert“ werden, und nicht umgekehrt. Es wird das Bemühen bevorzugt den Nutzern und Betreuern größere Kompetenzen in der Entscheidung über ihre Bedürfnisse zu geben.

Das Fürsorgemanagement hat sieben Standardphasen:



2.4.10 Einbeziehung der Öffentlichkeit in die Ermittlung potenzieller Bedürfnisse in der Region

- Meinungsumfrage
- Erhebungen in Form von Fragebogen
- offene Meetings mit der Öffentlichkeit – Identifikation problematischer Plätze, Arbeit in Gruppen
- wiederholte Treffen mit der Öffentlichkeit bei der Planung der Leistung
- runde Tische mit der Öffentlichkeit
- Treffen mit Journalisten
- regelmäßige Arbeit mit Medien in Form von Pressemitteilungen, Artikeln, Informationen über die verwirklichten Aktivitäten, Informationen über Beispiele guter Projekte usw.

4.11 Regionales Informationssystem – gestalten wir schon während des Schrittes Nr. 3

Was können wir aufgrund des Informationssystems erreichen:

- die Informiertheit der Öffentlichkeit über das Leistungsangebot im sozialen Bereich wird verbessert
- das Aufsuchen von Kontakten zu Leistungserbringern wird schneller
- es entsteht ein Raum mit aktuellen Informationen über angebotene Leistungen
- die Arbeit mit regelmäßigen Ausweisen wird einfacher – Ausweise können direkt in der Applikation ausgefüllt werden
- die Bearbeitung von Unterlagen für den Jahresbericht wird einfacher – Reporte für die Jahresberichte
- die Zugänglichkeit zu und die Informiertheit über soziale Leistungen wird aufgrund der Informationstechnologien im Zusammenhang mit dem Gesetz über soziale Leistungen erhöht



2.5 Schritt Nr. 5 – Bearbeitung des Entwurfs des kommunalen Sozialplans, von der Idee zum Plan

Zusammenfassung

Den methodologischen Zugang, wie mit Bedürfnissen und Leistungen gearbeitet wird, zeigt die folgende Tabelle, wo ein Matrix gegenseitiger Beziehungen von Bedürfnissen und sozialen Leistungen gebildet wurde, das auf das Bedürfnis reagieren kann, den Stand der Absicherung dieser Leistung in der Region, also ob die gegebene Leistung gewährt wird, oder nicht.

2.5.1 Zeitliches Harmonogramm für die Arbeit der Koordinationsgruppen

- Arbeiten Sie ein zeitliches Harmonogramm für die Arbeit von Koordinationsgruppen bei der Bearbeitung von Zielen und Maßnahmen des kommunalen Sozialplans aus.
- Bereiten Sie sorgfältig einen Arbeitsplan für 4–6 Treffen der Koordinationsgruppe für die gegebene Zielgruppe vor (detaillierter in der Übung siehe Methodenheft Nr. 6 beschrieben).

2.5.2 Von den Bedürfnissen zu den Leistungen

- Legen Sie in den Koordinationsgruppen das System der Arbeit fest: Bedürfnis \longrightarrow Leistung
- Beispiel der Arbeit mit Bedürfnissen in Kombination mit sozialen Leistungen bei der Zielgruppe langfristig psychisch kranker Menschen:

Bedürfnisse/ Leistungen/ Kapazitäten/ Zielgruppe	Gewährung von Leistungen	Aktive Freizeit- gestaltung	Fürsorge um die Person	Wohnen	Beschäftigung	Bildung und Weiterbildung
Arbeit im Terrain			Pflegedienst der Stadt Kapazität 60/Tag			
Betreutes Wohnen				Betreutes Wohnen Wohlfahrt Kapazität 20/Tag		
Geschützte Werkstätten					Geschützte Werkstätten Fokus Kapazität 40/Tag	
Geförderte Beschäftigung					Geförderte Beschäftigung Fokus Kapazität 15/Tag	
Soziale Beratungsstelle					Fokus Beratungsstelle Kapazität 45/Tag	
Soziale Rehabilitation						Leistung fehlt
Sozial- therapeutische Werkstatt						Fokus Kapazität 10/Tag
Soziale Aktivierungs- leistungen						Fokus Kapazität 20/Tag



2.5.3 Ziele und Maßnahmen des Entwurfs des kommunalen Sozialplans

- Für die Bestimmung von Zielen und Maßnahmen teilen Sie den Maßnahmen und Leistungen Prioritäten zu

2.5.4 Planentwurf für den Konsultationsprozess

Bearbeiten Sie die Struktur des Planentwurfs für den Konsultationsprozess aus. Der gesamte Umfang des Planentwurfs sollte 100–150 Seiten für alle Zielgruppen für ein Gebiet von 100 000 Einwohnern betragen.

Bearbeiten Sie den Planentwurf des kommunalen Sozialplans in der folgenden empfohlenen Struktur:

- Kapitel 1
Einleitung zum 2. Kommunalen Sozialplan der Fürsorge in der Stadt Ústí nad Labem in den Jahren 2004–2006
- Kapitel 2
Einzelne Bereiche gemäß den Zielgruppen:
 1. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Senioren
 2. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um langfristig psychisch Kranke
 3. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Drogenabhängige
 4. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um geistig Behinderte
 5. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Kinder und Jugendliche
 6. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um gesundheitlich behinderte Mitmenschen
 7. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Mitmenschen in vorübergehender Krise und Menschen, die gesellschaftlich nicht angepasst sind
 8. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um ethnische Minderheiten
- Kapitel 3
Regelmäßiges Monitoring und Beurteilung der einzelnen Ziele und Maßnahmen des kommunalen Sozialplans
- Kapitel 4
 1. Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Senioren (Beispiel der Bearbeitung eines Teilbereiches im kommunalen Sozialplan)
 - Unterkapitel 1.1
Ausstiege aus dem Informationssystem der sozialen Leistungen in Ústí nad Labem 2002 im Bereich Fürsorge um Senioren
 - Unterkapitel 1.2
SWOT-Analyse der Koordinationsgruppen im Bereich Fürsorge um Senioren – Dezember 2003
 - Unterkapitel 1.3
Entwurf der Ziele und Maßnahmen für den Konsultationsprozess für den Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Senioren
 - Unterkapitel 1.4
Charakteristik der Ziele und Maßnahmen für den Konsultationsprozess für den Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Senioren

Beispiel einer weiteren Strukturierung des Texts in der folgenden Tabelle

Benennung des Ziels	
Kurze Beschreibung des Ziels	
Zusammenfassung aller Maßnahmen, die zur Erfüllung des Ziels führen :	
Benennung der Maßnahme	
Charakteristik der Maßnahme	
vorausgesetzte Auswirkungen der Maßnahme	
vorausgesetzte Höhe der finanziellen Kosten für die Realisierung der Maßnahme	
vorausgesetzte finanzielle Quellen	

vorausgesetzte Zahlen der Klienten (am Tag, im Monat, im Jahr)	
Organisationen, die sich an der Erfüllung der Maßnahme beteiligen	
handelt es sich um die Entstehung einer neuen Leistung oder eines neuen Programms JA x NEIN, Beschreibung	
Realisatoren	



2.6 Schritt Nr. 6 – Konsultationsprozess zum kommunalen Sozialplan

Zusammenfassung

Im Prozess der kommunalen Sozialplanung haben wir schon fünf grundlegende Schritte zurückgelegt. Wir haben schon viel Arbeit geleistet. Die Mitglieder der Koordinationsgruppen kennen sich schon gut und beginnen sich bewusst zu werden, dass die kommunale Sozialplanung unsere gemeinsame Sache ist und dass die gemeinsame Zusammenarbeit zwischen Fachleuten (Leistungserbringern), Nutzern und dem Auftraggeber neue Elemente bringt und vor allem die gegenseitige Kommunikation vereinfacht und beschleunigt. Die Mitglieder in Gruppen beginnen sich bewusst zu werden, dass sie wirklich Fachleute sind und dass sie die Bedürfnisse von Mitmenschen lösen und nicht die Bedürfnisse der eigenen Organisationen.

Jetzt erwartet uns die erste bedeutende Prüfung, dass unser Weg der Richtige ist, dass wir aufgrund aller Eingaben die Ziele und Maßnahmen unseres Plans gut formuliert haben. Wir machen den siebenten Schritt, wir beginnen den Konsultationsprozess des Entwurfs zum kommunalen Sozialplan, die Bearbeitung des Materials bekommen wir unter die „öffentliche Kontrolle“ und wir finden den Konsens zwischen Nutzern, Auftraggebern, Leistungserbringern (Arbeitgebern).

2.6.1 Was ist der Konsultationsprozess

Nach der Bearbeitung des Entwurfs zum kommunalen Sozialplan bereiten wir die Umgebung für die Konsultation dieses Entwurfs vor – Konsultationsprozess. Der Entwurf zum kommunalen Sozialplan wurde aufgrund von Analysen, ermittelten Bedürfnissen von Mitmenschen, demographischen Analysen, Analysen von Leistungserbringern, Meinungen von Fachleuten und Nutzern, die in Koordinationsgruppen arbeiten, und Meinungen von Politikern geschaffen. Um einen wirklichen Konsens zu erlangen und damit wir einen hochwertigen kommunalen Plan zur Verfügung haben, legen wir den bearbeiteten Entwurf zur öffentlichen Konsultation vor.

2.6.2 Grundprinzipien des Konsultationsprozesses

Das Grundprinzip des Konsultationsprozesses ist seine Klarheit und Übersichtlichkeit. Unsere Bemühung führt zur Ansprache einer größtmöglichen Gruppe von Bürgern, Nutzern, fachlicher Öffentlichkeit, Arbeitgebern und Politikern. Der Konsultationsprozess – sein Verlauf – sollte mit der lokalen politischen Vertretung diskutiert werden. Das Material, das zum Konsultationsprozess ausgearbeitet wurde, sollte der Rat der Gemeinde (Stadt) oder das Organ des Gemeindeverbands zur Kenntnis nehmen.

Den Entwurf zum kommunalen Sozialplan können beurteilen, also den Beurteilungsfragebogen unterschreiben: verschiedene Subjekte ohne Unterschied des Auftraggebers, natürliche Personen mit ihrem Namen, Ressorts und Abteilungen der Stadtverwaltung, politische Klubs.

2.6.3 Vorbereitung und Absicherung des Konsultationsprozesses:

- Absicherung des organisatorischen Umfelds für den Konsultationsprozess, mitsamt der Bestimmung eines Teams für die Administration der Hinweise zum Entwurf des kommunalen Sozialplans
- Ausarbeitung einer Informations- und Propagierungsstrategie
- Festlegung eines zeitlichen Rahmens des Konsultationsprozesses
- Absicherung von Verteiler- und Informationsstellen für den Konsultationsprozess
- Verteilung des Materials Entwurf zum kommunalen Sozialplan gemäß Verteilungsstellen
- Bearbeitung des Hinweisfragebogens
- Politische Unterstützung und Kategorisierung der Hinweise
- Organisation einer Konferenz zum Zweck der offiziellen Einleitung des Hinweisprozesses zum Entwurf des kommunalen Sozialplans



2.6.4 Leitung des Konsultationsprozesses

- der gesamte Prozess wird in schriftlicher Form geführt
- es werden auch Informationen über das Internet und telefonische Informationen genutzt
- auf Kontaktstellen stehen Hinweisfragebögen zur Verfügung
- ausgefüllte Hinweisfragebögen können gesandt, oder an konkreter Stelle persönlich abgegeben werden
- es wird ein Buch der Hinweise geführt
- anonyme Hinweise werden nicht in Betracht genommen
- die Hinweise werden sortiert – kategorisiert gemäß den vorher bestimmten und genehmigten Kriterien
- über die Hinweis-kategorien wird weiter in vorher bestimmten und genehmigten Arbeitsgruppen gemäß der Steuerstruktur der kommunalen Sozialplanung entschieden

2.6.5 Einbeziehung der Auftraggeber, der Fach- und Laienöffentlichkeit, der Nutzer und Arbeitgeber im Rahmen des Konsultationsprozesses

- **Einbeziehung der Auftraggeber**
Bestimmen sie die Einbeziehungsweisen der Auftraggeber.
- **Einbeziehung der Fachöffentlichkeit**
Bestimmen sie die Einbeziehungsweisen der Fachöffentlichkeit.
- **Einbeziehung der Laienöffentlichkeit**
Bestimmen sie die Einbeziehungsweisen der Laienöffentlichkeit.
- **Einbeziehung der Nutzer**
Bestimmen sie die Einbeziehungsweisen der Nutzer.
- **Einbeziehung der Arbeitgeber**
Bestimmen sie die Einbeziehungsweisen der Arbeitgeber.

2.7 Schritt Nr. 7 Bearbeitung der Endversion des Plans

Zusammenfassung

Ihr Ziel sollte im siebenten Schritt nach der Bearbeitung der Hinweise zum Konsultationsprozess die Ausarbeitung der Endversion des Plans sein. Nachfolgend dann die Vorbereitung des Plans zur Genehmigung durch die sozial-gesundheitliche Kommission, den Stadtrat und die Stadtvertretung. Nach der Genehmigung sollte der Plan an die bestimmten Zielgruppen und an die Öffentlichkeit verteilt werden.

2.7.1 Arbeiten Sie die Endversion des Plans aus

Die Endversion des Plans entsteht nach der Bearbeitung der Hinweise und hat die folgende Struktur:

Teil A Einleitung

1. Zweck des 2. kommunalen Sozialplans
2. Wie ist der Plan strukturiert
3. Prinzipien und Werte des 2. kommunalen Sozialplans
4. Prozess, wie der 2. kommunale Sozialplan ausgearbeitet wurde
5. Kontext des Plans auf nationaler und regionaler Ebene

Teil B Informationen, die zur Planung notwendig sind

1. grundlegende demographische Angaben für das gegebene Jahr
2. Ergebnisse aus dem Informationssystem der sozialen Leistungen in der Region Ústí nad Labem, Angaben für das entsprechende Jahr
3. auf was beruht der 2. kommunale Sozialplan

Teil C Quellen, die zur kommunalen Sozialplanung notwendig sind

1. Informationen über finanzielle Mittel, die in der sozialen Sphäre im Jahr 2002 benutzt wurden
2. Quellen, die zur Einführung des 2. kommunalen Sozialplans notwendig waren

Teil D Rahmen der Planung und Konsultationsprozess des 2. kommunalen Sozialplans

1. Struktur des Planungsprozesses und Koordination der Leistungen in der Stadt Ústí nad Labem
2. Konsultationsprozess und Erfassung der Hinweise von Bürgern

Teil E Entwicklung der Leistungen und Fürsorge um einzelne Zielgruppen

(der weitere Text wird gemäß der Gebietsanzahl, für die der Plan entwickelt wird, aufgeteilt)

- Gebiet Nr. 1 Bereich der sozialen Hilfe und Fürsorge um Senioren
 1. Übersicht der Mitglieder der Koordinationsgruppe
 2. Ergebnisse aus dem Informationssystem sozialer Leistungen in der Region Ústí nad Labem im Jahr 2002

3. SWOT-Analyse der Koordinationsgruppe für den Bereich Fürsorge um Senioren
4. Ziel: Angebot an Wohnleistungen
5. Ziel: Durchführen von Terrainleistungen
6. Ziel: Verbesserung der Bildung und der Informiertheit im Bereich Senioren
7. Ziel: Entwicklung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
(weiter folgt der Text für weitere Bereiche in derselben Struktur)

Teil F Gemeinsames Ziel für acht Bereiche der Sozialhilfe und Monitoring des 2. kommunalen Sozialplans

1. Übersicht der Mitglieder des Managerteams
2. Ziel: Koordination, Planung und Auswertung sozialer Leistungen in acht Bereichen der sozialen Hilfe

Teil G Zusammenfassung

1. wichtige Kontakte
2. Fragebogen für Bürger der Stadt Ústí nad Labem

2.7.2 Weitere notwendige Aktivitäten in der Endversion des Plans

- Sprachkorrekturen
- Bearbeitung von Übersetzungen, falls notwendig
- Bearbeitung des graphischen Entwurfs
- Druck
- Verteilung des kommunalen Sozialplans

Wir haben zwei Etappen des Plans hinter uns gebracht. Wir haben einen Plan ausgearbeitet, genehmigt bekommen und können in den Zeitraum der Realisierung übergehen.

2.8 Schritt Nr. 8 – Implementierung des Planes in die Praxis

Zusammenfassung

Im Schritt Nr. 8 kommen wir zum Realisationszeitraum des Plans. Wir nutzen in maximalem Maß alles, was wir in den vorhergehenden sieben Schritten aufgebaut haben. Die Implementierung des Plans wird uns so besser gelingen. Das Wesentliche des Schrittes Nr. 8 ist die Implementierung des Plans in die Praxis, was vor allem bedeutet, den größten Teil der Maßnahmen, die wir im Plan haben, zu erfüllen. Und jede Maßnahme braucht vor allem finanzielle Mittel, personelle, materielle und geistige Ressourcen. Die Fertigkeiten für die Implementierung des Plans bewegen sich im Bereich des Projektmanagement und wir werden uns damit detaillierter im Bildungsmodul Nr. 7 befassen.

2.8.1 Dauerhaft erhaltbare Organisationsstrukturen der kommunalen Sozialplanung

Nutzung der dauerhaft erhaltbaren Organisationsstrukturen, wie sie im zweiten Schritt des Plans bestimmt wurden.

2.8.2 Bearbeitung der jährlichen Realisationspläne

Bearbeitung der jährlichen Realisationspläne und Prioritäten der kommunalen Sozialplanung, die die Aktualisierung des Plans absichern.

2.8.3 Finanzierung des kommunalen Sozialplans aus mehreren Quellen

Sichern Sie die Finanzierung des kommunalen Sozialplans aus mehreren Quellen durch ein Programm ab, welches die rechtzeitige Vorbereitung von Projekten für die Schöpfung struktureller oder anderer Förderung aus den Fonds der Europäischen Union absichert.

- realisieren Sie die Projektberatung für die Schöpfung struktureller Förderung aus dem ESF EU
- realisieren Sie ein Programm zur Erhöhung der Aufnahmekapazität der Organisationen für die Schöpfung struktureller Hilfe aus der EU im folgenden Programmzeitraum
- das Programm kann in drei Unterprogramme strukturiert werden:
 - Entwicklung der personellen Ressourcen
 - Entwicklung des Arbeitsmarkts
 - Entwicklung der sozialen Leistungen
- das Programm kann in der Ermächtigung der Sozial-gesundheitlichen Kommission des Stadtrates sein
- das Programm ist mit der kommunalen Sozialplanung verbunden
- es werden Begleitschreiben zu den Projekten ausgearbeitet, die Themen aus den Maßnahmen des kommunalen Sozialplans schöpfen
- es entsteht ein Speicher mit Projektideen
- es werden Prioritäten zu Projektideen in Anknüpfung an den kommunalen Sozialplan zugeteilt

Schritt 8



Implementierung
des Planes

- es wird ein Zuschussmanagement zu den Projektideen realisiert
- es werden Projektanträge für ausgeschriebene Programme des ESF EU und andere Fonds aus der strukturellen Hilfe der EU bearbeitet

Den so eingestellten Mechanismus der Finanzierung von Leistungen und Projekten aus mehreren Quellen, die im kommunalen Sozialplan in Ústí nad Labem entstanden sind, administriert aufgrund einer Ausschreibung das Zentrum der kommunalen Sozialarbeit Ústí nad Labem.

Im Programm wurden im Laufe der vergangenen vier Jahre die folgenden Ergebnisse erlangt:

Jahr	Bearbeitete Projekte	Gefördert	Nicht gefördert	Wartende Projekte	Von der Stadt	Durch Zuschuss in CZK
2003	20	14	6	0	1 146 000	19 013 103
2004	16	13	1	2	1 890 000	51 095 465
2005	15	13	1	1	1 223 000	31 650 700
2006	19	5	3	11	1 689 160	13 457 693
insgesamt	70	45	11	14	5 948 160	115 216 961

Schritt 9



Auswertung des Plans

2.9 Schritt Nr. 9 – Auswertung des Plans

Zusammenfassung

Ziel des Schrittes 9 ist es Sie mit der Bedeutung, mit den Vorgehensweisen, den Beurteilungsverläufen und dem Monitoring der einzelnen Vorbereitungsphasen und der Erfüllung des kommunalen Sozialplans bekannt zu machen.

Die methodischen Vorgänge sind vor allem für die Leute bestimmt, die beschließen die Rolle der Beurteiler der Ziele, der Maßnahmen, der Aktivitäten, quantitativer und qualitativer Änderungen, erlangter Ergebnisse bei der Gestaltung und der Implementierung des kommunalen Sozialplans, auf sich zu nehmen.

Für die Zwecke der kommunalen Sozialplanung werden wir die Auswertung als einen Prozess der eingehenden Sammlung und nachfolgenden Auswertung von Informationen über den Verlauf der Gestaltung und der Implementierung des kommunalen Sozialplans, über seine quantitativen und qualitativen Ergebnisse, verstehen. Ziel ist es aufgrund der ermittelten Tatsachen die notwendigen Entscheidungen treffen zu können.

2.9.1 Welchen Sinn hat die Auswertung in der kommunalen Sozialplanung?

Wenn Sie den Auswertungsprozess gut angehen, kann er Ihnen helfen herauszufinden, ob Sie wirklich das erfüllen, was Sie meinen erfüllt zu haben. Es passiert oft, dass Pläne darüber, welche neue Leistungen, für welche Anzahl und Art von Klienten, zu gewähren sind, von der herkömmlichen Absicht in dem Moment abeigen, wenn Sie anfangen sie zu realisieren. Die Auswertung kann helfen zu prüfen, ob die geplante Leistung wirklich so läuft, wie sie geplant wurde. Dazu dient:

- **Auswertung der Prozesse**
Überlegungen darüber, was die tatsächlichen Ziele der neu entstandenen Leistung sind, und vor allem, wie es gelingt, diese Ziele zu erreichen. Dazu dient:
- **Auswertung der Ziele**
Informationen über die Verschiebungen in den geschaffenen Leistungen, darüber, was funktioniert und nicht funktioniert, und vor allem warum. Dazu dient:
- **Auswertung der Verschiebungen**
Verstehen, prüfen und messen der Wirkung der Leistungen auf die Zielgruppen der Nutzer. Es passiert, dass bei der Planung von Leistungen der Leistungserbringer sich auf seine Erfahrungen und die gute Praxis verlässt, aber ist dies wirklich die Leistung, die die Klienten brauchen? Antworten auf diese Fragen bringt:
- **Auswertung der quantitativen Ergebnisse**

Die Auswertung kann weiter, z. B.:

- Daten vermitteln, die zur Propagierung und zur Kommunikation des kommunalen Sozialplans mit den verschiedensten Zielgruppen genutzt werden können

- ein Feedback für alle Akteure der kommunalen Sozialplanung vermitteln (Auftraggeber, Leistungserbringer, Arbeitgeber und Nutzer)
- die Zielgruppen, die erhöhte Aufmerksamkeit oder Unterstützung benötigen, näher identifizieren
- alternative Zugangsweisen zur Lösung eines identifizierten Problems schaffen
- Informationen darüber vermitteln, wie die kommunale Sozialplanung effektiver und billiger durchgeführt werden kann

2.9.2 Art der Auswertung

Die Auswertung kann sich auf verschiedene Aspekte der kommunalen Sozialplanung richten und kann verschiedene Formen haben. Die Art der Auswertung, die sie wählen, hängt davon ab, was sie über die kommunale Sozialplanung erfahren wollen.

K evaluaci komunitního plánu se dá p istoupit podle toho:

1. **In welcher Phase** der kommunalen Sozialplanung die Auswertung durchgeführt wird:
 - **Planungsauswertung** (bei der Planung des Gestaltungsprozesses des kommunalen Sozialplans)
 - **Formative Auswertung** (im Verlauf der Erfüllung des kommunalen Sozialplans – z. B. bei der jährlichen Auswertung des kommunalen Sozialplans)
 - **Auswertung der Implementierung/Monitoring** (Beobachtung der Erfüllung einzelner festgelegter Schritte und Aktivitäten im kommunalen Sozialplan)
 - **Auswertung der Entwicklung** (Auswertung der Entwicklung, die die Akteure der kommunalen Sozialplanung bei seiner Erfüllung erfahren haben)
 - **Summative Auswertung** (zusammenfassende Auswertung nach der Beendigung der Implementierung des kommunalen Sozialplans – z. B. als Unterlage für die Vorbereitung eines weiteren Sozialplans)
2. **Welche Informationen** Sie erhalten wollen:
 - **Auswertung der Ziele** (wie die festgelegten Ziele erreicht werden sollen?)
 - **Auswertung der Prozesse** (wie „funktioniert“ der kommunale Sozialplan?)
 - **Auswertung der qualitativen Änderungen** (wie hat der kommunale Sozialplan die Handlungen und das Vorgehen aller Zielgruppen verändert?)

2.9.3 Im Schritt Nr. 9 sollten Sie die Auswertung aus mehreren Aspekten entscheiden und realisieren:

1. Auswertung der **Prozesse** bei der Gestaltung des kommunalen Sozialplans
 - Formulierung der Auswertungsfragen
 - Zuteilung geeigneter Techniken der Datensammlung
 - Datensammlung
 - Analyse und Interpretation der Daten
 - Weitergabe der Informationen über die Ergebnisse relevanten Zielgruppen
2. Auswertung der **Implementierung** des kommunalen Sozialplans (jährliche Bewertung der Planerfüllung)
 - Formulierung der Auswertungsfragen
 - Zuteilung geeigneter Techniken der Datensammlung
 - Datensammlung
 - Analyse und Interpretation der Daten
 - Weitergabe der Informationen über die Ergebnisse relevanten Zielgruppen
3. Auswertung der **Ziele** des kommunalen Sozialplans
 - Formulierung der Auswertungsfragen
 - Zuteilung geeigneter Techniken der Datensammlung
 - Datensammlung
 - Analyse und Interpretation der Daten
 - Weitergabe der Informationen über die Ergebnisse relevanten Zielgruppen
4. Grundsätze der **ökonomischen** Bewertung in der kommunalen Sozialplanung
 - Bewertung des Kostenaufwands
 - Was ist die Cost–Benefit Analyse

2.10 Schritt Nr. 10 – Vertrags- und andere Beziehungen im Prozess der kommunalen Sozialplanung

2.10.1 Rechtlicher Hintergrund der kommunalen Planung der Entwicklung sozialer Leistungen

Die Planung der Entwicklung in autonomen Gebietseinheiten hat in der tschechischen Rechtsordnung eine Basis in den gesetzlichen Bestimmungen 128/2000 GBl. über Gemeinden, resp. 131/2000 GBl. über die Hauptstadt Prag und 129/2000 GBl. über Bezirke. (Im weiteren Text werden wir über die Gruppe von Gesetzen auch als über „allgemeine Gesetze für die öffentliche Gebietsverwaltung“ sprechen.) Diese Gesetze verankerten im selbständigen Wirkungsbereich der autonomen Gebietseinheiten die Zustimmung zu Entwicklungsprogrammen der Gemeinden/der Stadtteile der Hauptstadt Prag/des Bezirkes²². In der Praxis wurden und werden nicht spezialisierte, d. h. komplexe Entwicklungsprogramme oft unter der Bezeichnung strategischer Plan bearbeitet. Die Weise der Vorbereitung und die Genehmigung variiert von Fall zu Fall je nach der Einbeziehung der Gemeindeorgane, der Bürger- oder Fachöffentlichkeit.

Für Gemeinden und Stadtteile von Prag liegt es in der Kompetenz der Vertretung die Entwicklungsprogramme gemäß dem Gesetz über Gemeinden und dem Gesetz über die Hauptstadt Prag nur allgemein und unbestimmt formuliert zu genehmigen. Unter diesem Begriff kann man sich die Genehmigung eines jeden Programmdokuments vorstellen, wobei aus der Diktion des Gesetzes nicht klar hervorgeht, dass die Genehmigung dieser Programme eine Verpflichtung wäre, oder dass die Bearbeitung der Programme weiter rechtlich konkretisiert werden müsste.

Dagegen für die Bezirke und für die Hauptstadt Prag weisen die entsprechenden Bestimmungen des Gesetzes über Bezirke und des Gesetzes über die Hauptstadt Prag darauf hin, dass es sich um eine Pflichtagenda der Bezirksvertretungen handeln könnte – sie verweisen nämlich auf besondere Rechtsvorschriften, gemäß welcher die Entwicklungsprogramme genehmigt werden sollen²³. Bisher war das einzige besondere Gesetz, das das Institut der Entwicklungsprogramme regelte, das Gesetz 248/2000 GBl. über die regionale Förderung. Hauptbedeutung der Entwicklungsprogramme des Bezirkes gemäß diesem Gesetz ist ihre Anbindung an die Förderpolitik des Bezirkes²⁴. Den Bezirken wird durch Gesetz in Bezug auf die Entwicklungsproblematik auch eine Koordinationsrolle zugeteilt, den Gemeinden hingegen die Verpflichtung mit dem Bezirk an der Vorbereitung und der Realisierung des Entwicklungsprogramms des Bezirkes zusammenzuarbeiten²⁵.

Im März 2006 kam es nach vielen Jahren der Vorbereitungen zur Annahme des Gesetzes 208/2006 GBl. über soziale Leistungen (in Kraft seit dem 1. 1. 2007), der den neuen Begriff **mittelfristiger Entwicklungsplan der sozialen Leistungen** auf der Gemeinde- und auch Bezirksebene prozessbedingt und inhaltlich definiert²⁶. Das Gesetz über die sozialen Leistungen gibt den Gemeinden die **Möglichkeit** einen mittelfristigen Entwicklungsplan der sozialen Leistungen, die im Gesetz aufgezählt sind, zu bearbeiten und verankert endlich²⁷ auch die Verpflichtung einen solchen Plan (falls die Gemeinde zur Bearbeitung herantritt) „in Zusammenarbeit mit dem Bezirk, den Leistungserbringern auf dem Gebiet der Gemeinde und mit Teilnahme von Personen, denen die sozialen Leistungen erbracht werden“, zu gestalten. Den Bezirken wird durch das Gesetz über soziale Leistungen die Bearbeitung der mittelfristigen Pläne und nachfolgend die Beobachtung und Auswertung ihrer Erfüllung „in Zusammenarbeit mit dem Bezirk, den Leistungserbringern auf dem Gebiet der Gemeinde und mit Teilnahme von Personen, denen die sozialen Leistungen erbracht werden“, zugeteilt. Den Gemeinden und Bezirken gemeinsam wird durch das Gesetz über soziale Leistungen weiterhin zugeteilt, „die Bedürfnisse sozialer Leistungen für Personen oder Gruppen auf dem eigenen Gebiet festzustellen“²⁸.

²²Das Gesetz erwähnt für Entwicklungsdokumente der Bezirke einen komplizierteren Begriff „Programm der Entwicklung des territorialen Umfeldes eines Bezirkes“, im weiteren Text halten wir uns einheitlich an die verkürzte Benennung Programm der Bezirksentwicklung.

²³Vergleiche § 84 Abs. 2 Buchst. a) Gesetz 128/2000 GBl., § 18 Abs. 1 Buchst. b) Gesetz 131/2000 GBl., § 35 Abs. 2 Buchst. d) Gesetz 129/2000 GBl., § 59 Abs. 2 Buchst. d) Gesetz 131/2000 GBl.

²⁴Siehe § 10 Gesetz 248/2000 GBl.

²⁵Vergleiche § 35 Abs. 2 Buchst. d) Gesetz 129/2000 GBl., § 14 Abs. 1 Gesetz 248/2000 GBl.

²⁶Vergleiche § 3 Abs. h) Gesetz 108/2006 GBl.

²⁷Bisher wurden prozedurale Vorgehensweisen der öffentlichen Verhandlung zu Programmdokumenten der Selbstverwaltungen durch rechtliche Vorschriften nur im Fall der Gebietsplanung gemäß dem Baugesetz geregelt

²⁸Vergleiche §§ 94 Abs. a), d), 95 Abs. a), d), e) Gesetz 108/2006 GBl. Was die Hauptstadt Prag betrifft, führen gemäß § 16 Abs. 2 und § 31 Abs. 1, 2 Gesetz 131/2000 GBl. die Wirkungsbereiche der Bezirke und Gemeinden, die durch besonderes Gesetz bestimmt sind, in erster Linie die Organe der Hauptstadt Prag aus. Mittelfristige Pläne der Entwicklung sozialer Leistungen der Prager Stadtviertel, im Gegensatz zu den allgemeinen Entwicklungsprogrammen, sind nicht geregelt. Zur Problematik der Stadtviertel siehe weiteres Kapitel über die Rechtssubjektivität.

Diese Vorgehensweise, die durch das über soziale Leistungen für die Bearbeitung von mittelfristigen Entwicklungsplänen sozialer Leistungen vorgeschrieben ist, wird in den Managertheorien der Verwaltung öffentlicher Sachen manchmal **kommunale Sozialplanung** genannt und die Zusammenarbeit der autonomen Gebietsseinheiten als „**Auftraggeber** sozialer Leistungen“ mit ihren **Leistungserbringern** und Personen, denen die Leistungen erbracht werden – **Nutzern** der Leistungen, manchmal als „**Triade** der kommunalen Sozialplanung“ bezeichnet.

Auch wenn es in keiner weiteren Rechtsvorschrift geregelt wird, könnte (manchmal wird es auch tatsächlich) das Schema der Triade immer von den Gemeinden und Bezirken auch bei der Vorbereitung komplexerer Programmdokumente der sozial-ökonomischen Entwicklung – strategischer Pläne usw. angewandt werden. Hier ist die Gebiets selbstverwaltung aus dem Titel ihrer allgemeinen gesetzlichen Pflichten wieder in der Rolle des „Auftraggebers“. („*In den autonomen Wirkungsbereich der Gemeinde gehören Angelegenheiten, die im Interesse der Gemeinde und der Bürger sind...*“, „*Der Bezirk im autonomen Wirkungsbereich regelt im Einklang mit den örtlichen Voraussetzungen und Gewohnheiten die komplexe Gebietsentwicklung, im Besonderen die Schaffung von Bedingungen für die Entwicklung sozialer Fürsorge und für die Befriedigung der Bedürfnisse seiner Bürger...*“²⁹). In der Stellung der Leistungserbringer können dann jegliche Einrichtungen wirken, die sich mit ihren Aktivitäten an der örtlichen sozial-ökonomischen Entwicklung beteiligen (Gemeinden/Bezirke selbst oder Organisationen, die von diesen gegründet wurden, Arbeitgeber, Ressorts der staatlichen Verwaltung, professionelle Vereinigungen und Kammern, verschiedene NGO's usw.), und Nutzer sind in der allgemeinsten Ebene alle Bürger – das Prinzip der Triade bleibt dennoch erhalten.

In der öffentlichen Verwaltung und auch zwischen den NGO's, die sich mit der sozialen Fürsorge befassen, kann im Moment ein Interpretationstrend beobachtet werden, der die kommunale Sozialplanung als solche mit der Vorbereitung des langfristigen Entwicklungsplans sozialer Leistungen gemäß Gesetz über soziale Leistungen gleichsetzt. Das ist aber eine gefährlich verengte Interpretation. In Wirklichkeit geht es darum, dass das Gesetz über soziale Leistungen den inhaltlichen und prozeduralen Aspekt der Entwicklungsplanung für einen konkreten Bereich der Erbringung von sozialen Leistungen nur verbunden und konkretisiert hat. Im Selbstverwaltungsbereich können (und aus dem Gesichtspunkt der Legitimität des Ergebnisses und der Effektivität der nachfolgenden Realisierung ist es auch erforderlich) durch kommunale Sozialplanung alle Entwicklungsprogramme im öffentlichen Interesse bearbeitet werden.

Die gegenseitigen Beziehungen der mittelfristigen Entwicklungspläne der sozialen Leistungen gemäß dem Gesetz über soziale Leistungen und allgemeiner Programme der Gemeinden und Bezirke gemäß dem Gesetz über Gemeinden, dem Gesetz über die Hauptstadt Prag, dem Gesetz über Bezirke, dem Gesetz über regionale Förderung existieren schon deshalb, weil das Gesetz über regionale Förderung ausdrücklich die Entwicklung der sozialen Leistungen als einen Bereich der regionalen Förderung bezeichnet³⁰, und sie sind aus rechtlicher und aus methodischer Hinsicht nicht ohne Bedeutung.

²⁹Vergleiche § 35 Abs. 1 Gesetz 128/2000 GBl., § 14 Abs. 2 Gesetz 129/2000 GBl.

³⁰Siehe § 3 Abs. h) Gesetz 248/2000 GBl.

PRINZIPIEN DER KOMMUNALEN SOZIALPLANUNG VON A BIS Z

Egal welchen Ansatz zur kommunalen Sozialplanung Sie wählen, es existieren allgemeine Prinzipien und diese gelten in den meisten Situationen. Dieser Teil der Methodik fasst die Wichtigsten zusammen. Nehmen Sie sie an und passen Sie diese Ihren Bedürfnissen an.

- **Verschiedene Vorgangsweisen akzeptieren**
Akzeptieren Sie verschiedene Vorgangsweisen, mit denen Sie den kommunalen Sozialplan auf örtlicher Ebene einleiten. Identifizieren Sie den Ausgangspunkt und orientieren Sie sich nach und nach auf die Standardisierung ihrer Handlungen so, dass Sie alle Etappen durchlaufen, die notwendig sind, um zum Ziel zu gelangen.
- **Einschränkungen akzeptieren**
Akzeptieren Sie Einschränkungen und fügen Sie diese in Ihre kommunalen Sozialpläne ein. Bemühen Sie sich die Einschränkungen zu benennen und zu beschreiben, wie Sie mit ihnen umgehen werden.
- **Verschiedene Verbindungen akzeptieren**
Sichern Sie die Synergie örtlicher Leistungen, die soziale, gesundheitliche, bildende Leistungen und Leistungen des Arbeitsmarktes u. a. umfassen.
- **Aufrichtig sein**
Bemühen Sie sich auch in Krisensituationen und emotional anspruchsvollen Verhandlungen immer aufrichtig zu agieren, Ihre Nichtübereinstimmung offen auszusprechen, nur so behalten Sie langfristig die Autorität in der Kommune.
- **Transparent sein**
Stellen Sie sicher, dass Ihre Entscheidungen für die anderen Teilnehmer verständlich sind. Erstellen Sie Protokolle und Abschlusspapiere von allen Verhandlungen, fassen Sie zusammen, worüber bei Meetings entschieden wird, verhandeln Sie nicht separat mit Politikern, versuchen Sie nicht, sich Vorteile für sich oder für ihre Leistungen zu verschaffen. Falls es dazu kommt, bemühen Sie sich, die Gewinne, die Sie persönlich oder Ihre Institution für Ihre Arbeit erhalten haben, zu kultivieren und diese offen zu legen.
- **Visionen haben und trotzdem realistisch bleiben**
Setzen Sie langfristige Visionen nach und nach in realistische Programme, Leistungen und Projekte um, an denen die Kommune gemeinsam arbeitet. Sie beweisen damit, dass langzeitige Visionen notwendig für die langfristige örtliche Entwicklung sind und nicht nur ein „Visionärsspiel“ sind.
- **Geselligkeit**
Organisieren Sie auch informelle Anlässe, bei denen sie den Zusammenhalt der Gruppen unterstützen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen. Es können Klientenprogramme sein, Sportwettkämpfe von Teams, wohltätige Konzerte, Kindertage, Fasching, oder auch gemeinsame Workshops, bei denen nach dem Arbeitsprogramm Zeit für einen angenehmen gemeinschaftlichen Abend ist.
- **Deinstitutionalisierung**
Setzen Sie mittels des Planes Änderungsvorhaben und den Wechsel von institutioneller Fürsorge zur kommunalen Fürsorge um.
- **Flexibilität**
Seien Sie offen für Änderungen, seien Sie auf diese vorbereitet. Änderungen sind unerlässlich und notwendig, was Beweis dafür ist, dass der Prozess der kommunalen Sozialplanung lebendig und offen ist. Legen Sie aber Grenzen fest, im Rahmen derer Sie die Änderungen verwirklichen und besprechen wollen. Flexibilität ist Bestandteil eines guten Planungsprozesses, haben Sie keine Angst vor ihr.
- **Qualität der Leistungen**
Achten Sie auf Prozesse, die die Erhöhung der Qualität der erbrachten Leistungen ermöglichen. Durch die bessere Qualität der Fürsorge sichern Sie oft die Abdeckung einer Reihe von Nutzerbedürfnissen ab, ohne dass neue kostenaufwendige Leistungen eingerichtet werden müssen.

- **Kommunikation**
Bemühen Sie sich um immerwährende Kommunikation. Es gilt das Sprichwort: „Wenn Sie durch die Tür rausgeworfen werden, dann kommen Sie durch das Fenster wieder herein“. Die Kommunikation ist zu 50% Basis erfolgreicher kommunaler Sozialplanung. Erarbeiten Sie einen Kommunikationsplan und einen Arbeitsplan. Nur so wird Ihre Kommunikation erfolgreich, zielgerichtet und zeitsparend.
- **Qualität und nicht Quantität**
Manchmal bedeutet weniger mehr, und das auch im Fall der kommunalen Sozialplanung. Achten Sie auf eine gewisse Ausgeglichenheit zwischen der Menge neuer Leistungen, der Reduzierung oder Umwandlung von vorhandenen Leistungen und der Qualität, die Sie den Klienten anbieten können. Denken Sie daran, dass Sie den Plan auswerten, evaluieren müssen – Sie präsentieren Erfolge oder Misserfolge der Öffentlichkeit, Politikern, Arbeitgebern, gegebenenfalls anderen Gruppen, und es ist besser sagen zu können, dass Sie den Plan zu 90% als nur zu 30% erfüllt haben. Was Sie nicht in diesem Plan umsetzen können, wird im nächsten Plan geschafft.
- **Motivation**
Ist die Frage der Finanzierung eine der Hauptmotivationen? Das Geld wird nicht für alles reichen, was Sie vorhaben. Für die Argumentation müssen Sie genügend Gründe haben. Stellen Sie den Politikern Fragen, z. B. „Würden Sie in diesem Haus leben wollen, wenn Sie alt sind?“. Sie sollten Daten aus Forschung, Informationssystemen und eine Auswahl an eventuell vorhandenen Studien, parat haben und kennen.
- **Möglichkeit der Wahl**
Menschen das Leben im eigenen Zuhause mit Pflege und Unterstützung ermöglichen, und zwar dort, wo sie es selbst wünschen. Die Zugang der Leistung und die Möglichkeit der Wahl für die Leistungsnutzer absichern.
- **Lokales Eigentum des Prozesses**
Jeder Prozess der kommunalen Sozialplanung ist individuell in der Lösung der Bedürfnisse der Kommune und Nutzer – was diese stört, was geändert werden muss. Jede Kommune geht aber ähnliche Schritte, um zu einem guten Plan zu kommen. Prozess und Plan sind souveränes Eigentum der jeweiligen Kommune.
- **Methoden kombinieren**
Wählen Sie verschiedene Ansätze und Vorgehensweisen, seien Sie kreativ, so halten Sie die Motivation aufrecht, wecken Interesse, wählen Sie alternative Arbeitsmethoden.
- **Neue Optionen**
Nutzen Sie den Prozess der kommunalen Sozialplanung für die Schaffung neuer Optionen, die für alle teilnehmenden Gruppen interessant sind.
- **Prüfen**
Prüfen Sie die Richtigkeit Ihrer Schlussfolgerungen, Ziele, Maßnahmen.
- **Persönliche Initiative**
Engagieren Sie sich so, dass Ihre Energie und Motivation während der gesamten Zeit der Planung und Umsetzung des Planes ausreicht. Engagieren Sie sich dort, wo es notwendig ist, teilen Sie sich Ihren Einsatz zeitlich ein, und wo es möglich ist, überlassen Sie die Initiative nach und nach anderen, auch wenn Sie denken, dass diese es vielleicht nicht so gut wie Sie machen werden ... Suchen Sie sich einen guten Sparring-Partner für die Zusammenarbeit, schützen Sie sich vor dem Burn-Out Syndrom.
- **Zusammenarbeit unterstützen**
Motivieren Sie wiederholt die teilnehmenden Gruppen und Einzelpersonen zur Zusammenarbeit. Suchen Sie Stellen, wo ihre Bedeutung zu sehen ist, arbeiten Sie daran, dass ihre Zusammenarbeit in der Öffentlichkeit zu sehen ist. Schaffen Sie ein problemfreies Umfeld für die Arbeit anderer, schaffen Sie zum Beispiel Zugang zu Computern für Nutzer, die ihn nicht haben. Fördern Sie die Zusammenarbeit an Projekten, unternehmen sie Studienausflüge ins Ausland usw.
- **Prozess sorgfältig planen**
Planen Sie den Prozess von Grund auf und sorgfältig, arbeiten Sie Ihren eigenen Plan aus, wie Sie im Prozess der kommunalen Sozialplanung vorgehen möchten, teilen Sie Ihre Quellen und Kräfte ein, werfen Sie den Plan aus, überarbeiten Sie ihn, halten Sie ihn ein.

- **Planung hinsichtlich des örtlichen Kontexts, der Aufnahmekapazität**

Vor dem Beginn des Planungsprozesses ergründen Sie die örtliche Situation gut, nicht nur im Bereich der Nutzerbedürfnisse, sondern auch im Bereich der Kapazitäten der Organisationen, der politischen Eingabe, gesellschaftlicher Prioritäten, Vorstellungen der Kommune, örtlicher Traditionen u. a. Studieren Sie verfügbare Materialien, Analysen, strategische Pläne, Beschlussfassungen des Rates der Stadt, des Bezirkes, Pläne der Arbeitsämter, ermitteln Sie wichtige Arbeitgeber.
- **Alles Notwendige vorbereiten**

Bereiten Sie den gesamten Planungsprozess so sorgfältig vor, wie sie am besten „hier und jetzt“ tun können. Sichern Sie den Service, das technische Umfeld und beginnen Sie zu planen. Warten Sie nicht auf „ideale“ Bedingungen, die nie existieren werden, und verlieren Sie keine kostbare Zeit, Energie und Motivation.
- **Der Prozess ist genauso wichtig wie das Produkt**

Konzentrieren Sie sich auf den Prozess, durch welchen Sie zum Produkt gelangen, also auf die Planung. Sobald der Prozess nicht lebendig ist, wird der Plan nur in einer Schublade enden, wie schon viele Pläne in der Geschichte. Manche waren aber auch essentiell für eine Entwicklung. Bemühen Sie sich, dass auch Ihre Pläne unter den Wichtigen sind, nach deren Bewilligung die Kommune im Stande ist, diese umzusetzen. So zeigt sich die Qualität des durch Sie geleiteten Prozesses. Denken Sie immer daran, dass es notwendig ist den Stand der Dinge zu planen und dann auch umzusetzen. Die kommunale Planung ist ein zyklischer Prozess ...
- **Angemessene Forderungen**

Fordern Sie von anderen nur ein bisschen mehr als sie tun können. Geben Sie ihnen den Raum neue Sachen zu lernen, aufzunehmen und sie auf ihre Weise zu nutzen. Motivieren Sie, wertschätzen Sie auch kleine Erfolge, arbeiten Sie mit langfristiger Motivation ...
- **Angemessen Experten nutzen**

Erlernen Sie nicht fachliche spezifische Fertigkeiten. Dort, wo es notwendig ist, engagieren Sie Fachleute und Experten. Glauben Sie, Sie werden nicht alles leisten können, was der Prozess der kommunalen Sozialplanung von Ihnen fordern wird. Stellen Sie Fachleute für Bildung, Bedarfsanalysen, Informationssysteme, ökonomische Analysen, Öffentlichkeitsarbeit, Supervision, Beratung ... ein.
- **Vor Ort arbeiten**

Gehen Sie in die Praxis, kommen Sie in Kontakt mit praktischen Problemen, arbeiten Sie vor Ort oder stellen Sie das Koordinationssystem so ein, dass Sie genügend Koordinatoren an dem Ort haben, an dem Sie arbeiten, gehen Sie von unten nach oben vor.
- **Gehen Sie von unten nach oben vor**

Haben Sie aber auch keine Bedenken gegen den entgegengesetzten Ansatz, kombinieren sie beide Vorgehensweisen
- **Reaktionen auf Bedürfnisse vor Ort**

Erweitern Sie die Fürsorge so, dass neuen, bisher noch nicht erfüllten Forderungen und Bedürfnissen von Personen entgegengekommen wird.
- **Örtliche Kenntnisse respektieren**

Seien Sie nicht überheblich, arbeiten Sie mit lokalen Kenntnissen und Fertigkeiten. Nur so erreichen Sie, dass die örtliche Kommune den Plan gemäß ihrer eigenen Bedürfnisse entwirft und nicht, dass sich die Kommune Ihren Visionen und Vorstellungen anpasst.
- **Teilung der Ziele durch die Kommune**

Tragen Sie bei zum Erreichen der Vorhaben und der Ziele, die die Kommune teilt (Politiker, Fachleute, Nutzer, Öffentlichkeit). Beziehen Sie die Arbeitsämter und Arbeitgeber in das regionale Netz der Leistungen und des Arbeitsmarktes ein – die kommunale Sozialplanung ist eine gute Gelegenheit.
- **Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Zielgruppen**

Achten Sie auf das Durchdringen der Pläne in verschiedene Managementebenen, koordinieren Sie das Durchdringen der Pläne zwischen verschiedenen Zielgruppen, Leistungstypen und im Territorium, Sie vermeiden so eine unerwünschte Duplizität und einen Kostenanstieg des Plans.

- **Rechenschaft gegenüber den Wählern ablegen**
Ermöglichen Sie die effektive Kontrolle und Rechenschaftsablegung den Wählern gegenüber und die Verbesserung der Zugänglichkeit sozialer Leistungen und Beschäftigungsleistungen für benachteiligte Personen auf dem Arbeitsmarkt. Politiker sorgen mit Hilfe von Kommunalplänen für Transparenz – sie treten viel klarer auf und sprechen darüber, was erreicht wurde.
- **Regeln und Grenzen bejahen**
Schaffen Sie klare Regeln und Grenzen, die Sie während des Prozesses respektieren. Auf der anderen Seite, widersetzen Sie sich Situationen nicht, bei denen es zur Errichtung informeller Strukturen kommt, zur Entstehung neuer Prozesse für Konsultationen.
- **Das richtige Tempo**
Bemühen Sie sich, gleich zu Beginn den Zeitrahmen abzustecken, den Sie für die Planung haben. Besprechen Sie diesen mit allen Interessengruppen. Ein zu enger Zeitrahmen führt zur Formalität des gesamten Prozesses. Andererseits ist ein Zeitrahmen, bei dem sich alle nur treffen, diskutieren und bei dem nicht ersichtlich ist, wann die Arbeit zu einem Ergebnis führen wird, genauso kontraproduktiv und führt zur Apathie der Kommune gegenüber dem gesamten Prozess und oft zur Missbilligung der Methode der kommunalen Sozialplanung.
- **Kontrolle teilen**
Verteilen Sie das Kontrollsystem auf mehrere Gruppen und Manager, kontrollieren Sie gegenseitig die Ziele und Aufgaben, die Sie festlegen. Teilen Sie die Kontrolle mit kompetenten Institutionen, legen Sie Grenzen der Kontrolle in Vertragsbeziehungen fest.
- **Training**
Auch wenn Ihnen die ersten Dinge nicht gemäß Ihren Vorstellungen gelingen, geben Sie nicht auf und glauben Sie daran, dass Training und Wiederholen von Situationen Ihre Fertigkeiten verbessern werden. Dort, wo es möglich ist, erlernen Sie neue Fertigkeiten mittels Schulung und Training.
- **Respekt vor Menschen**
Glauben Sie, dass auch Nutzer ihre eigenen Vorstellungen und Erfahrungen haben, die Ihnen helfen werden, sich richtig zu entscheiden. Beziehen Sie sie auf allen Ebenen des gesamten Prozesses mit ein. Versuchen Sie, eine Weile „in fremden Schuhen“ zu verweilen.
- **Von anderen lernen**
Mit der Zusammenarbeit in einer großen und diversen Gruppe von Personen haben Sie ein Umfeld geschaffen, in dem Sie gegenseitig voneinander lernen ... Versuchen Sie Menschen zu finden, die für Sie arbeiten – gute Mitspieler.
- **Bewegung/Dynamik beibehalten**
Wie das System mit Energie aufladen? Wo beginnen? Analysieren Sie, woher die Energie kommen kann. Demonstrieren Sie die Effektivität des Systems, finden Sie Orte, wo es funktioniert. Beginnen Sie so, dass Sie gewinnen – der Prozess wird sich so selbst verstärken.

Festhalten und nicht loslassen – wie die eigene Energie behalten und das Interesse nicht verlieren – nicht aufhören im Kontakt zu bleiben, Höhen und Tiefen, Nutzung der Medien, eine Gemeinschaft ernährt sich besser.
- **Fachjargon vermeiden**
Benutzen Sie eine verständliche Sprache, erstellen Sie Begriffsglossare, benutzen Sie keinen Fachjargon, den nur ein begrenzter Personenkreis versteht, Sie bilden sonst eine indirekte Hierarchie in Arbeitsgruppen.
- **Örtliche Kapazitäten stärken**
Stärken Sie örtliche Kapazitäten, organisieren Sie gemeinsame Weiterbildung, Treffen, auf denen Sie Erfahrungen austauschen, organisieren Sie Konferenzen, stellen Sie Fachleute ein, die Sie aktuell benötigen, erwerben Sie neue Kapazitäten für neue Gelegenheiten, erwerben Sie neue Fertigkeiten im Projektmanagement. Erwerben Sie auch Fertigkeiten, die manchmal vordergründig nicht mit der Erbringung von Sozialleistungen zusammenhängen, wohl aber mit dem Management. Vergewöhnen Sie sich, dass verschiedene Strukturen verschiedene Hilfsstufen annehmen.

- **Den richtigen Zeitpunkt abpassen**

Passen Sie den richtigen Zeitpunkt ab, zu dem Sie die geplante Änderung vornehmen möchten. Planen Sie die Änderungen unter dem zeitlichen Gesichtspunkt. Glauben Sie, es ist nicht möglich, sich alles auf einmal vorzunehmen, Sie werden nicht die notwendigen Ressourcen an Geld, Menschen, politischer Unterstützung, fachlicher Unterstützung und eigener Energie haben.
- **Geld aufwenden**

Wie im Rahmen dessen bleiben, dass Sie sich leisten können? Gewinnen Sie mittels qualitativ hochwertiger Projekte neue Gelder für das System, wenden Sie Geld auf für neue, bessere Leistungen, wenden Sie auch Gelder auf für eine neue Infrastruktur der sozialen Leistungen und des gesamten sozialen Bereiches, zum Beispiel neue Informations- und Beratungsleistungen, neue Fertigkeiten auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit, des Marketing oder des Qualitätsmanagements der Leistungen u. a.
- **Glauben Sie an andere**

Glauben Sie, dass es Ihnen nur in Zusammenarbeit mit anderen gelingen wird, den gesamten Prozess umzusetzen. Unterschätzen Sie also nicht die Fertigkeiten und die individuellen Vorgehensweisen anderer, suchen Sie gemeinsame Vorgehensweisen und Ansätze, übertragen Sie Kompetenzen und Verantwortungen sobald es auch nur ein bisschen möglich ist. Für den Prozess der kommunalen Sozialplanung benötigen Sie die Kooperation vieler Personen in der Kommune.
- **Fazilitatoren nutzen**

Nutzen Sie erfahrene Fazilitatoren in dem Fall, dass Sie sich selbst kompliziertere Verhandlungen aus verschiedenen Gründen nicht zutrauen. Sie sind eventuell nicht unparteiisch, Sie möchten aus dem Spiel bleiben, Sie haben ein kompliziertes Problem zu lösen und die Situation ist die, dass verschiedene Seiten verschiedene Interessen vertreten und Sie zu einem Konsens gelangen möchten. Organisieren Sie eine große Präsentationsveranstaltung o. ä., legen Sie die Bedingungen und Ergebnisse der Arbeit des Fazilitators in einem Vertrag fest, es lohnt sich, sich nach erfahrenen Fachleuten umzusehen.
- **Lokale Kapazitäten nutzen, Beispiel guter Praxis geben**

Nutzen Sie die Quellen aus Ihrer eigenen Kommune. Beispiele, die von anderswo kommen, bewähren sich nicht immer. Kombinieren Sie Beispielprojekte aus dem Ausland. Falls es in Ihrer Kommune eine geeignete beispielhafte Person gibt, könnte diese Ihre Arbeit unterstützen. Sie können an dieser Person erfolgreiche Beispiele illustrieren, zögern Sie nicht ...
- **Visualisieren, Visionen teilen**

Organisieren Sie Treffen mit Politikern, bei denen Sie deren politische Visionen erfahren und sie können gegenseitig Ihre Vorstellungen austauschen. Visionen werden oft nicht geteilt, sie sind spezifisch für einzelne Gruppen. Vorstellungen davon, was wir erreichen wollen, gemeinsame Gedanken und das Teilen von Visionen ist ein guter Brückenschlag zwischen verschiedenen Interessengruppen.
- **Alle einbeziehen, die es betrifft**

Beziehen Sie Auftraggeber, Leistungserbringer und Nutzer ein und motivieren Sie Arbeitgeber und Arbeitsämter zum Planen in der Kommune. Beziehen Sie alle Gruppen in die Planung ein, so ermöglichen Sie eine effektive Durchführung der Aktionen und des Finanzmanagements an der entsprechenden Stelle – in der Kommune – mit maximaler Nutzung des Synergieeffekts, den die Gemeinden, Bezirke, Arbeitsämter, Arbeitgeber, Leistungserbringer, Nutzer, die Öffentlichkeit ... in die Planung einbringen können.
- **Alle Bereiche der Kommune einbeziehen**

Beziehen Sie alle Bereiche der Kommune in die Planung ein. Falls Sie einen Bereich auslassen, ist es notwendig, diese Entscheidung mitzuteilen und zu begründen.
- **Notieren und dokumentieren**

Notieren und dokumentieren Sie alles, archivieren Sie sorgfältig, richten Sie ein Back-up auf dem Computer ein. Bei Missverständnissen, die eintreten können, werden Sie die Informationen brauchen.

ZUSAMMENFASSUNG

Nach dem Durchlesen der Unterlagen zur Methodik wissen wir nun:

- die gesamte Methodologie des Planungsprozesses der kommunalen Sozialplanung zu definieren
- einzelne Schritte im gesamten Prozess zu beschreiben
- die einzelnen Unteraktivitäten in jedem Schritt zu charakterisieren
- den gesamten Rahmen für die Anschaffung eines kommunalen Sozialplans zu bearbeiten
- die Aktivitäten, die zur Vorbereitung des Umfeldes für die Aufnahme eines kommunalen Sozialplans notwendig sind, zu charakterisieren



Zusammenfassung



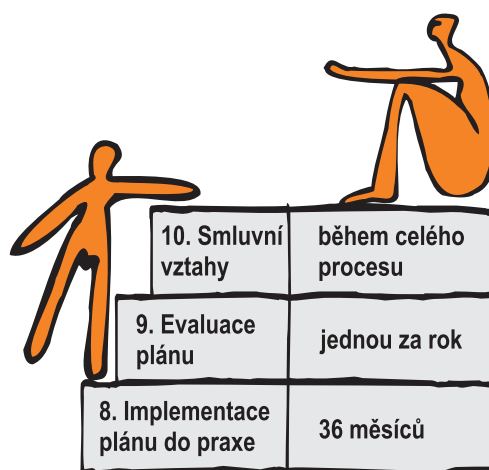
BENUTZTE LITERATUR

- ADAIR, J. (1994): Vytváření efektivních týmů. Praha: MANAGEMENTPRESS. ISBN 80-85603-70-5
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996): Organizační chování. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1
- DONNELLY jr., H. J., GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J. (1997): Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3
- GLADKIJ, I. a kol. (2003): Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8
- Inspektorát sociálních služeb a Ministerstvo zdravotnictví Skotska (1991): „Mapování a management péče. Směrnice pro odborníky z praxe“. Český překlad Jitka Adamová, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 1999.
- Interní materiály, zpracované v průběhu procesu KP v Ostravě
- KRBICOVÁ MAŠÍNOVÁ, L., POLESNÝ, M. (2004): 2. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem na období 2004–2006. Služby pro občany města. Ústí nad Labem: Město Ústí nad Labem
- KRBICOVÁ MAŠÍNOVÁ, L., POLESNÝ, M. (2004): 1. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem na období 2000–2003. Služby pro občany města. Ústí nad Labem: Město Ústí nad Labem
- KRÜGER, W. (2004): Vedení týmů. Jak ustavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0780-2
- PALÁN, Z. (2002): Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7
- ŠTEGMANNOVÁ, I., KVASNIČKA, R. (2005): 1. Komunitní plán rozvoje sociálních služeb ve městě Ostrava do roku 2006: Ostrava: Odbor sociálních věcí a zdravotnictví MMO. ISBN 80-239-4521-1
- ŠULEŘ, O. (1996): Manažerské techniky. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-7067-406-?
- TÝM CENTRA KOMUNITNÍ PRÁCE (1998): Tři kroky dopředu a dva vzad. Manuál k Projektu rozvoje sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, o. s.
- TÝM CENTRA KOMUNITNÍ PRÁCE (2003): Zapojení neziskových organizací v České republice do tvorby Komunitních plánů péče. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, o. s.
- TYSON, S., JACKSON, T. (1997): Organizační chování. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-296-4
- VRZÁČEK, P. (2003): Neziskoví stratégové. In: Marcela Bergerová, ed.: Komunikace s veřejností a ještě něco navíc. Praha: SPIRALIS, o. s. str. 7–26. ISBN 80-903015-3-3
- WHITMORE, J. (1994): Koučování. Praha: MANAGEMENTPRESS. ISBN 80-85603-75-6
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- KOONTZ, H., WIIHRICH, H.: Management. nakl. Victoria Publishing
- WRITHER, Jr., W. B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. nakl. Victoria Publishing
- BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, nakl. Portál
- MAREŠ, P.: Nezaměstnanost jako sociální problém, nakl. Slon
- Průvodce fondy EU pro neziskové organizace, Nadace rozvoje občanské společnosti
- GOLA, P.: Evropská unie v otázkách a odpovědích. nakl. Radek Veselý
- Projektové žádosti na zdroje Evropské unie, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

BEMERKUNGEN

METODIKA 1

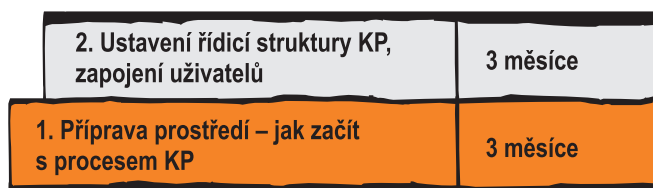
DESET ZÁKLADNÍCH KROKŮ V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ A PŘÍPRAVA PROSTŘEDÍ PRO POŘÍZENÍ KOMUNITNÍHO PLÁNU



Realizační období plánu



Zpracování plánu



Přípravné období plánu



Logo komunitního plánování ve své jednoduché a jednoznačné symbolice zobrazuje základní a nutný prvek, bez kterého by proces nemohl fungovat, a tím je:

KOMUNIKACE/COMMUNICATION

Profily hlav a jejich mimika jasně vyjadřují proces komunikace, i když se jedná o pasivní obrázek. Mimika jednoznačně vyjadřuje další nosný prvek úspěšného jednání:

POZITIVNÍ EMOCE/POSITIVE EMOTIONS

Zvolenou barevností poukážeme na mnohotvárnost a členitost, která je přijímána a tolerována, lidé jsou barevní a mají různé názory:

SVOBODNÉ MYŠLENÍ/FREE THINKING

Tři hlavy mluví s jednou: bílá hlava uživatele mluví se žlutou hlavou poskytovatele, za kterým stojí zadavatel a zaměstnavatel, tři silní pomáhají slabšímu:

POMOC POTŘEBNÝM/HELP TO THOSE IN NEED

Sdělnost loga je podtržena vyjmenováním všech čtyř skupin, logo je používáno pouze v této formě, s uvedením webové adresy, která jednoznačně informuje, o co se jedná:

www.komunitniplanovani.com

OBSAH

ÚVOD	60
1. Cíl metodického materiálu	61
2. Komu je metodický materiál určen?	61
3. Co se ve metodickém materiálu dozvíte?	61
4. Co budete umět po prostudování materiálu?	61
NĚKOLIK OTÁZEK V ÚVODU	62
1. Co je komunitní plánování?	62
2. Jak se odlišuje komunitní plán od jiného plánu?	62
3. V čem je plán přínosný, proč vůbec plánovat?	62
4. Komunitní plánování z pohledu právního řádu ČR	63
5. Kde začalo komunitní plánování?	63
6. Je komunitní plánování manažerský proces?	64
7. Jaká rozhodnutí musí dělat komunitní manažer?	64
8. Účastníci komunitního plánování	64
9. Zapojení úřadů práce – inovativní přístup v komunitním plánování	66
10. Jaké jsou principy komunitního plánování?	67
11. Jaké jsou hodnoty komunitního plánování?	67
DESET KROKŮ KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍM	69
1. Úvod k metodologii	69
2. Jednotlivé kroky komunitního plánování	71
2.1 Krok č. 1 – Příprava prostředí	71
2.2 Krok č. 2 – Ustavení trvale udržitelné řídicí struktury	81
2.3 Krok č. 3 – Regionální informační systém komunitních a sociálních služeb	86
2.4 Krok č. 4 – Analýza a mapování potřeb uživatelů	89
2.5 Krok č. 5 – Zpracování Návrhu plánu – od představy k plánu	95
2.6 Krok č. 6 – Proces konzultací plánu	97
2.7 Krok č. 7 – Zpracování konečné verze plánu	98
2.8 Krok č. 8 – Implementace plánu do praxe	99
2.9 Krok č. 9 – Evaluace plánu	100
2.10 Krok č. 10 – Smluvní a jiné vztahy v procesu komunitního plánování	102
PRINCIPY KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ OD A DO Z	105
SHRNUTÍ	110
CVIČENÍ	111
POUŽITÁ LITERATURA	112



úvod

ÚVOD

Vážený kolego, dostává se vám do rukou základní metodický materiál, který vás v deseti krocích provede procesem komunitního plánování. Tento metodický materiál vznikl v rámci projektu Integration ohne Grenzen - Integrace bez hranic podpořeného v rámci EU programu Ziel3/Cíl3.





1. Cíl metodického materiálu

Metodický sešit 1 popisuje proces komunitního plánování složený z deseti postupných kroků, které podrobně popisují, jak projít komunitním plánováním od počáteční – přípravné fáze, přes fázi zpracování plánu, až po jeho konečnou realizaci a implementaci do praxe.

Metodický postup deseti kroků komunitního plánování se uplatňuje v oblasti rozvoje sociální ekonomiky, při rozvoji sociálních a komunitních služeb, při zpracování komunitních plánů měst, obcí, mikroregionů a je přenositelný i pro zpracování střednědobých plánů krajů.

2. Komu je metodický materiál určen?

Metodický materiál je určen odborníkům z praxe, kteří plánují, nebo budou plánovat rozvoj sociálních služeb na místní, regionální či krajské úrovni, a jsou motivováni pro získání nových dovedností a kompetencí, které jim umožní kvalitně plánovat na místní či regionální úrovni.

3. Co se ve metodickém materiálu dozvíte?

To, co v metodickém materiálu naleznete, je popis metodologie, jak vést úspěšně proces, který vede k pořízení komunitního plánu a následně k jeho implementaci. Jsou zde potřebné informace a návody, které vás postupně provedou celým procesem plánování. Vstupní metodika popisuje celkový proces deseti kroků komunitním plánováním a přípravu prostředí pro komunitní plánování. Kroky č. 2–10, jsou podrobněji rozpracovány v dalších metodických sešitech.

4. Co budete umět po prostudování metodického materiálu?

- definovat celkovou metodu komunitního plánování
- popsat jednotlivé kroky procesu
- charakterizovat dílčí aktivity v každém kroku
- zpracovat celkový rámec pro pořízení komunitního plánu
- charakterizovat aktivity potřebné pro přípravu prostředí a pro pořízení plánu



co je komunitní plánování?



shrnutí

jiné plány

proč plánovat?

NĚKOLIK OTÁZEK V ÚVODU

1. Co je komunitní plánování?

Komunitní plánování je **přístup**, který říká co, a **proces**, který říká jak pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejích potřeb.

Shrnutí

Systém komunitního plánování je inovativní tým, že v sobě **integruje manažerský přístup** z komerční sféry s **psychologickými, sociologickými a psychoterapeutickými přístupy v práci s komunitou či skupinou**.

Bez **propojení obou přístupů nemůže proces komunitního plánování efektivně fungovat** a naplňovat principy, ze kterých vychází.

Komunitní plánování se tak stává moderní manažerskou metodou, která je využívána v sociální ekonomice.

Včasným plánováním přiměřených programů, projektů a sociálních služeb propojených spolupráci zadavatelů, zaměstnavatelů, 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.

Kouzlo komunitního plánování je především v **procesu**, kterým se uskutečňuje: v síle lidí, kteří proces realizují, v jejich komunikaci a pozitivním myšlení. Kouzlo je pak vždy umocněno profesionálními dovednostmi z oblasti projektového řízení, managementu, marketingu a sociálních služeb.

2. Jak se odlišuje komunitní plán od jiného plánu?

Právě tím, že je realizován v procesu komunikace a spolupráce širokého spektra lidí žijících v dané komunitě a území, pro které se plánuje. Lidé zapojení do plánování jsou různých profesí a postavení ve společnosti. Snahou plánovačů je zapojit do procesu politiky, úředníky, poskytovatele služeb, uživatele, úřady práce a zaměstnavatele – tedy vytvořit plán v tvořivém živoucím prostředí, které umožní vnést do plánu potřeby a názory komunity. Na ně pak reagovat nabídkou sociálních a komunitních služeb, a to vše dobře propojit s lidskými, duchovními, finančními a materiálními zdroji. Proces plánu je stejně hodnotný jako zpracovaný písemný dokument a opačně. Komunitní plán není vytvářen tzv. „od stolu“, ale ve spolupráci s širokou komunitou, díky vzájemné komunikaci a propojování společenských rovin života komunity.

Je tedy zřejmé, že komunitní plán je na rozdíl od plánu komerční firmy obtížnější v tom, že neplánuje rozvoj jedné firmy, která vyrábí automobily či vyvíjí nové informační technologie, ale plánuje rozvoj služeb na daném území pro danou skupinu v určitém čase. Řízení procesů je tudíž závislé na shodě a spolupráci mnoha subjektů, nikoliv pouze na managementu jedné firmy.

3. V čem je plán přínosný, proč vůbec plánovat?

Systém sociální ekonomiky v ČR je v současnosti připraven na zásadní transformační kroky. Všechny zúčastněné subjekty (tzn. zřizovatelé, poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb), si uvědomují vážné problémy spojené s dalším trváním málo přehledného systému sociálních služeb, a to zejména s ohledem na nepříznivé demografické prognózy České republiky i Evropské unie v oblasti stárnutí populace. Dosažení vyšší efektivity sociální ekonomiky je nezbytným úkolem pro další období našeho života. Vyšší efektivnost

celého systému předpokládá zejména možnost individuálních řešení nepříznivých sociálních situací občanů, které lze řešit prostřednictvím sociálních a komunitních plánů služeb. Plány, které odpovídají skutečným místním a regionálním potřebám, představují správnou cestu, jak efektivně nakládat s veřejnými rozpočty a lidskými zdroji v příslušných regionech, krajích, státu.

4. Komunitní plánování z pohledu právního řádu ČR

Shrnutí

Zákon o sociálních službách (ZoSS) zavedl pro kraje povinnost a pro obce možnost zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb a formuloval základní metodické východisko spolupráce v triádě zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb. Triáda je principem řízení procesu komunitního plánování.

Kraje plánují rozvoj sociálních služeb povinně jako podklad pro vyčíslení potřeby dotací ze státního rozpočtu, které pak jménem státu přerozdělují mezi poskytovatele sociálních služeb.

Obce sice rozvoj sociálních služeb plánovat nemusí, ale je to nanejvýš vhodné, protože jejich plány mohou posloužit krajům k získání objektivních podkladů pro krajské plány rozvoje a následnému rozdělování dotací v souladu s jejich reálnými potřebami.

Komunitní plánování rozvoje sociálních služeb v obcích může a nemusí souviset s obecným plánováním sociálně-ekonomického rozvoje. Programy sociálně ekonomického rozvoje (strategické plány) mohou obce zpracovávat podle obecných zákonů pro územní veřejnou správu. Záleží na rozhodnutí obce, zda bude takový program obsahovat kapitolu věnovanou sociální problematice a jak se při jejím zpracování bude postupovat.

V krajích je třeba střednědobý plán rozvoje sociálních služeb a obecný program rozvoje kraje chápat odděleně, protože každý dokument má ze zákona jiný účel. Výstupy střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb nicméně mohou být do obecného programu rozvoje kraje s výhodou zahrnuty.

I v případech zpracování obecných programů rozvoje obcí a krajů je vhodné opírat se při zpracování kapitol, věnovaných sociální péči, o metodické východisko popsané v ZoSS a vytvořit k tomu triádu v širším smyslu, která bude zahrnovat zejména úřady práce a zaměstnavatele.

5. Kde začalo komunitní plánování? V Anglii?

Anglie? Ano. Zkušenosti z komunitním plánováním v Ústí nad Labem jsme začali čerpat v roce 1996 v Anglii. Jezdili jsme na stáže, pořádali tzv. „toulavé autobusy“ do Anglie, ale i Holandska, Německa či Rakouska. Překládali plány, vzdělávali odborníky, politiky, úředníky, uživatele i nás komunitní manažery. Byla to dynamická doba plná nových vizí a nadějí na zásadní transformační kroky v síti sociálních služeb v České republice. V té době se v Anglii plánovalo především v oblasti duševního zdraví, a to z důvodu transformace psychiatrické péče Velké Británie v péči komunitní. I naše začátky byly z oblasti péče o dlouhodobě duševně nemocné klienty a postupně jsme rozšiřovali plánování i na další cílové skupiny v regionu.

Dnes již mají plány v Anglii širší rozsah i společenský záběr. To potvrdily i analýzy, které jsme také zpracovali i v rámci dalších projektů. Komunitní plány jsou ve Velké Británii dnes integrovány do strategických plánů měst a obcí, a tím se stává problematika znevýhodněných osob součástí celkových plánů rozvoje měst a obcí. Výsledkem je, že pro-

právní řád



shrnutí

Anglie 1996



blematika bydlení, dopravy, zaměstnávání, vzdělávání aj. je řešena jako celkový proces, do kterého jsou znevýhodnění občané se svými potřebami zahrnuti.

6. Je komunitní plánování manažerský proces?

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli jako jednotlivci dosáhnout, se stalo řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a organizované skupiny se neustále zvětšovaly, vzrůstal význam manažerů. Komunitní plánování není tedy výjimkou. Smyslem této metodiky je, kromě jiného, rozvíjet schopnosti řízení u všech osob v organizační struktuře a v jednotlivých organizacích, které se účastní procesu komunitního plánování, zejména pak manažerů, budoucích manažerů a dalších profesionálů.

Manažeři jsou v komunitním plánování odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům v daném regionu. Efektivní řízení se tak týká celého procesu komunitního plánování a je stěžejní pro kvalitní pořízení plánu.

Shrnutí

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**. Komunitní plánování je tedy **manažerským procesem**. 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. A to vše komunitní plánování obsahuje.

7. Jaká rozhodnutí musí dělat komunitní manažeři?

Plánovací funkce vyžaduje od komunitních manažerů, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí, týkající se základních prvků komunitního plánování:

- stanovit **cíle** – jsou specifické budoucí stavy, které mají být dosaženy
- stanovit **akce** – jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů (např. definovaná opatření, služby, aktivity)
- stanovit **předpověď** – pro určení cílů a volbu aktivit vhodných pro jejich dosažení je třeba mít k dispozici předpověď budoucnosti; komunitní manažer nemůže vytvářet plány, aniž zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů; manažer vychází z analýz potřeb, sociologických studií, informačních systémů v regionu či komunitě
- stanovit **zdroje** – představují omezení, která musí manažer při plánování akcí respektovat

8. Účastníci komunitního plánování

Shrnutí

Do triády komunitního plánování (zadavatelé – poskytovatelé – uživatelé sociálních služeb) je vhodné zapojit co nejširší okruh účastníků.

I když jsou sociální služby primárně financovány státem, funkci zadavatelů služeb plní obce a kraje. V triádě by je měly zastupovat jak jejich politické reprezentace, ze zákona zodpovědné za vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče, tak jejich úřady, vykonávající v oblasti sociální péče přenesenou státní správu. Na straně zadavatelů by se ale plánování měly účastnit i další věcně příslušné státní a regionální úřady – úřady práce, orgány regio-

nální soudržnosti, územní pracoviště MPSV. Obce a kraje jsou nicméně mezi zadavateli sociálních služeb ve zvláštním postavení, protože jsou jak podle ZoSS, tak podle obecných zákonů pro územní veřejnou správu, pořizovatelem komunitního plánu.

V postavení poskytovatelů budou jak tradiční dotovaná zařízení sociální péče, tak poskytovatelé ze sféry neziskových organizací a podnikatelské subjekty a budou pro poskytování služeb zaregistrovány u krajského úřadu. Pro komplexnější komunitní plány je nutno za poskytovatele považovat i zaměstnavatele, kteří mají vůči postiženým osobám řadu povinností definovaných zákonem.

S účinností ZoSS se výrazně změní ekonomické podmínky poskytování sociálních služeb. V sociálních službách vznikne zřetelně tržní prostředí. Uživatelé, kteří si budou zajišťovat poskytování sociálních služeb sami a hradit je ze státních příspěvků, jejichž jsou přímými příjemci, se stávají významným účastníkem plánování, protože svým osobním rozhodováním mohou ovlivnit jeho výsledek.

Zapojení uživatelů i poskytovatelů do procesu komunitního plánování bude zejména ve větších územních celcích organizačně náročné. Proto se v krajích uplatňuje „zastupitelský“ princip, který je vhodné použít i ve větších obcích. Výběr zástupců je třeba podřídit místním podmínkám.

Vymezení rolí účastníků komunitního plánování, v tzv. triádě, není striktní. Zúčastněné subjekty ve skutečnosti často působí ve více rolích – obce jsou především zadavateli, ale některé jsou zároveň i poskytovateli, někteří uživatelé sociálních služeb se po přijetí ZoSS dostávají i do postavení zadavatelů, zákonní zástupci nesvéprávných uživatelů jsou zároveň často poskytovateli apod. Triáda je proto především otevřeným prostředím pro komunikaci a hledání společných východisek a řešení, nikoli rigidní organizační strukturou.

Protože je komunitní plánování manažersky náročný proces, je nutno počítat s tím, že účastníci nebudou mít vlastní personální kapacity na jeho řízení. Na zpracování plánu se budou pravděpodobně podílet další subjekty, najaté pořizovatelem k zajištění organizačních a koordinačních úkolů, ke zpracování analýz apod. Jejich účast bude podmíněna vznikem řady civilně právních vztahů, jejichž charakter a obsah se bude případ od případu lišit podle místních podmínek.

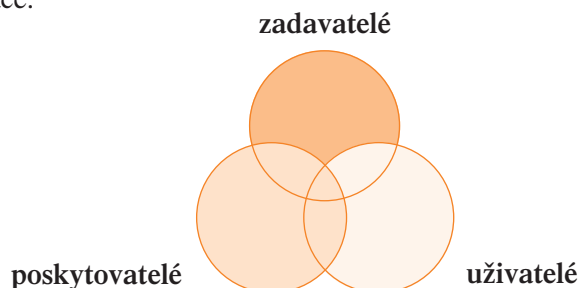
Z pohledu managementu se komunitní plánování uskutečňuje ve třech vzájemně propojených rovinách, ve kterých účastníci komunitního plánování pracují:

- politická rovina – zde pracují zadavatelé plánů
- odborná rovina – zde pracují poskytovatelé služeb a jiní odborníci
- uživatelská rovina – zde pracují uživatelé služeb a veřejnost

Představíme-li si situaci jako tři propojené kruhy, tak v jednom kruhu jsou místní samosprávy a obce, mikroregiony či svazky obcí, které jsou nositeli veřejných prostředků, jimiž financují sociální služby v rozsahu řádově stamilionů korun ročně. Spolu s úřady práce, které do regionu přinášejí prostředky prostřednictvím Aktivní politiky zaměstnanosti, se souhrnně nazývají **zadavatelé**.

Ve druhém kruhu jsou subjekty, které vykonávají sociální službu pro cílové skupiny znevýhodněné na trhu práce. Jsou to především neziskové organizace, organizace zřizované institucemi či soukromými subjekty, které souhrnně vystupují pod názvem **poskytovatelé**. Mezi nestandardní poskytovatele – z pohledu zákona o sociálních službách – bychom mohli zahrnout i zaměstnavatele, kteří vytvářejí nové pracovní příležitosti pro sociálně znevýhodněné osoby na trhu práce.

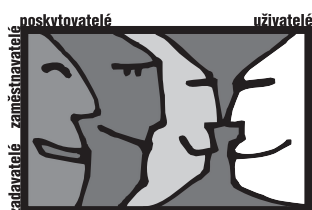
Ve třetím kruhu, jsou **uživatelé** jako koneční příjemci pomoci, tedy skupiny znevýhodněné na trhu práce.



úřady práce

9. Zapojení úřadů práce – inovativní přístup v komunitním plánování

V našem projektovém pojetí je trojúhelník rozšířen na čtyři komunikující skupiny, které vzájemně kooperují a dlouhodobě spolupracují při rozvoji sociální sítě v regionu. Náš metodologický přístup je vyjádřen v tematickém logu komunitního plánování, které bylo ve spolupráci s uživateli vytvořeno a provází náš projekt po celou dobu jeho realizace.



www.komunitniplanovani.com

V námi realizovaném projektu rozšiřujeme pohled na komunitní plánování o nové aktéry komunitního plánování, a to jsou úřady práce a zaměstnavatelé.

9.1 Služby úřadů práce

Úřady práce v ČR jsou součástí státních orgánů, a to resortu Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). V resortu „patří“ do útvaru, který se jmenuje Správa služeb zaměstnanosti (SSZ). SSZ je řízena náměstkem ministra. Člení se na odbory (ředitel) a oddělení (vedoucí) a má přímou a nepřímou rozhodovací pravomoc vůči úřadům práce. Úřady práce jsou správní úřady se správními obvody shodnými s územními obvody okresů. V každém kraji je jednomu z úřadů práce, tzv. pověřenému úřadu práce (PÚP), správní obvod rozšířen na úroveň kraje. SSZ sídlí v Praze, PÚP obvykle v krajském městě (14), ÚP v okresním městě (77). Přímá pravomoc SSZ se týká oblasti rozpočtování a správního řízení. SSZ je jednak správcem prostředků politiky zaměstnanosti, který rozhoduje o jejich užití, jednak je místem, k němuž se účastníci správního řízení ÚP mohou odvolat. Nepřímá pravomoc vyplývá ze „štábního postavení“ jednotlivých odborů a oddělení směrem k obdobným útvarům ÚP. Významnou povinností SSZ je soustavně vyhodnocovat situaci na trhu práce a ovlivňovat ji. Úřady práce jsou rozpočtové organizace, které mají z hlediska služeb zaměstnanosti okresní působnost.

V úrovni PÚP jsou služby zaměstnanosti rozšířeny, například všechny PÚP ve svém správním obvodu zabezpečují činnost Evropských služeb zaměstnanosti a zpracovávání podkladů pro udělování investičních pobídek. Stejně jako u SSZ je povinností každého z ÚP soustavně vyhodnocovat situaci na regionálním trhu práce a ovlivňovat ji. Služby zaměstnanosti poskytované ÚP veřejnosti jsou v převažujícím rozsahu bezplatné. Jde o:

- individuální poradenství
- poradenství k volbě povolání
- skupinové poradenství, jednou z forem jsou tzv. Job cluby
- zprostředkování zaměstnání
- agenda dávek státní sociální podpory

- aktivní politika zaměstnanosti
- pomoc při „insolenci“¹
- rekvalifikace
- poradenství k ESF
- evidence volných pracovních míst
- analytická činnost
- statistika
- povolování práce cizinců a evidence občanů EHP
- informace o možnosti zprostředkování zaměstnání občanů ČR v zahraničí

Zapojením úřadů práce se rozšiřuje regionální síť kooperujících sociálních partnerů při řešení problematiky populace, která je ohrožena sociálním vyloučením z trhu práce. **Zároveň se zkvalitňuje Aktivní politika zaměstnanosti úřadů práce** a motivují se k **dlouhodobé spolupráci zaměstnavatelé**, kteří tak snadněji mohou vytvářet nové pracovní příležitosti **příléhavými formami zaměstnávání znevýhodněných osob** na trhu práce.

Zapojením zaměstnavatelů, jejichž povinnosti vůči znevýhodněným skupinám jsou definovány zákonem, do procesů tvorby komunitních plánů ve spolupráci s regionálními institucemi, jsou **efektivněji směřovány aktivity** zaměstnavatelů, kteří jsou **motivováni vytvořit pracovní příležitosti** pro sociálně znevýhodněné skupiny.

10. Jaké jsou principy komunitního plánování?

Principy komunitního plánování mají velmi blízký vztah k Zásadám dobré správy, které byly formulovány státy poskytujícími pomoc v rámci Finančního mechanismu EHP a Norského finančního mechanismu za účelem nastinit postoje těchto států k problematice dobré správy. Zásady dobré správy a protikorupční politiky jsou tak nezbytnou součástí procesu ekonomického a sociálního rozvoje všech zemí a jsou neodmyslitelně spjaty s cíli finančních mechanismů, které přispívají k celkovému rozvoji.

Zásady dobré správy, které jsou přenositelné na komunitní plánování obvykle zahrnují následující prvky:

- **odpovědnost**
- **transparentnost**
- **zastoupení**
- **rovnost**
- **vládu práva**
- **schopnost a způsobilost**
- **schopnost reagovat na lidské potřeby**

11. Jaké jsou hodnoty komunitního plánování?

Hodnoty v procesu komunitního plánování je možné chápat jako komplexní významy, které určují a vyjadřují významy různých objektů, činností, možností pro nás, pro naši činnostní orientaci a pro činnost samotnou. Hodnoty v celém procesu plánování ovlivňují naši „zaměřenost“, volbu cílů a prostředků, způsoby činnosti. Účastníci komunitního plánování je vyjadřují ve stanoviscích, vyjadřují je v postojích, které k věcem zaujímají. Hodnoty nelze pojímat pouze jako „chtěné věci“, ale spíše jako „koncepce žádoucího stavu“. Hodnoty v komunitním plánování si v celém procesu formuje komunita sama. Je dobré na hodnoty pomýšlet a formulovat je již v kroku č. 1 při přípravě prostředí.

¹Viz v „Poznámkách“ informaci o platební neschopnosti zaměstnavatelů, kteří jsou v konkurzním řízení.

principy



hodnoty

Mohou to být, například:

- umožnit lidem život ve vlastním domově s péčí a podporou, a to tam, kde si sami zvolí; zajistit dostupnost služby a možnost volby
- zvýšit poskytování péče tak, aby se vyhovělo novým, doposud neřešeným požadavkům a potřebám lidí
- uskutečnit posun ve vyváženosti péče směrem od péče institucionální k péči komunitní
- zlepšit kvalitu poskytovaných služeb
- zajistit integraci všech sociálních služeb a programů včetně zdravotní péče bez rozdílu zřizovatele služby



DESET KROKŮ KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍM

1. Úvod k metodologii



Celý proces komunitního plánování je metodicky rozdělen do deseti navazujících kroků, které vás provedou **třemi fázemi** plánu:

- fáze přípravy plánu, která obsahuje krok č. 1, 2 – popsáno v metodice č. 1, 2 a 3
- fáze zpracování plánu, která obsahuje krok č. 3, 4, 5, 6, 7 – popsáno v metodice č. 4, 5, 6, 7 a 8
- fáze implementace plánu, která obsahuje krok č. 8, 9, 10 – popsáno v metodice č. 8, 9 a 10

10. Smluvní vztahy	během cel. procesu	
9. Evaluace plánu	1 za rok	Realizační období plánu
8. Implementace plánu do praxe	36 měsíců	
7. Zpracování konečné verze KP	1 měsíc	Zpracování plánu
6. Proces konzultací KP	2 měsíce	
5. Zpracování Návrhu plánu KP	4 měsíce	
4. Analýza a mapování potřeb uživatelů	3 měsíce	
3. Regionální informační systém sociálních služeb	dlouhodobě	Přípravné období plánu
2. Ustavení řídicí struktury KP, zapojení uživatelů	3 měsíce	
1. Příprava prostředí – jak začít s procesem KP	3 měsíce	

Následující tabulka vám zpřehlední postupných **deset kroků ve třech fázích**. Stručně vám popíše nejdůležitější aktivity daného kroku a rámcový časový horizont, za který by se daný krok měl uskutečnit.

Krok	Obsah	Co uděláme – aktivity	Časové fáze – rámcově
PŘÍPRAVNÁ FÁZE PLÁNU			
1	Příprava prostředí – jak začít s procesem komunitního plánování	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření iniciačního týmu • vyvolání poptávky v místě plánování • projednání zadání v politických kruzích • příprava a schválení principů a hodnot • příprava uživatelského prostředí • příprava odborného – poskytovatelského prostředí • příprava manažerského prostředí • příprava pro ustavování organizačních struktur komunitního plánování • příprava finančního prostředí • zpracování základního zadání komunitního plánu • zpracování plánu pro pořízení komunitního plánu • proškolení iniciačního a budoucího realizačního týmu • zpracování projektu na pokrytí finančních nákladů • zajištění odborných konzultací 	3 měsíce Metodika č. 1

2	Ustavení řídicí struktury KP, zapojení uživatelů, úřadů práce a zaměstnavatelů	<ul style="list-style-type: none"> • ustavení řídicích plánovacích struktur • zapojení všech účastníků procesu • zapojení zadavatelů, poskytovatelů • zapojení uživatelů • zapojení zaměstnavatelů a úřadů práce • ustavení skupiny pro dohodu • ustavení Manažerského týmu pro plánování • ustavení týmu pro práci s informacemi • ustavení týmu pro komunitní plánování – výběr zpracovatele plánu • ustavení týmu pro kvalitu a efektivitu • ustavení koordinační skupiny za jednotlivé cílové skupiny obyvatel a sociální služby • proškolení týmů 	3 měsíce Metodika č. 2 a 3
		ZPRACOVATELSKÁ FÁZE PLÁNU	
3	Regionální informační systém sociálních služeb	<ul style="list-style-type: none"> • zmapování současného stavu sociálních služeb – začátek tvorby informačního systému • vytvoření a zpracování dotazníků • založení informačního projektu – informační systém pro potřeby plánování • vytvoření informačního systému pro potřeby občanů – zvýšení dostupnosti sociálních služeb 	dlouhodobě – nejkratší doba 12 měsíců Metodika č. 4
4	Analýza a mapování potřeb uživatelů	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování a analýza statistických dat • zadání sociologických výzkumů kvantitativních a kvalitativních • zmapování současného stavu nabídky sociálních a komunitních služeb a zpracování katalogu služeb • realizace dotazníkových šetření poskytovateli • realizace dotazníkových šetření uživateli • zpracování kvalifikovaných odhadů poskytovatelů o prioritách v rozvoji služeb ve vztahu k potřebám uživatelů • zpracování situační (SWOT) analýzy v jednotlivých cílových skupinách • zpracování mapy sociální sítě – od potřeby ke službám • zavedení Managementu péče individuálních potřeb uživatelů • zapojení veřejnosti 	3 měsíce Metodika č. 5
5	Zpracování prvního návrhu plánu, od představy k plánu	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování struktury Návrhu plánu • stanovení cílů plánu • stanovení opatření plánu • stanovení priorit plánu • stanovení ekonomických aspektů plánu • stanovení dílčích aspektů každého opatření plánu 	4 měsíce Metodika č. 6
6	Proces konzultací KP	<ul style="list-style-type: none"> • příprava procesu konzultací • zpracování časového harmonogramu procesu konzultací • ustavení připomínkových míst • stanovení logistiky připomínkovacího procesu • stanovení nástrojů a metod pro proces konzultací • realizace procesu konzultací 	2 měsíce Metodika č. 7
7	Zpracování konečné verze plánu	<ul style="list-style-type: none"> • zapracování připomínek do plánu • zpracování konečné verze plánu • schválení plánu komisemi, radou, zastupitelstvem • distribuce plánu cílovým skupinám 	1 měsíc Metodika č. 6

		REALIZAČNÍ FÁZE PLÁNU	
8	Implementace plánu do praxe	<ul style="list-style-type: none"> Implementace plánu 	po celé realiz. období Metodika č. 8
9	Evaluace komunitního plánu	<ul style="list-style-type: none"> Evaluace a monitoring plánu 	jednou ročně Metodika č. 9
10	Smluvní a jiné vztahy v procesu KP	<ul style="list-style-type: none"> Smluvní vztahy v procesu KPP 	během celého procesu Metodika č. 10

2. Jednotlivé kroky komunitního plánování

V této části metodického materiálu si popíšeme stručně aktivity, které je dobré realizovat, a to tak, aby celý proces postupoval plynule. Aktivity v každém kroku komunitního plánování popisují podrobněji další metodické texty.

2.1 Krok č. 1 – Příprava prostředí pro komunitní plánování

krok 1



Shrnutí

Zahájení komunitního plánování se musí opírat o politickou vůli pořizovatele. Ta může být podmíněna plněním zákonné povinnosti krajů, popř. uvědomělostí ve vztahu k veřejnému zájmu na straně místní politické reprezentace v obcích, nebo nastat jako výsledek iniciačního působení ze strany dalších budoucích účastníků plánovacího procesu, kteří potřebu komunitního plánování vnímají jako prioritu. I tam, kde politická vůle od počátku existuje, je vhodné, aby existoval iniciační tým, který bude uplatňovat svůj vliv tak, aby připravovaný plánovací proces měl skutečně komunitní charakter a stane se zárodkem komunikace v triádě. Je-li iniciátorů víc, může se ukázat užitečným, aby účastníci iniciačního procesu měli od počátku upravené vzájemné právní vztahy, buď institucionálně – založením právního subjektu (např. občanského sdružení), nebo závazkově (např. uzavřením dohody o sdružení bez právní subjektivity).

příprava prostředí

Jakmile je dosaženo politické vůle, měla by se projevit formálním rozhodnutím samosprávného orgánu – usnesením, kterým je schválen záměr a stanoven postup, jak ho dosáhnout. První kroky takto stanoveného postupu by měly směřovat k potvrzení oficiálního zapojení dalších důležitých účastníků triády ze skupiny zadavatelů (zejména státní správy) do plánovacího procesu a zajištění příslibu jejich spolupráce. To lze učinit podpisem dotyčných účastníků pod společný programový dokument typu memoranda, které ovšem nemůže mít povahu vícestranného smluvního vztahu vzhledem k tomu, že účastníci z řad správních úřadů většinou nemají právní subjektivitu. Do přípravy a projednávání memoranda je vhodné zapojit alespoň některé renomovanější, odborně kvalifikované zástupce poskytovatelů a uživatelů pro různé oblasti sociálních služeb, resp. různé kategorie sociálního postižení. Tím dojde souběžně se vznikem politického prostředí i k posilování prostředí odborného a vzniknou tak zárodky budoucí organizační struktury plánovacího procesu.

V případě komunitního plánování v menších obcích by bylo obtížné zajistit dostatečnou efektivitu plánovacího procesu. Obce se mohou za tím účelem sdružit do svazku uzavřením veřejnoprávní smlouvy nebo založit spolu s nějakým soukromoprávním subjektem sdružení právnických osob s právní subjektivitou občanskoprávní smlouvou o sdružení, ale mohou také uzavřít veřejnoprávní smlouvu o spolupráci při plnění konkrétního úkolu, aniž by vznikl nový právní subjekt. Společné založení jiného typu soukromoprávního subjektu (obchodní společnosti, obecně prospěšné společnosti) přímo pro pořízení komunitního plánu není vhodné, protože nositelem práv a povinností vyplývajících z pořizování plánu zůstávají obce a některá práva a povinnosti nelze snadno na soukromý subjekt přenést. Přesto takový subjekt může vzniknout a sloužit jako nástroj funkčnosti organizační struktury, ustavené při oficiálním zahájení plánovacího procesu (viz další kapitola).

Vedle memoranda, na jehož základě budou konstituovány politické závazky budoucích účastníků komunitního plánování, se může ukázat užitečným, aby někteří právně způsobilí účastníci uzavřeli i občanskoprávní nebo obchodní smlouvy o uzavření smluv budoucích – zejména pro případ, že bude usilováno o získání finančních prostředků pro administraci plánovacího procesu z vnějších dotačních zdrojů.

Iniciátoři si mohou zajistit financování své činnosti získáním některého z existujících grantů, ale grant jim nemůže poskytnout pořizovatel komunitního plánu, pro kterého pracují.

iniciační tým

2.1.1 Vytvoření iniciačního týmu

V počátku vývoje procesu komunitního plánování mají nejdůležitější roli iniciátoři změn. Jejich role je v počátku plánování stěžejní. V kroku č. 2 přechází po vytvoření řídicích struktur komunitního plánování kompetence a odpovědnosti z iniciátorů změn na ustavené týmy.

Pro počátek procesu je však třeba ustanovit iniciační tým, jehož aktivity jsou převážně:

- vytvořit zadání pro proces komunitního plánování
- vyjednávat zadání v politických strukturách
- zapojit potřebné cílové skupiny na principu triády
- vytvořit první návrh struktur, koordinace a řízení procesu KP
- určit míru zapojení – možnosti, limity, roviny
- pracovat se vzájemnými očekáváními různých cílových skupin
- v počátku proces administrativně zajišťovat – iniciovat jednání, zpracovávat zápisy, plnit termíny, delegovat a realizovat úkoly
- pracovat se znalostí místního prostředí, iniciovat náměty a nápady, sdílet společné vize, transformovat je do reálných pohledů a realizovatelných manažerských úkolů
- dbát na uplatnění týmů a jednotlivců
- nechat prostor pro výměnu zkušeností
- nechat prostor pro vzájemnou podporu
- ujasňovat si vzájemně další postupy
- zpracovávat výstupy pro další skupiny
- předkládat výstupy příslušným složkám ve struktuře k projednání, podpoře, schválení, dle míry kompetencí a odpovědností

Složení iniciačního týmu je velmi různorodé. Jsou týmy, které vznikají z motivovaných úředníků, týmy složené z aktérů neziskového sektoru či jiných poskytovatelů služeb. Jsou i týmy, které vznikají na základě absolvování školení triád či jiné kombinace. Důležité pro tento typ týmů je jejich silná počáteční motivace, dočasná funkčnost, odpovědnost a kompetence.

vyvolání poptávky v místě

2.1.2 Vyvolání poptávky v místě plánování

V místě plánování vyvolejte poptávku po realizaci komunitního plánu. Usilujte o usnesení na úrovni rady města či zastupitelstva města s formulací politické i odborné objednávky.

Abyste toho dosáhli potřebujete získat pro proces komunitního plánování místní politickou reprezentaci – představitele obce či kraje. Ideální je politik, který má v kompetenci sociální sféru přímo v samosprávném orgánu. Důležitým aktérem je, např. tajemník, neboť on může ovlivňovat potřebu změny, a to v rovině pracovníků úřadu, kteří jsou partnery pro neziskové organizace v sociálních službách (uživatelé i poskytovatele sociálních služeb).

Pro kvalitní práci:

- připravte si vstupní materiály, kterými budete motivovat oslovené osoby
- vyhledejte podpůrné argumenty v zákonech

- ukažte provázanost finančních prostředků na služby
- připravte si argument pro vícezdrojové financování služeb z komunitního plánu
- připravte si první vizi řízení celého procesu
- připravte si první viz časového plánu celého procesu
- připravte si první vizi finančního zajištění celého procesu
- připravte si první vizi medializace problematiky

Na tomto místě je třeba zmínit, že proces komunitního plánování může vznikat jak, tzv. „zdola“ – z iniciativy třetího sektoru a uživatelů péče, tak „shora“ – z potřeby pramenící na úrovni zadavatele. Obě možnosti jsou schůdné a možné a s oběma jsou praktické zkušenosti. Se vznikem procesu komunitního plánování, tzv. „zdola“, mají zkušenost v Ústí nad Labem, s opačnou možností – organizací vzniku procesu KP „shora“ zase v Ostravě.

Příklad deklarované vůle ke spolupráci:



příklad

MEMORANDUM K ROZVOJI MĚSTA A OKRESU ÚSTÍ NAD LABEM V SOCIÁLNÍ SFÉŘENA OBDOBÍ 1999–2004

Níže podepsané subjekty deklarují svůj zájem spolupracovat v rámci skupiny pro dohodu, a to následujícím způsobem:

1. Rozvíjet ve městě a okrese Ústí nad Labem **komunitní systém péče**.
2. Pokračovat v **implementaci** výstupů z Projektu rozvoje sociálních služeb.
3. **Společně koordinovat** sociálně-zdravotní služby ve městě a okrese Ústí nad Labem podle struktury navržené v Projektu rozvoje sociálních služeb.
4. Společně vytvořit **týmní plán péče pro rok 2001–2002 a 2003–2004**.
5. Vytvořit společnou strategii pro **tvorbu veřejných rozpočtů a priorit** v oblasti sociálně-zdravotních služeb vždy na následující období.
6. Vytvořit společnou **informační strategii** pro občany města a okresu Ústí nad Labem.
7. Pracovat v **koordinačních skupinách** za jednotlivé oblasti sociální pomoci a delegovat do těchto skupin odpovědné pracovníky za svou instituci.
8. Účastnit se práce **Sociální komise** Rady města Ústí nad Labem.
9. Uskutečňovat rozvoj města a okresu Ústí nad Labem v rámci sociální sféry ve smyslu „**devíti standardů spolupráce komunity**“ deklarovaných v rámci Projektu rozvoje sociálních služeb.
10. Společně **usilovat o prosazování hodnot, které změní postavení uživatelů** v sociálně-zdravotních službách následovně:

Poskytovat služby, které odpovídají a jsou přizpůsobeny **potřebám** uživatelů.

Poskytovat služby, které podporují princip **individuálního přístupu**.

Zajistit, aby všichni uživatelé mohli požívat **stejných občanských práv** a byla jim po

skytnuta možnost **rovnoprávného přístupu** a výběru v poskytování služeb. Poskytovat služby, které vycházejí z pochopení **pro jedinečnost a důstojnost** každého uživatele.

Brát ohled **na soukromí jedinců, které je narušováno jen v nezbytné míře**, a zaručit právo uživatele na **důvěrnost** vůči jeho osobě a příbuzným.

Maximalizovat v rámci dostupných zdrojů **možnost osobní volby uživatele**.

Poskytovat služby takovým způsobem, který **podporuje realizaci individuálních aspirací a schopností člověka**.

V Ústí nad Labem dne 7. 4. 1999

zadání

2.1.3 Projednání zadání v politických kruzích

Je strategické projednat politické zadání v politických klubech se zástupci politických stran. Pokud máte dostatek času věnujte této aktivitě náležitou pozornost. Připravte si informační materiály a podklady o komunitním plánování, proveďte zdůvodnění potřebnosti plánování v návaznosti na Zákon o sociálních službách.

principy a hodnoty

2.1.4 Příprava a schválení principů a hodnot

Jak jsme již popsali výše, principy a hodnoty jsou dlouhodobé vyšší cíle, o jejichž naplnění usilujete prostřednictvím procesu komunitního plánování. Principy, na kterých je komunitní plánování založeno, jsou zmíněny v úvodu a adresněji uvedeny v závěru této metodiky. O hodnotách jsme již hovořili v předchozím textu. Hodnoty o které usilujete, si komunita stanovuje sama. Mohou to být, například hodnoty typu dodržování lidských práv v zařízení sociálních služeb, umožnit lidem život ve vlastním domově aj.

Hodnotám se věnujte v prvních setkáních se skupinami a jednotlivci, které budete postupně zapojovat do procesu plánování. Dosáhnete tak obecnějšího konsensu, kam vaše společné úsilí dlouhodobě směřuje, a vaše úsilí se vám vrátí v kroku č. 5, kdy budete vytvářet a priorizovat rozvoj nových služeb. Hodnoty a principy je pak možné, například deklarovat ve společném prohlášení zainteresovaných osob, institucí a skupin, případně formalizovat do určitého typu dohody o spolupráci.

uživatelé

2.1.5 Příprava uživatelského prostředí

V přípravě prostředí zapojte uživatele a uživatelské skupiny, které jsou motivovány k prvotní spolupráci na komunitním plánu. Uživatelé tvoří jednu ze tří, nebo čtyř skupin, které do plánování zapojujeme. Pro kvalitní přípravu uživatelského prostředí zapojujeme do procesu plánování od malých týmů uživatelů a jedinců po širší týmy uživatelů a svépomocných skupin. Uživatelům poskytujeme vzdělávání, a to adekvátní formou vhodnou pro uživatele. Do uživatelského prostředí zahrnujeme představitele uživatelů z cílových skupin, pro které již sociální služby existují i pro které ještě služby neexistují, ale víme o nich. Vyhledáme a oslovíme zástupce existujících uživatelských skupin – nástupnických organizací vzniklých po rozpadu svazu invalidů – zdravotně a tělesně postižených, dále zástupce svépomocných uživatelských organizací a také jednotlivé uživatele sociálních služeb, např. prostřednictvím poskytovatelů či návštěvou v zařízeních sociálních služeb.

Takto vybraným zástupcům uživatelů vysvětlíme, proč a jak začínáme s procesem komunitního plánování, přičemž respektujeme specifika jednotlivých handicapů. Musíme brát v úvahu možnosti různě handicapovaných jednotlivců a podle toho volit způsoby práce s nimi. Důležité je uživatele procesu komunitního plánování v počátku nevyděsit, nestrážit, nezahrnovat nepřiměřenými úkoly a zároveň je nenaplňovat nepřiměřenými očekáváními. V úvodu jde o společné hledání role uživatelů v celém procesu a tvořící se kooperační síti. S tím, že komunitní manažer může uživatelům nabízet celou škálu možností, jak

se do procesu komunitního plánování mohou zapojit. Vysvětlíme tak uživatelům očekávanou míru jejich zapojení a vyzveme ke sdělení jejich představ a očekávání.

Předestřeme naši motivaci a důvody, proč by měli v celém procesu komunitního plánování aktivně pracovat, a zdůrazníme, jaké mohou mít pozitivní zisky, a co jim může celý proces přinést. Společně v rámci tvořících se struktur spolupráce vyjasníme vzájemně pravomoci a odpovědnosti v procesu. Domluvíme se na budoucím fungování celého systému procesu KP ve vznikajících strukturách a na práci s dosaženými výsledky. Vytváříme ovzduší důvěry s perspektivou trvalé a systematické spolupráce na společném cíli.

Pro to, čeho chceme dosáhnout, vytváříme písemné materiály i pro uživatele – připravujeme podkladové informace pro jednání s nimi, zpracováváme zápisy z jednání a distribuujeme je všem zúčastněným, vedeme evidenci úkolů a termínů, průběžně poskytujeme všem zúčastněným dostupné a potřebné informace. Vytváříme tak základy systematické a trvalé spolupráce. Ponecháváme stále prostor pro vzájemné předávání informací, prohlubování vzájemných pracovních a osobních kontaktů a posilování vzájemnosti a soudržnosti, což je v práci s uživateli velmi důležité.

Po oslovení připravujeme pravidelná setkání s uživateli, už ve vytvořených řídicích strukturách společně s dalšími účastníky procesu komunitního plánování. Mapujeme zpětné vazby uživatelů, hlídáme termíny, zpracováváme písemné pozvánky, zpracováváme zápisy, dbáme na plnění dohodnutých úkolů, které jsou voleny přiměřeně dané cílové skupině.

V práci s uživateli je dobrou radou přísloví: „Někdy méně znamená více“. Při zapojování uživatelů postupujte citlivě, dejte věcem a procesům potřebný čas, dbejte více na kvalitu než na kvantitu. Jen tak se vyhnete při práci s uživateli určité formálnosti.

K pojmu uživatel

Z pohledu ZoSS je potenciálním uživatelem sociálních služeb jakákoli osoba, přinejmenším, pokud jde o služby základního sociálního poradenství². Toto vymezení pojmu uživatel je ovšem pro praktické manažerské řízení komunitního plánování těžko použitelné, i když zjišťování potřeby základního sociálního poradenství statistickými metodami veřejného průzkumu by asi nemělo být v plánovacím procesu opominuto.

Pro bližší vymezení okruhu osob, které se mohou stát reálnými uživateli sociálních služeb, je třeba se opřít o vymezení některých pojmů, provedené v úvodních ustanoveních ZoSS. Podle nich jde o **osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením v důsledku nepříznivé sociální situace a osoby postižené zdravotně natolik, že je postižení činí nebo může činit závislé na pomoci jiné osoby**³. Zvláštní skupinou uživatelů se pak stávají zdravotně postižené osoby, u nichž je kvalifikovaně zjištěn takový stupeň závislosti na pomoci jiné fyzické osoby při péči o sebe a zajištění soběstačnosti, opravňující postiženého k nároku na státní příspěvek na péči⁴.

Problém s požadavkem spolupráce uživatelů na procesu komunitního plánování nastává u skupiny uživatelů, kteří potřebují sociální služby nejvíce, protože jejich stupeň závislosti jim znemožňuje normální život, a tedy osobní spolupráci na procesu komunitního plánování. To se bude týkat zejména dětských uživatelů a uživatelů s vysokým stupněm postižení. Do účasti na triádě by proto měli být zapojeni také zákonní zástupci nebo osoby, jimž bylo postižené dítě svěřeno do péče rozhodnutím státního orgánu. Tyto osoby, které

²Viz §2 odst. 1 zák. 108/2006 Sb.

³Viz §3 odst. e), f) zák. 108/2006 Sb.

⁴Viz §§7 a násl. zák. 108/2006 Sb.

jsou příjemci příspěvku na péči místo oprávněného postiženého⁵, zároveň budou často vystupovat jako zadavatelé nebo fiktivní poskytovatelé péče⁶. Obdobně tomu může být i u tzv. zvláštních příjemců příspěvku, jež ustanoví obecní úřad obce s rozšířenou působností oprávněným příjemcům, kteří příspěvek nemohou přijímat nebo jej nevyužívají k zajištění potřebné pomoci⁷.

U dospělých postižených, kteří nejsou schopni samostatně jednat, probíhá řízení o příspěvku z úřední moci⁸. Vlastní poskytování služeb, nakupovaných za tento příspěvek na základě smluvního vztahu s poskytovatelem, je zajištěno zákonným zastoupením, kdy podle ZoSS za uživatele uzavírá smlouvu úřad obce s rozšířenou působností⁹. K mnoha již uvedeným důvodům, proč by úřad obce s rozšířenou působností neměl být při ustavení místní triády opominut, tak přibývá další – tento úřad jedná i na straně uživatelů.

Hodí se ještě doplnit, že spolupráce s úřady obcí s rozšířenou působností při komunitním plánování rozvoje sociálních služeb bude neocenitelná i díky tomu, že tyto úřady budou mít díky evidenci svých rozhodnutí o poskytování příspěvků na služby úplně statisticky využitelné údaje o počtu postižených uživatelů a charakteru jejich postižení.

Vhodnost zapojení úřadů práce, odůvodněnou výše, podporuje i okolnost, že jsou to právě tyto úřady, které v rámci řízení o příspěvku spolupracují na sociálním šetření vedoucím k posouzení stupně závislosti příjemce příspěvku¹⁰. Obdobně, pokud jde o plánování sociální péče v širším smyslu, budou důležité také statistické údaje, evidované úřady práce o zdravotně postižených, kterým jsou poskytovány služby podle ZoZ¹¹.

poskytovatel

2.1.6 Příprava odborného – poskytovatelského prostředí

K pojmu poskytovatel:

Podle ZoSS není o vymezení pojmu poskytovatelé pochybnost – jde o subjekty, které byly jako poskytovatelé sociálních služeb **registrovány příslušným krajským úřadem a zákonem definované osoby, u kterých se registrace nevyžaduje**¹². Může jít jak o právnické, tak o fyzické osoby, a sociální služby bude nadále možno poskytovat jako činnost neziskovou i jako činnost podnikatelskou¹³. Z toho vyplývá nutnost změnit přístup k ekonomickému posuzování vztahů mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli, brát v úvahu otázky přípustnosti veřejné podpory¹⁴, daňové aspekty¹⁵ apod.

Vedle toho¹⁶ jsou dalšími, rovnocennými **poskytovateli: stát**, jednající prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí, jež stále ještě zřizuje pět zařízení sociálních služeb¹⁷, a samotné **obce a kraje**, které budou i nadále poskytovat sociální služby v samostatné působnosti, i když po novele zákona o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení přijaté návazně na ZoSS¹⁸ se předpokládáný rozsah sociálních služeb přímo poskytovaných obcemi podstatně zmenšil.

⁵Viz § 19 odst.2 zák.108/2006 Sb.

⁶Viz §83 zák. 108/2006 Sb.

⁷Viz §20 odst. 1 – 4 zák. 108/2006 Sb.

⁸ Viz §23 odst.1 zák. 108/2006 Sb.

⁹Viz §91 odst.6 zák. 108/2006 Sb.

¹⁰Viz §25 zák. 108/2006 Sb.

¹¹Viz §68 zák. 435/2004 Sb.

¹²Viz §§78, 83, 84 zák. 108/2006 Sb.

¹³Pro úplnost je na místě dodat, že registrace podle ZoSS nahrazuje živnostenské oprávnění, jak vyplývá z novely §3 živnostenského zákona 455/1991 Sb., provedené v části 3 zák. 109/2006 Sb.

¹⁴Zák. 215/2004 Sb.

¹⁵Např. tzv. služby sociální pomoci osvobozené od daně bez nároku na odpočet podle zákona 235/2004 Sb. o DPH (§51) byly novelou 109/2006 Sb. definovány jako sociální služby ve smyslu ZoSS, poskytované pouze veřejnoprávními subjekty nebo jinými právnickými osobami, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.

¹⁶Viz §6 zák. 108/2006 Sb.

¹⁷ÚSP pro dospělé smysl.postižené Brno-Chrlice, ÚSP pro dospělé těl.postižené Hrabyně, ÚSP pro mládež ment.postiženou Tlaskov, ÚSP pro mládež těl.postiženou Zbůch, ÚSP pro mládež těl.postiženou Brno Kociánka.

¹⁸Zák. 114/1988 Sb. byl v souvislosti se ZoSS významně novelizován v části 2 zákona 109/2006 Sb.

Obec a kraj tedy v triádě hrají roli jak zadavatelů, tak poskytovatelů. Jejich pozice poskytovatele přitom není marginální. Kromě toho, že územní samosprávný celek může poskytovat služby vlastními prostředky (např. svou organizační složkou, dříve rozpočtovou organizací), je i v nepřímém postavení poskytovatele, tj. subjektu, který je za poskytování služeb státem financován, též jako **zřizovatel příspěvkových organizací**, jež jsou sice samostatnými právními osobami, nicméně napojenými na rozpočet obce/kraje a podléhajícími v podstatných věcech rozhodování a metodickému řízení ze strany samosprávných orgánů. Nalézt přiměřenou rovnováhu mezi poskytovateli, bezprostředně spojenými s rolí zadavatelů a ostatními poskytovateli, z nichž mnozí se na „trhu“ se sociálními službami objeví nově, bude v procesu komunitního plánování jedním z nelehkých politických a organizačních úkolů následujících let.

V hlavním městě Praze mohou ze zákona být zřizovateli i městské části, ve statutárních městech lze zřizovatelské pravomoci městským obvodům/městským částem svěřit statutem¹⁹. Ve městech, která již svěřila městským obvodům nebo městským částem zřizovatelské pravomoci k některým sociálním zařízením, se tedy městské obvody/městské části zřejmě stanou účastníky komunitního plánování na straně poskytovatelů.

Za zvláštní poskytovatele určitých sociálních služeb (zejména v krizových situacích) je možno považovat též úřady obcí s rozšířenou působností a krajů, takže přísně vzato i tyto orgány přenesené státní správy jsou ve dvojediné roli zadavatelů a poskytovatelů. Spolupráce s krajskými úřady může být důležitá i proto, že rozhodují o povinné registraci poskytovatelů a mají k dispozici aktuální údaje o jejich počtu, územní působnosti a zaměření, o prováděných inspekcích atd.²⁰

Přesáhneme-li rámec střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb do širší oblasti komunitního plánování rozvoje sociální péče, objevuje se další významná skupina poskytovatelů zvláštního druhu služeb, zaměřených na rovné postavení uživatelů sociální péče na trhu práce, a to jsou **zaměstnavatelé**. Zákon o zaměstnanosti (ZoZ) upravuje podrobně režim zaměstnávání osob se zdravotním postižením a způsob kompenzací zvláštních služeb, které zaměstnavatelé v této souvislosti musí postiženým zaměstnancům poskytovat, z rozpočtů aktivní politiky zaměstnanosti, spravovaných úřady práce²¹. Tak, jako vyplynula potřeba zapojit úřady práce do triády na straně zadavatelů, je třeba v procesu komunitního plánování širšího okruhu sociální péče respektovat i poskytovatelskou funkci zaměstnavatelů.

Do odborného prostředí, jak jsme popsali výše, zahrnujeme tedy zástupce zadavatelů, poskytovatelů a zaměstnavatelů.

V prvním kroku se zaměříme hlavně na motivované subjekty, dále pak na tzv. „silné hráče“ na trhu. Největší a nejvýznamnější poskytovatele, zaměstnavatele, organizace a instituce v místě působící a významně vstupující do sféry sociálních služeb. V kroku č. 2 se budeme aktivně snažit o zapojení všech, kterých se problematika dotýká.

Takto vybraným zástupcům odborné veřejnosti předáme informace:

- proč začínáme s procesem komunitního plánování
- jak začínáme s procesem komunitního plánování
- probereme s nimi, kde je v procesu a při tvorbě místní spolupracující sítě jejich role

¹⁹Viz §18 odst. 1 písm. c) zák. 131/2000 Sb.), §130 odst. i) zák. 128/2000 Sb.

²⁰Registr poskytovatelů vedený krajským úřadem a softwarově spravovaný MPSV je sice veřejný – viz §87 odst. 2 zák. 108/2006 Sb., ale zanesení údajů do registru může nějakou dobu trvat a v případě potřeby kraj může mít k dispozici aktuálnější data, než jsou ta veřejně dostupná

²¹Viz §§73 a násl. zák. 435/2004 Sb.

- vysvětlíme očekávanou míru zapojení odborníků
- vyzveme ke sdělení jejich představ a očekávání (v procesu tvorby místních sítí spolupráce v procesu KP, naplňování již vytvořených KP atd.)
- předestřeme důvody, proč by měli aktivně pracovat v celém procesu KP a co jim proces přinese
- společně v rámci tvořících se struktur spolupráce vyjasníme vzájemně pravomoci a odpovědnosti v procesu
- domluvíme se na fungování celého systému procesu KP ve vznikajících strukturách a na práci s dosaženými výsledky
- stále budujeme kultivované ovzduší důvěry a spolupráce s perspektivou trvalé a systematické spolupráce
- vytváříme pro účastníky procesu písemné materiály
- připravujeme podkladové informace pro jednání s nimi
- zpracováváme zápisy z jednání
- distribuujeme je všem zúčastněným
- průběžně poskytujeme všem zúčastněným dostupné a potřebné informace
- ponecháváme prostor pro vzájemné předávání informací, prohlubování vzájemných pracovních a osobních kontaktů a posilování vzájemnosti
- po dosažení počáteční motivace účastníků připravujeme pravidelná setkání už v nově vytvořených strukturách společně s dalšími účastníky procesu KP, čímž plynule přecházíme v procesu do druhého kroku
- hlídáme termíny, pozvánky, zápisy a úkoly

2.1.7 Příprava manažerského prostředí

Znovu na tomto místě opakujeme, že manažeři jsou v komunitním plánování odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům v dané komunitě či místě. Efektivní řízení se tak týká celého procesu komunitního plánování a je stěžejní pro kvalitní pořízení plánu.

Plánovací funkce vyžaduje po komunitních manažerech, aby učinili **čtyři** zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků komunitního plánování:

- Stanovovat **cíle** – specifické budoucí stavy, kterých má být dosaženo.
- Stanovovat **akce** – činnosti, aktivity plánované pro dosažení určených cílů (rozvoj služeb, programů, projektů).
- Stanovovat **předpovědi** – komunitní manažer nemůže vytvářet plány, aniž zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů. Manažer vychází ze statistických šetření, analýz potřeb, sociologických studií, informačních systémů v regionu či komunitě. Podrobněji viz metodika sešit č. 4.
- Stanovovat **zdroje** – manažer při plánování akcí musí respektovat prioritně lidské a finanční zdroje.

Komunitní plánování klade na manažery postupně stále celistvější nároky. Při přípravě prostředí je tak nezbytné vybrat potencionální manažery, kteří mají alespoň bazální zkušenosti s managementem. Hledáme budoucí manažery jejichž manažerské dovednosti lze rozdělit do čtyř oblastí:

- technické dovednosti
- lidské dovednosti
- koncepční dovednosti
- projekční dovednosti

Podrobněji viz metodický sešit č. 2.

2.1.8 Příprava pro ustavování organizačních struktur komunitního plánování

Organizační strukturu komunitního plánování je nepochybně možné ustavit různým způsobem, měla by však vždy zahrnovat tři základní složky v hierarchickém uspořádání:

- **politické řízení** procesu
- **manažerské řízení** procesu v několika hlavních činnostech (těmi jsou zejména: celková koordinace procesu přípravy komunitního plánu, práce s informacemi a mapování potřeb, vedení konzultačního procesu, celková koordinace implementování komunitního plánu, vyhodnocování průběhu přípravy a výsledků implementace apod.)
- **odborné vedení procesu** ve vztahu k cílovým skupinám uživatelů a/nebo k druhům poskytovaných služeb a toto uspořádání by mělo být formalizováno do podoby základního **organizačního řádu komunitního plánování**. K rámcovému usnesení zahajujícímu vlastní proces komunitního plánování a ustavení organizační struktury podrobněji viz metodický sešit č. 10.

Efektivní manažerské řízení je klíčem k úspěchu plánovacího procesu. Zajištění vrcholových řídicích činností v komunitním plánování se bude odehrávat spíše v rámci obecních/krajských úřadů v právním režimu dle obecných zákonů pro územní veřejnou správu a dle zákoníku práce, u operativního managementu si takový postup s výhradami mohou dovolit pouze kraje a velká města s personálně silně vybavenými úřady. Obecně efektivnější a v ČR rozšířenější bude **externí zajištění operativního managementu profesionálními týmy** zaměstnanců odborných organizací a/nebo osob samostatně výdělečně činných, poskytujících požadované služby.

Toto externí zajištění může mít v zásadě tyto organizační modely:

1. management hlavní činnosti procesu zajišťuje samostatný právní subjekt, zřízený rozhodnutím pořizovatele plánu
2. management je zajištěn komplexním poskytnutím služeb jedním vybraným dodavatelem s předpokladem případných subdodávek, které jsou v pravomoci hlavního dodavatele
3. management je zajištěn jako soustava více dílčích dodávek – poskytnutí dílčích služeb samostatně několika vybranými subjekty

Kombinace těchto modelů je možná. Stejně tak je možná kombinace externího zajištění v jakémkoli modelu s dílčím zajištěním některých úkolů pracovníky úřadu v pracovním poměru nebo v dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr (podrobněji viz metodický sešit č. 10).

2.1.9 Příprava finančního prostředí

Rozpracujeme pro začátek důležité náklady, které budeme potřebovat pro pořízení plánu až do kroku č. 8, kdy začíná implementační fáze plánu. V nákladech pamatujte na lidské zdroje, kancelářské potřeby, náklady na internet, telefony, často i přípravu a zpracování tištěných materiálů, které budete potřebovat, dále pronájmy, náklady na mítinky, konference, publicitu, zajištění procesu konzultací, potřebné analýzy, šetření potřeb aj. V počátečních nákladech se jen výjimečně kalkuluje s informačním projektem, který je obsahem kroku č. 3. Doporučujeme tuto problematiku řešit odděleně, zpracováním projektové žádosti, nebo projektového záměru pro radu města či kraje. Pokud byste finanční náklady řešili prostřednictvím projektu na zdroje Evropské unie a nemáte zkušenosti s vývojem projektových žádostí neváhejte kontaktovat odbornou organizaci, kterých je v ČR již dostatečné množství.

2.1.10 Zpracování základního zadání komunitního plánu

Pro zpracování základního zadání komunitního plánu péče potřebujeme mít:

- jasnou roli zadavatele se schválenou politickou objednávkou
- definované cílové skupiny uživatelů sociálních služeb

- stanovené území, pro které chceme uskutečnit plánovací proces
- první návrh řídicí struktury – jaké týmy chceme ustavit pro začátek
- vědět na jak dlouhé období chceme plán péče vytvořit

2.1.11 Zpracování plánu pro pořízení komunitního plánu

Zde vytváříme plán o plánu. Tedy zpracováváme časový harmonogram, ve kterém říkáme:

- jaké aktivity chceme uskutečnit
- v jakém časovém období
- s jakými lidskými zdroji
- s jakými ekonomickými zdroji
- jaká bude dobrovolná práce aktérů
- stanovujeme úkoly
- stanovujeme termíny
- stanovujeme odpovědnosti a kompetence
- stanovujeme nákup externích služeb
- stanovujeme celkový časový horizont, za který chceme a plánujeme pořídit náš komunitní plán

Shrneme si ještě jednou, jaké informace jsou důležité pro zpracování plánu, jak budeme pořizovat komunitní plán:

- přijaté principy a hodnoty
- místní podmínky a možnosti
- rozsah zadání a struktura zadání plánu
- představa o cílových skupinách a týmech
- časový harmonogram plánu
- plánovací období pro zpracování plánu
- velikost plánovacího území
- finanční náklady na plán plánu
- účastníci plánovacího procesu – podíly a provázanosti
- finanční náklady na zpracování plánu
- úkoly a činnosti, které je třeba zabezpečit

Celkové pořízení komunitního plánu **by nemělo trvat déle než jeden rok**. Optimální doba pro pořízení plánu je **půl roku**. Je samozřejmě pochopitelné, že při tvorbě prvního plánu vám vše bude trvat delší dobu, s pořizováním dalších plánů se doba úměrně zkracuje, jelikož celý proces zahajujete krokem č. 5, nikoliv krokem č. 1. Podrobněji viz metodický sešit č. 7.

2.1.12 Proškolení iniciačního a budoucího realizačního týmu

Zařídte vzdělávání budoucích účastníků komunitního plánování. Doporučujeme minimální rozsah vzdělávacího modulu 60–80 hodin. Dlouhodobější vzdělávání je pak v rozsahu 250 hodin.

2.1.13 Zpracování projektu na pokrytí finančních nákladů

Zpracujte projekt, kterým pokryjete většinu finančních nákladů spojených s pořízením plánu. Strukturální fondy Evropské unie prostřednictvím opatření rozvoje lidských zdrojů umožňují předkládat projekty na komunitní a sociální plány. V případě, že projektovou žádost neumíte zpracovat, obraťte se na odborníky. Projekt, v případě jeho schválení, vám pak poskytne pevný rámec s finančními prostředky na pořízení komunitního plánu.

2.1.14 Zajištění odborných konzultací

Vzdělávání doplňte možností čerpat poradenství od odborné organizace, která má s komunitním či sociálním plánováním zkušenosti.



2.2 Krok č. 2 – Ustavení trvale udržitelné řídicí struktury pro komunitní plánování

Shrnutí

Proces komunitního plánování by měl být zahájen schválením organizačního řádu, upravujícího uspořádání tří základních složek procesu komunitního plánování – politického řízení, manažerského řízení a odborného řízení.

Politické řízení by mohl zajišťovat volený orgán obce/kraje přímo, ale praktičtější bude, když řídicí proces deleguje na svůj poradní orgán – komisi rady nebo výbor zastupitelstva.

Administrativně je činnost komise/výboru vhodné zajistit osobou tajemníka, který bude v pracovněprávním vztahu k pořizovateli (zaměstnancem, nebo pracovníkem na dohodu).

Manažerské řízení procesu se týká několika typů hlavních činností, vykonávaných postupně v rámci celého cyklu přípravy a implementace komunitního plánu: koordinace přípravy plánu, práce s informacemi a mapování potřeb, konzultační proces, koordinace implementování plánu, vyhodnocování průběhu plánování a výsledků implementace. Tyto činnosti mohou být v krajích a velkých městech částečně prováděny přímo pracovníky úřadů, ale pravděpodobnější a účelnější bude jejich externí zajištění odbornými týmy. Půjde o poskytování služeb převážně na bázi obchodních, vzácněji občanskoprávních smluvních vztahů mezi pořizovatelem plánu a soukromoprávními subjekty.

Organizačně může být smluvní zajištění hlavních činností uspořádáno do tří základních modelů, které je do jisté míry možno kombinovat vzájemně, nebo i se zajištěním vlastními pracovníky:

- a) zajištění samostatným právním subjektem zřízeným nebo založeným pořizovatelem komunitního plánu
- b) zajištění generálním (komplexním) dodavatelem, který si dle potřeb sám nasmlouvá subdodavatele, za jejichž činnost ručí, jako by ji vykonával sám
- c) zajištění více dodavateli, samostatně nasmlouvanými pro jednotlivé činnosti

Smlouvy, které budou pro zajištění činností uzavírány, budou typu smlouvy o dílo všude tam, kde bude činnost doprovázena hmotnými výstupy (za hmotný výstup lze považovat i písemnou zprávu, manuál ke školení, vytvoření počítačové databáze apod.); pokud by šlo pouze o činnost bez hmotného výstupu (což ale bude situace vzácná), půjde o smlouvu mandátního (v občanskoprávním vztahu příkazního) typu. V případě pochybností o charakteru výstupu je možno uzavřít, tzv. smlouvu nepojmenovanou (inominátní), ve které musí být předmět a podmínky plnění popsán podrobněji.

S výjimkou případů, kdy v rámci modelu a) bude činnosti vykonávat subjekt, ve kterém má pořizovatel komunitního plánu výlučná majetková účastenská práva, je nutno před uzavřením smlouvy postupovat v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. Zakázky do hodnoty 2 mil. Kč je nutno zadávat transparentně a nediskriminačně, zákon ale nicméně blíže nespecifikuje, jak při tom postupovat. Zakázky v rozmezí hodnoty 2–6,6 mil. Kč musí být zadány postupem předepsaným v zákoně, a stejně tak, tzv. nadlimitní zakázky o hodnotě vyšší, jejichž zadání musí být navíc zveřejňováno v úředním věstníku EU. Zakázky nesmí být uměle rozděleny tak, aby se snížila hodnota jejich částí pod některý z uvedených limitů. Zákon umožňuje zadat zakázku, vedoucí k uzavření, tzv. rámcové smlouvy, na základě které budou následně uzavírány smlouvy na dílčí plnění již bez procedur, předepsaných pro veřejné zakázky – tento typ zadání je vhodný zejména pro model b). Pokud se chce procesu komunitního plánování účastnit v manažerské roli iniciátor procesu, není

možné ho upřednostnit a musí se účastnit hospodářské soutěže s jinými uchazeči, navíc se ale musí vyvarovat toho, aby mohl být podezírán, že se účastnil zpracování zadávacích podmínek.

Odborné vedení procesu, strukturované podle cílových skupin a/nebo charakteru poskytovaných služeb, bude organizačně podobné práci komisí rad/výborů zastupitelstev. Administrativně jej však může zajišťovat nejen pořizovatel, ale i manažer koordinačních činností nebo jiný účastník plánovacího procesu osobami v pracovněprávním vztahu; uzavřít lze i smlouvu mandátní/příkazní. Vhodné je využít např. zákonných poradních orgánů úřadů práce.

V tomto kroku dosáhneme zapojení zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů, úřadů práce, zaměstnavatelů a veřejnosti do procesu komunitního plánování. Kde budou různé cílové skupiny pracovat, popisuje následující schéma.

proč organizovat?

2.2.1 Než začnete, zamyslete se nad tím, proč vytvářet organizační struktury, proč organizovat?

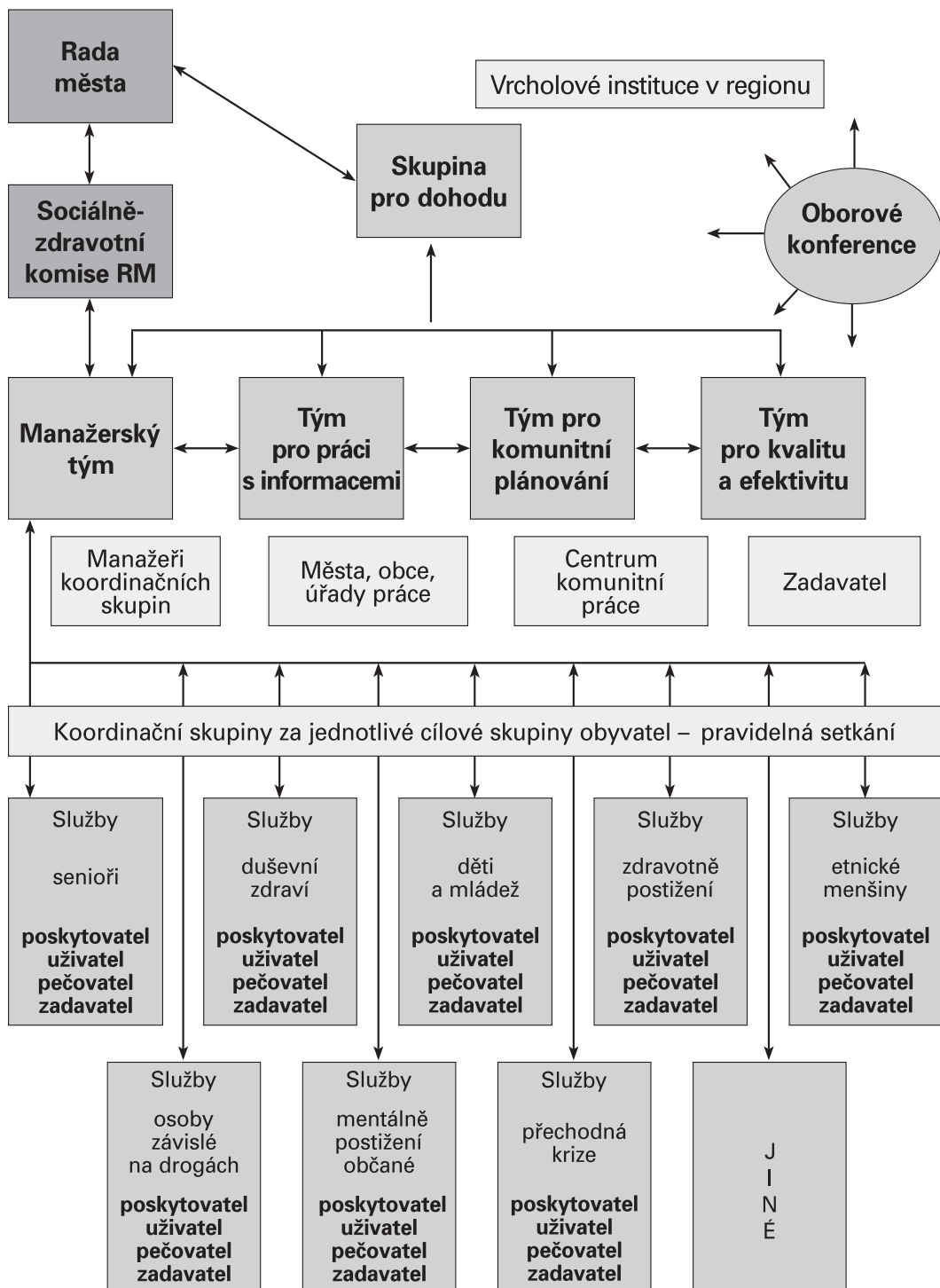
Naše zkušenost z deseti let komunitního plánování v České republice říká, že dobré organizační struktury a s nimi celkové řízení procesu komunitního plánování, je alfa a omega plánu. Organizační struktura vytvořená v komunitním plánování je jedním ze základů celkového úspěchu plánování. Pomocí organizačních struktur jsou vytvářeny relativně stabilní vztahy mezi různými pracemi a skupinami prací. Účelem organizačních struktur je vytvořit vhodné organizační prostředí pro dosahování cílů komunity. V komunitním plánu musíme tedy koordinovat řadu aktivit v určitém čase a s vybranými lidmi za určité finanční prostředky.

2.2.2 Stanovení organizačního záměru

Rozhodnutí koho a jak chceme oslovit a přizvat ke spolupráci.

2.2.3 Navržení řídicí struktury komunitního plánu a vytváření organizačních jednotek

Jak může být organizační struktura ustavena představuje následující graf:





příklad

2.2.4 Schválení organizační struktury a její napojení na zadavatele

Zpracujte materiál pro příslušnou komisi a radu města, kde dojde ke schválení vámi navrhované řídicí struktury.

Příklad návrhu usnesení pro radu města

Rada města po projednání:

a) bere na vědomí:

- Zprávu o realizaci Projektu rozvoje sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem (dále jen PRSS) s odkazem na podrobnou zprávu jako výstupy z I. a II. etapy PRSS

b) schvaluje:

- změnu v rozpočtové skladbě
- roli sociální komise a její personální změny
- započítání práce na týmním plánu péče
- ustavení skupiny pro dohodu
- ustavení koordinačních skupin za jednotlivé oblasti sociální pomoci, zapojení koordinátorů za jednotlivé oblasti sociální pomoci jako poradního orgánu sociální komise
- přijetí principu individualizace sociální péče a přijetí opatření s tím souvisejících
- transformaci stávajících služeb směrem ke komunitní péči
- zpracování balíčků opatření pro rozvoj nových služeb
- pokračování v započaté práci na zhodnocování kvality a efektivity péče
- roli komunitního subjektu
- ustavení týmů
 - pro práci s informacemi
 - pro zpracování komunitního plánu pro rok 1999–2001
 - metodiky, standardy praxe, inspekce
 - tým pro zaměstnávání
 - tým pro bydlení
 - pokračování spolupráce se zahraničními experty
 - zpracování plánu rozvoje v sociální sféře, viz pokračování Strategického plánování Města Ústí nad Labem

c) ukládá:

- Odboru sociální práce
 - zpracování balíčků opatření pro rozvoj služeb pro rok 1999
 - zpracování realizačního plánu pro usnesení z PRSS
- Finančnímu odboru
 - realizaci změn souvisejících s návrhy nové rozpočtové skladby
- Primátorovi města
 - svolat, ustavit skupinu pro dohodu, a tím započít systematickou spolupráci se subjekty státní správy
 - zpracovat výstupy z PRSS do plánu rozvoje města v sociální sféře
- Náměstkovi primátora
 - ustavit koordinační týmy (současné programové skupiny) za jednotlivé oblasti sociální pomoci

manažerská rovina

2.2.5 Ustavení manažerské roviny pro komunitní plánování

Ustavení středního stupně řízení v několika týmech:

- ustavení Manažerského týmu pro plánování
- ustavení týmu pro práci s informacemi
- ustavení týmu pro komunitní plánování – zpracovatel komunitního plánu, časově omezená role v celém procesu

- ustavení týmu pro kvalitu a efektivitu služeb – dnes v celém systému budoucí role krajských úřadů

2.2.6 Realizace prvních zasedání skupin

- stanovit vyvážený program jednání koordinačních skupin KS
- včas zaslat pozvánky se zápisem
- dodržet dohodnuté místo, den a čas jednání (žádné velké přesuny)
- stanovit a dodržet délku jednání
- vždy dát možnost k doplnění programu
- zvát strategické partnery, kteří nejsou členy
- podávat informace o finančních zdrojích
- vyslechnout všechny členy koordinační skupiny
- řešit společné projekty a postupy při dosahování vytyčených cílů
- být otevřený a věnovat se nově přichozím
- vystupovat jako celek, nesnižovat práci členů KS a celé KS
- vyjadřovat se k problémům a přispívat k jejich řešení
- zpracovat materiály, zápisy, usnesení, distribuci dle domluveného klíče
- včas naplánovat práce
- zpracovat organizační a jednací pravidla
- kvalitní administrace a logistika
- příprava na volbu manažera skupiny do manažerského týmu

2.2.7 Volba manažera skupiny

Zajistěte jmenování manažera skupiny do manažerského týmu radou města a jeho propojení na zadavatele

2.2.8 Zpracování organizačních a jednacích řádů pracovních skupin

Zpracujte organizační a jednací řady pracovních skupin ve schválené řídicí struktuře komunitního plánování, kterými docílíte určitého stupně formalizace vytvořených skupin.

2.2.9 Zapojení zadavatelů

Zapojení zadavatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení řídicí skupiny, kterou můžeme nazývat, např. skupina pro dohodu. Je nutné zajistit její provázanost na radu města a sociálně-zdravotní komisi rady města.

2.2.10 Zapojení poskytovatelů

Zapojení poskytovatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení koordinačních skupin za jednotlivé cílové skupiny obyvatel a/nebo typy sociálních služeb. Je nutné zajistit jejich provázanost na manažerský tým, tým pro práci s informacemi a tým pro komunitní plánování.

2.2.11 Zapojení uživatelů

Bazální zapojení uživatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení koordinačních skupin za jednotlivé cílové skupiny obyvatel a/nebo typy sociálních služeb.

2.2.12 Zapojení úřadů práce

Zapojení úřadů práce se uskuteční prostřednictvím ustavení řídicí skupiny, manažerského týmu, týmu pro práci s informacemi a práci v koordinačních skupinách.

2.2.13 Zapojení zaměstnavatelů

Zapojení zaměstnavatelů se uskuteční prostřednictvím ustavení rady zaměstnavatelů, účasti zástupců zaměstnavatelů v komunitním plánování, či zapojením hospodářských komor v řídicí skupině, zapojením zaměstnavatelů v poradním sboru úřadu práce.



2.2.14 Zapojení veřejnosti

Zapojení veřejnosti se uskuteční prostřednictvím odborných konferencí pro širokou veřejnost, veřejnými mítinky, informačními kampaněmi aj., dále prezentací záměru veřejnosti prostřednictvím médií a novinářů.

O zapojení veřejnosti do komunitního plánování pojednávají odborné publikace Agora, o. s.

2.3 Krok č. 3 – Regionální informační systém komunitních a sociálních služeb

Shrnutí

Co to je informační systém?

Informačním systémem (IS) rozumíme cíleně vytvořenou soustavu technických, programových a organizačních komponent, určenou k zajištění určitého informačního procesu. Důležité na této definici je především to, že informační systém není „pouze“ program, tedy aplikace, jak je většinou mylně chápán laiky. Hovoříme-li o tom, že vytváříme určitý informační systém, nebo že je někde informační systém provozován, musíme mít vždy na mysli tento celek se všemi jeho úrovněmi – technickou (hardwarovou), aplikační (softwarovou) a organizační. Vzhledem k důležitosti tohoto přístupu si jednotlivé vrstvy informačního systému popíšeme ještě podrobněji.

Co je informační projekt?

Vytvořili jsme si zhruba představu o pojmu informační systém a o jeho komplexnosti. Informační systém je již určitý vytvořený celek (byť samozřejmě měnící a rozvíjející se v čase). To, čím se budeme zabývat v této metodice nejvíce, je **postup, jak** se k dobře fungujícímu informačnímu systému dostat. Tvorba informačních systémů je typickým představitelem **projektového přístupu**, neboť vzhledem ke komplexnosti problematiky je třeba pro vytvoření informačního systému spojit po určitou dobu k intenzivní spolupráci řadu odborníků různých pohledů a profesí a zajistit jejich vzájemnou kooperaci, a to jak odborníků na straně realizátora informačního systému, tak odborníků na straně toho, kdo systém zadává, financuje nebo bude používat.

Informační projekt tedy chápeme jako cíleně řízený a koordinovaný postup vedoucí k vybudování určitého informačního systému.

Je důležité si uvědomit, že informační projekty nejsou pouze projekty k vytvoření informačního systému, tzv. „na zelené louce“. Informační projekty mohou mít řadu podob, z nichž nejdůležitější jsou:

- projekt návrhu a realizace nového informačního systému
- projekt aktualizace, rozšíření nebo změny již existujícího informačního systému
- projekt zavedení informačního systému (koupěna standardní aplikace, je třeba ji přizpůsobit, nastavit a zavést do určitého prostředí)
- projekt přechodu z jednoho informačního systému na informační systém jiný (včetně eventuálního převodu dat)

2.3.1 V třetím kroku začínáme s tvorbou informačního systému

Nositelem informačního systému je zadavatel, tedy obec, svazky obcí, kraj.

Ve třetím kroku zakládáme informační projekt, který má pět standardních etap:

- analýza
 - vývoj
 - testovací proces
 - pilotní provoz
 - ostrý provoz
- 14 měsíců
-

Vstupy do informačního systému:

- informace o poskytované péči od poskytovatelů, často realizované prostřednictvím dotazníkového šetření realizovaného zadavatelem
- vyplnění pravidelných výkazů poskytovateli služeb se standardní baterií údajů, formulovanou zadavatelem

Výstupy informačního systému:

- klienti si mohou vytisknout nabídku služeb i s kontakty na poskytovatele – interaktivní systém pro uživatele
- aplikace bude generovat podklady pro tvorbu výročních zpráv o stavu sociální a komunitní sítě služeb

2.3.2 Čeho můžeme dosáhnout prostřednictvím informačního systému

- zvýší informovanost veřejnosti o nabídce služeb v sociální oblasti
- zrychlí vyhledávání kontaktů na poskytovatele služeb
- vytvoří prostor s aktuálními informacemi o nabízených službách
- zjednoduší se práce s pravidelnými výkazy
- výkazy se vyplňují přímo v aplikaci
- usnadní tvorbu podkladů pro výroční zprávu

2.3.3 Zvýšení dostupnosti a informovanosti o sociálních službách prostřednictvím informačních technologií v návaznosti na Zákon o sociálních službách

Přínos aplikace pro poskytovatele:

- prostor pro prezentaci nabízených služeb
- snadná tvorba prezentace
- snadná údržba aktuální nabídky služeb
- snadné zveřejnění kontaktů pro klienty
- zjednodušení vyplňování výkazů

Přínos pro samosprávu:

- přehled o nabízených službách v regionu
- snadné zpracování výkazů
- zrušení papírových dotazníků
- snadná tvorba podkladů pro výroční zprávy
- on-line přehled o stavu vyplňování výkazů
- podpora pro komunitní plánování

Přínos pro klienty, uživatele:

- centralizovaný systém nabídek
- jednoduché vyhledávání pomocí ikon znázorňujících jednotlivé cílové skupiny nebo potřeby
- možnost odeslání/uložení/vytištění získaných informací
- aktualizace nabídek služeb vyvolá cílené automatické informování registrovaného klienta
- široká dostupnost (kiosky, internet) – aplikace přístupná přes www rozhraní – z domova, z kiosků, odkudkoliv, kde je internet a html prohlížeč, řešení nezávislé na používaném operačním systému

Příklad dobré praxe z Ústí nad Labem

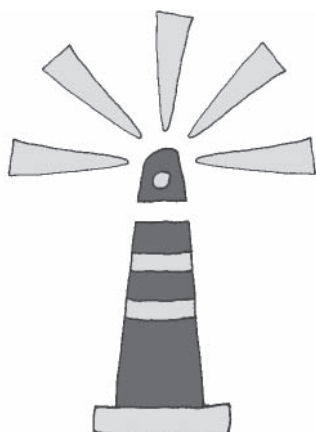
V Ústí nad Labem existuje regionální informační systém pátým rokem. Díky informačnímu projektu, který jsme realizovali z programu SROP EU se nám podařilo vyvinout nový informační software a umístit v Ústí nad Labem dvacet veřejně přístupných informačních míst – kiosků. Podařilo se tak zvýšit komfort pro poskytovatele při zpracovávání výkazů



příklad

a dotazníků, pro uživatele při vyhledávání informací o službách na internetu a pro zadavatele při vyhodnocování výkazů a sítě služeb v regionu.

Uvádíme zde odkaz na web stránku Regionálního informačního systému:



www.socialni-sluzby-usti.cz

Příklady dobré praxe

Příklady dvou reportů z Regionálního informačního systému města Ústí nad Labem

Uživatelé sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem dle cílových skupin

oblasti sociální pomoci	počet uživatelů v roce 2002	z toho počet uživatelů v:			
		městem zřízených organizací sociálních služeb	státem zřízených organizací sociálních služeb	neziskových organizací	soukromých podnikatelských subjektech
děti a mládež	2 377	1 851	0	526	0
senioři	4 887	2 393	0	2 494	0
mentálně postižení	245	165	65	15	0
dlouhodobě duševně nemocní	445	0	0	445	0
osoby ohrožené drogou	14 826	0	0	14 826	0
zdravotně postižení	12 065	0	0	11 168	897
občané v přechodné sociální krizi a občané spol. nepřízpůs.	17 304	3 508	11 251	2 545	0
etnické skupiny	609	0	0	609	0
celkem počet uživatelů:	52 758	7 917	11 316	32 628	897

Procentuální podíl oblastí sociální pomoci na čerpání finančních prostředků protékajících rozpočtem města do sociálních služeb

celkem finanční prostředky protékající rozpočtem města do sociálních služeb v roce 2002	60 857 tis. Kč	
z toho – provozní finanční prostředky	58 911 tis. Kč	
– investiční finanční prostředky	1 946 tis. Kč	
oblast sociální pomoci	provozní finanční prostředky	investiční finanční prostředky
děti a mládež	10 %	0 %
senioři	59 %	35 %
mentálně postižení	18 %	65 %
dlouhodobě duševně nemocní	2 %	0 %
osoby ohrožené drogou	1 %	0 %
zdravotně postižení občané	1 %	0 %
občané v přechodné sociální krizi a občané společensky nepřízpůsobení	9 %	0 %
etnické skupiny	0 %	0 %



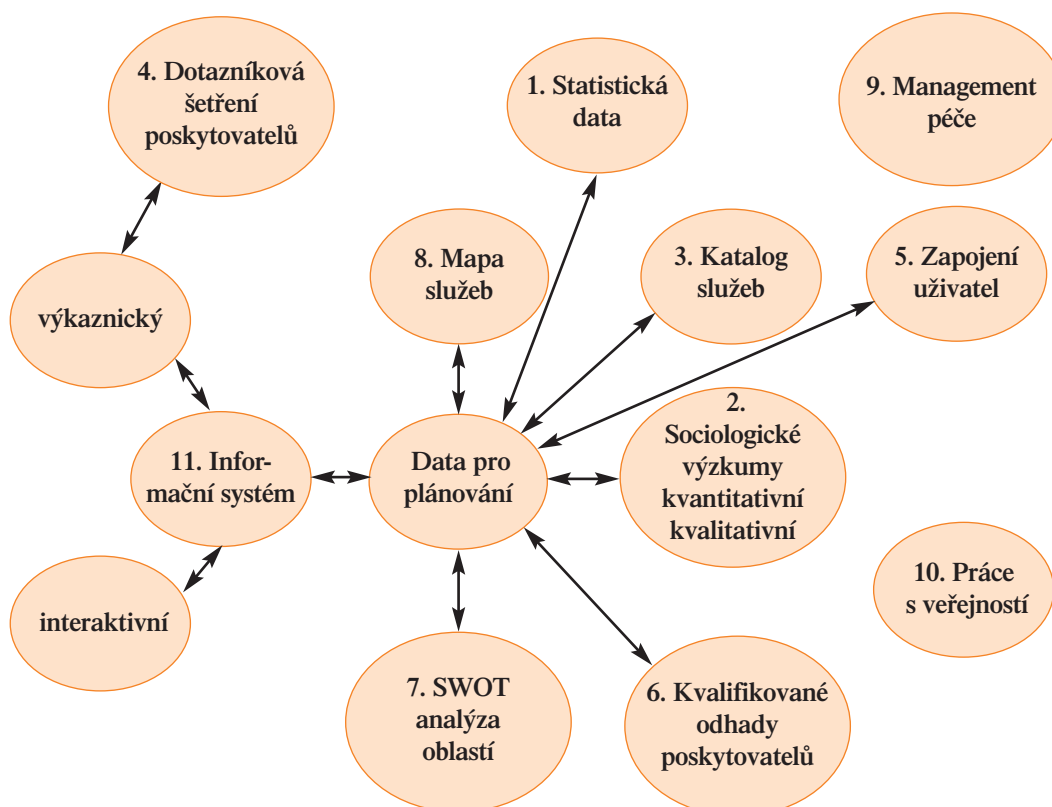
Shrnutí

V procesu komunitního plánování pracujeme s řadou informací. Kvalitní komunitní plánování musí být založeno na datech popisujících sociální realitu. Určitá data vypovídající o vlastnostech komunity máme k dispozici díky šetřením zaměřeným obecně a využitelným pro různé účely (např. sčítání lidu). Dále mohou existovat data z výzkumů zaměřených na konkrétní problematiku (např. výzkum zaměřený na problematiku uspokojování potřeb starých lidí). V některých oblastech data úplně chybí a zde je nutné je získat přímo výzkumem akceptujícím potřeby komunitního plánování v určité lokalitě. Data, která jsou k dispozici, lze získat za různých podmínek (materiálních, časových i personálních) a mají různou vypovídací schopnost.

Je nezbytné si v průběhu přípravy práce na formulování cílů a opatření komunitního plánu rozhodnout, se kterými daty budeme pracovat, která data můžeme využít, kde potřeby zpracovat nové analýzy a stanovit nové hypotézy, které sociologickým výzkumem následně potvrdíme či vyvrátíme.

Práce s informacemi, daty a jejich provázanost na potřeby uživatelů není vědeckým postupem, nýbrž kombinací řady metod, postupů a šetření kvalifikovaného odhadu a v neposlední řadě i naší intuicí, kterými se dobíráme k formulaci efektivních cílů a opatření komunitního plánu.

V následujícím textu uvádíme přehledně soubor metod a postupů, které doporučujeme využívat při komunitním plánování. Některé z uváděných metod jsou krátkodobé a jednorázové, některé jsou základem pro budování dlouhodobého koncepčního sběru dat a vyhodnocování informací a je zřejmé, že ovoce ponесou až po delší době šlechtění. Dlouhodobost se vztahuje především k bodu 9 a 11 následujícího textu.



2.4.1 Statistická data

Statistická data jsou tzv. tvrdá data, tedy data o reálných, jasně empiricky definovaných vlastnostech, vyjádřených v počtech, která se vážou na určité časové období (např. počet narozených dětí v regionu za posledních deset let). Statistika shromažďuje data z řady oblastí. Z hlediska KP jsou potřebná data především o obyvatelstvu. Demografické faktory (věková struktura, porodnost, nemocnost, úmrtnost, sebevražednost aj.)

- statistiky a ročenky za dané místo, ve kterém plánujeme
- demografické údaje regionu, ve kterém vytváříme plán

Sociální faktory – vzdělanostní struktura, profesní struktura, zaměstnanost, úroveň příjmů a výdajů

- údaje zdravotnických zařízení
- údaje úřadů práce – zdroj úřady práce

Údaje o institucích – města, školství, zdravotnictví

- údaje úřadů práce – zdroj úřady práce
- údaje školských zařízení – zdroj krajské úřady

2.4.2 Sociologické výzkumy kvantitativní a kvalitativní

2.4.2.1 Kvantitativní sociologické výzkumy

Předpokládá se, že sociální jev lze rozložit na měřitelné části, změřit jejich výskyt a na základě toho získat informace o reálných vlastnostech tohoto jevu. Je použitelný na získávání informací o širokém spektru sociálních jevů. Omezením je nutnost určité znalosti zkoumaného jevu a jeho rozložení v rámci sociální reality.

Výhody:

- možnost zaměření výzkumu podle potřeb, a tedy získání využitelných informací
- získané informace lze zobecňovat
- často jde o jedinou možnost, jak informace získat
- umožňuje statistické zpracování dat
- vysoká míra reliability

Omezení:

- finanční a časová náročnost, potřeba kvalifikovaného týmu (výjimkou je sekundární analýza dat)
- umožňuje pouze ověření nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz – zkoumá se spíše to, co si o realitě myslí výzkumníci než samotná realita
- v rámci výzkumného procesu existuje riziko zkreslení dat, a toto riziko nelze plně nivelistovat
- není využitelný pro marginální jevy
- nízká míra validity

2.4.2.2 Kvalitativní sociologické výzkumy

Kvalitativní výzkum vychází z předpokladu, že sice existuje objektivní realita, ale z hlediska sociálního jednání lidí nemá ani tak velký vliv to, jaká je objektivní realita, ale to, jak je jednotlivci a sociálními skupinami interpretována. Kvalitativní výzkum je založen na výpovědích respondentů, případně na jejich chování v každodenním životě, neovlivněném prvotním vstupem výzkumníka.

Kvalitativní výzkum umožňuje získat hlubší informace o zkoumaném jevu – tzv. měkká data. Výhodiskem je výpověď respondentů, závěrem může být vytvoření hypotéz a porozumění zkoumanému jevu ve všech souvislostech. Kvalitativní data nám vypovídají o tom, co všechno souvisí se zkoumaným jevem, ale nepodávají informaci o tom, co má větší a co menší význam. Získané informace nelze kvantifikovat a statisticky zpracovávat.

Výhody:

- umožňuje získat hlubší informace o zkoumaném jevu
- získaná data jsou méně ovlivněna přístupem výzkumníka
- umožňuje zkoumat jevy, o kterých máme minimum informací
- umožňuje zkoumat marginální jevy
- má vysokou míru validity

Nevýhody:

- výsledky nelze zobecňovat
- nízká míra reliability
- velká pracnost a časová náročnost
- velká kvalifikační náročnost

2.4.2.3 Základní techniky kvantitativního sběru dat využitelné pro komunitní plánování:

- přímé pozorování
- standardizovaný rozhovor
- dotazník
- analýza dokumentů – obsahová analýza, sekundární analýza dat

2.4.2.4 Základní techniky kvalitativního sběru dat využitelné pro komunitní plánování:

- individuální hloubkový rozhovor
- fokusní skupiny
- biografický rozhovor

2.4.3 Katalog služeb – zpracování současného stavu nabídky sociálních a komunitních služeb pro veřejnost

Je vhodné zpracování písemné a elektronické formy katalogu. Katalog obsahuje základní údaje o sociálních službách:

- název zařízení
- typ služby
- dostupnost
- cílová skupina
- nabízené služby
- otevírací doba
- adresa
- kontakty
- kontaktní osoba
- ostatní

2.4.4 Dotazníková šetření poskytovatelů

Doporučovaný obsah dotazníku:

- název zařízení a adresa
- zřizovatel zařízení
- provozovatel zařízení
- vedoucí zařízení
- kontaktní osoba
- cílová skupina poskytované služby
- rok od kdy poskytujete služby
- lokalita služby
- bezbariérovost
- přístupnost služeb
- podrobnější popis cílové skupiny
- počty klientů
- počet neuspokojených uživatelů

- jaké důvody brání v čerpání služeb
- věkové složení uživatelů
- procentuální složení mužů a žen
- typ péče, který klienti potřebují
- typ služby x klient
- počty lůžek v ústavním zařízení
- procento klientů, kteří potřebují dlouhodobou péči
- počty lůžek v neústavním zařízení
- počty míst v různých typech bydlení
- typy služeb x počty klientů x uspokojení x neuspokojení klienti
- chybějící články péče
- jak organizujete služby
- odhad potřeb klientů x priority potřeb
- výkon zařízení
- spádová oblast
- časová dostupnost služeb
- finanční zdroje x provozní výdaje x investiční výdaje
- zdroj vůči typu služby
- složení personálu
- vzdělání personálu x kvalifikační předpoklady
- jiné x komentář

2.4.5 Dotazníková šetření realizovaná uživateli

Dotazníková šetření realizovaná uživateli jsou převážně následujícího typu:

- ankety uživatelů s uživateli
- řízené rozhovory uživatelů s uživateli
- hodnocení kvality uživatelů

2.4.6 Kvalifikované odhady poskytovatelů a jiných odborníků

S kvalifikovanými odhady poskytovatelů pracujeme po celou dobu zpracování plánu. Kvalifikované odhady se uplatňují především:

- otázky pro kvalifikovaný odhad poskytovatelů formulované v dotazníku
- kvalifikované odhady poskytovatelů uplatněné ve SWOT analýzách – při stanovování dlouhodobých strategií rozvoje
- kvalifikované odhady poskytovatelů uplatněné při formulaci cílů a opatření komunitního plánu

2.4.7 Situační (SWOT) analýzy v jednotlivých cílových skupinách dle řídicí struktury

Zpracování situační (SWOT) analýzy v jednotlivých cílových skupinách. SWOT analýza je komplexní metodou kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek pro řešení dané problematiky, resp. fungování nějakého systému (popř. problémů, řešení, projektů atd.). Je vhodným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Jádrem metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin, (tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky systému a faktory vyjadřující příležitosti a rizika jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Pro tvůrce komunitních plánů je SWOT analýza užitečná z následujících důvodů:

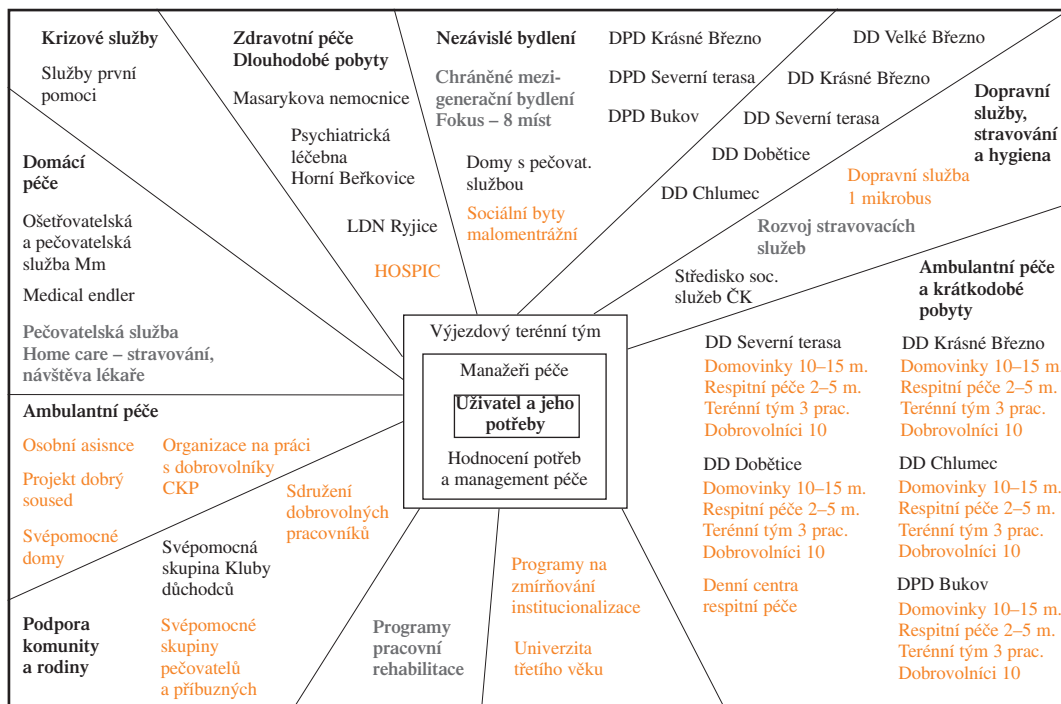
- poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich subjektu/systému

- z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější
- může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k daným činnostem
- vede ke zlepšené výkonnosti subjektu/systému
- výsledky SWOT analýzy budou jedním z hlavních faktorů pro návrh cílů a opatření plánu pro danou oblast
- SWOT analýza však není dogmatem, kterým se musíme řídit – metoda sama má své limity; v každém případě určuje hlavní linii, jakou by se mělo uvažování o návrhu cílů a opatření plánu ubírat
- pro návrh cílů bude použit postup W–O, tj. překonání slabých stránek za použití příležitostí
- dalším faktorem vstupujícím do návrhu cílů a opatření je popis stavu problematiky, názor členů pracovní skupiny a stav dostupnosti služeb

2.4.8 Mapa služeb – zpracování sociální sítě – od potřeby ke službám

Pro přehlednost si v regionu zpracujte mapu služeb, která podchycuje současný stav sociální sítě v cílové skupině, kterou jste si zvolili. Mapa služeb může vypadat například takto:

Koordinační tým – programová skupina – oblast pomoci a péče o staré občany

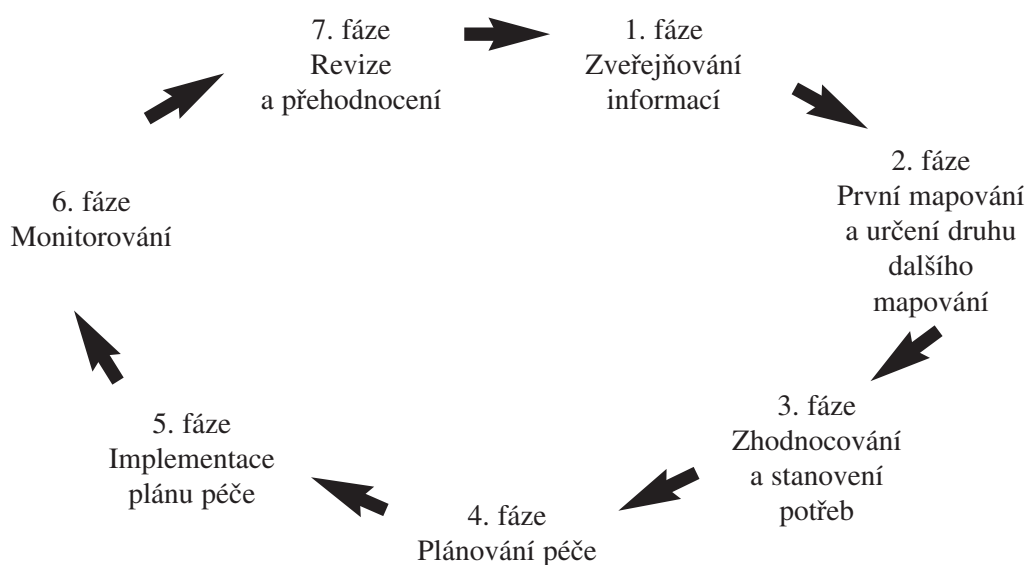


2.4.9 Management péče individuálních potřeb uživatelů – case management

- Komunitní plánování vymezuje chápání pojmu potřeba jako procesu, který je u každého člověka individuální. Tuto proměnlivost je nutné v odborné praxi opakovaně reflektovat a zhodnocovat.
- V tomto pojetí je potřeba termín vyjadřující požadavky jednotlivců, které jim mají umožnit dosáhnout, udržet si nebo obnovit přijatelnou úroveň sociální nezávislosti nebo zlepšení podmínek kvality jejich života.
- **Potřeba je dynamický proces.** V tomto pojetí potřeba vyjadřuje požadavky jednotlivců, které jim mají umožnit dosáhnout, udržet si nebo obnovit přijatelnou úroveň sociální nezávislosti nebo zlepšení podmínek kvality jejich života.

- Předmětem komunitního plánování je tedy ukázat a započít procesy, které trvale nastaví prostředí tak, že mapování a zhodnocování potřeb bude součástí celého procesu managementu péče a bude součástí běžné praxe odborníků.
- Management péče je metodologií, která je stěžejním pilířem „individualizované péče“.
- Z tohoto důvodu klade mapování a management péče důraz na přizpůsobování služeb potřebám lidí, namísto jejich umísťování do služeb existujících.
- Je preferován postup, který se zabývá celkovými – komplexními potřebami jednotlivců před systémem, v němž se potřeby pro různé služby určují odděleně.
- Tento nový přístup vytváří prostředí, které vede k individualizaci péče a tudíž „šití služeb na míru“ potřebám člověka, nikoliv opačně. Upřednostňuje snahu poskytnout uživatelům a pečovatelům větší pravomoc v rozhodování o svých potřebách.

Management péče má standardních sedm fází:



2.4.10 Zapojování veřejnosti do mapování potencionálních potřeb v regionu

- anketní šetření
- dotazníkové formy šetření
- otevřené mítinky s veřejností – identifikace problémových míst, práce ve skupinách
- opakované setkávání s veřejností při plánování služby
- kulaté stoly s veřejností
- setkání s novináři
- pravidelná práce s médii formou tiskových zpráv, článků, informací o realizovaných akcích, informací o příkladech dobrých projektů aj.

2.4.11 Regionální informační systém – budujeme již během kroku č. 3

Čeho můžeme dosáhnout prostřednictvím informačního systému:

- zvýšit informovanost veřejnosti o nabídce služeb v sociální oblasti
- zrychlit vyhledávání kontaktů na poskytovatele služeb
- vytvořit prostor s aktuálními informacemi o nabízených službách
- zjednodušit si práci s pravidelnými výkazy – vyplňování výkazů přímo v aplikaci
- usnadnit tvorbu podkladů – reportů pro výroční zprávy
- zvýšit dostupnost a informovanost o sociálních službách prostřednictvím informačních technologií v návaznosti na Zákon o sociálních službách



Shrnutí

Metodologický postup jak pracovat s potřebami a službami ukazuje následující tabulka, kde je vytvořena matice vzájemného vztahu potřeby a sociální služby, která na danou potřebu může reagovat, stav zajištěnosti této služby v regionu, tedy zda je daná služba poskytována či nikoliv.

2.5.1 Časový harmonogram pro práci koordinačních skupin

- Zpracujte časový harmonogram pro práci koordinačních skupin při zpracování cílů a opatření komunitního plánu.
- Připravte pečlivě plán práce na 4–6 zasedání koordinační skupiny pro danou cílovou skupinu (podrobněji cvičení viz metodický sešit č. 6).

2.5.2 Od potřeb ke službám

- Nastavte v koordinačních skupinách systém práce: **Potřeba** → **Služba**
- Příklad práce s potřebami v kombinaci se sociálními službami u cílové skupiny dlouhodobě duševně nemocných:

potřeby/služby/ kapacity/cílová skupina	poskytování informací	aktivní náplň času	péče o osobu	bydlení	zaměstnání	vzdělávání rekvalifikace
terénní služby			Pečovatelská služba města kapacita 60/den			
chráněné bydlení				Chráněné bydlení Charita kapacita 20/den		
chráněné dílny					Chráněné dílny Fokus kapacita 40/den	
podporované zaměstnávání					Podporované zaměstnávání Fokus kapacita 15/den	
sociální poradna					Fokus poradna kapacita 45/den	
sociální rehabilitace						služba chybí
sociálně terapeutická dílna						Fokus kapacita 10/den
sociálně aktivační služby		Fokus				Fokus kapacita 20/den



2.5.3 Cíle a opatření Návrhu komunitního plánu

- Po stanovení cílů a opatření přiřadíte priority opatřením a službám

2.5.4 Návrh plánu pro proces konzultací

Zpracujte strukturu Návrhu plánu pro proces konzultací. Celkový rozsah Návrhu plánu je v rozsahu 100–150 stran za všechny cílové skupiny pro oblast 100 000 obyvatel.

Zpracujte Návrhu plánu KPP v následující doporučené struktuře:

- kapitola 1.
Úvod ke 2. Komunitnímu plánu péče ve městě Ústí nad Labem na rok 2004–2006
- kapitola 2.
Jednotlivé oblasti dle cílových skupin:
 1. Oblast sociální pomoci a péče o staré občany (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 občany v přechodné sociální krizi a občany společensky nepřizpůsobené
 8. Oblast sociální pomoci a péče o etnické menšiny
- kapitola 3.
Průběžné monitorování a vyhodnocování jednotlivých Cílů a Opatření komunitního plánu
- kapitola 4
 1. Oblast sociální pomoci a péče o staré občany (Příklad rozpracované jedné dílčí oblasti z komunitního plánu)
 - podkapitola 1.1
Výstupy z Informačního systému sociálních služeb v Ústí nad Labem 2002 za oblast péče o staré občany (seniory)
 - podkapitola 1.2
SWOT analýza koordinační skupiny za oblast péče o staré občany – prosinec 2003
 - podkapitola 1.3
Návrh Cílů a Opatření pro proces konzultací za oblast sociální pomoci a péče o staré občany
 - podkapitola 1.4
Návrh Cílů a Opatření pro proces konzultací za oblast sociální pomoci a péče o staré občany

Příklad další strukturace textu v následující tabulce

název Cíle	
krátký popis Cíle	
souhrn všech opatření, která vedou k naplnění cíle:	

název Opatření	
charakteristika Opatření	
předpokládané dopady Opatření	
předpokládaná výše finančních nákladů na realizaci Opatření:	
předpokládané finanční zdroje:	

předpokládané počty klientů (za den, měsíc, rok)	
organizace podílející se na naplnění Opatření	
jedná se o vznik nové služby či programu Ano x Ne, popis	
realizátoři	

2.6 Krok č. 6 – Proces konzultací komunitního plánu

krok 6



proces kontultací

Shrnutí

V procesu komunitního plánování jsme prošli již pět významných kroků. Je za námi vidět spousta práce. Členové koordinačních skupin se již dobře znají a začínají si uvědomovat, že komunitní plánování je naší společnou věcí a že vzájemná spolupráce mezi odborníky (poskytovateli), uživateli a zadavatelem přináší nové prvky a zjednodušuje a urychluje především vzájemnou komunikaci. Členové ve skupinách si začínají uvědomovat, že jsou opravdu odborníky a že řeší potřeby občanů a ne potřeby vlastních organizací.

První významná zkouška, že naše cesta je správná, že jsme na základě všech vstupů dobře postavili cíle a opatření našeho plánu, nás právě čeká. Pouštíme se do kroku sedmého, do procesu konzultací Návrhu komunitního plánu, zpracovávání materiálu dostáváme pod „veřejnou kontrolu“ a nacházíme konsensus mezi uživateli, zadavateli, poskytovateli (zaměstnavateli).

2.6.1 Co je proces konzultací

Po zpracování Návrhu komunitního plánu sociálních služeb připravíme prostředí pro zkon- zultování tohoto návrhu – proces konzultací. Návrh komunitního plánu byl vytvořen na základě analýz, zjištěných potřeb občanů, demografických analýz, analýz poskytovatelů, názorů odborníků a uživatelů pracujících v koordinačních skupinách a názorů politiků. Abychom dosáhli opravdového konsensu a měli k dispozici hodnotný komunitní plán, předložíme zpracovaný návrh k veřejné konzultaci.

2.6.2 Základní principy procesu konzultací

Základním principem procesu konzultací je jeho jasnost a přehlednost. Naše snaha vede k oslovení co nejširší skupiny občanů, uživatelů, odborné veřejnosti, zaměstnavatelů a politiků. Proces konzultací – jeho průběh – by měl být prodiskutován s místní politickou reprezentací. Materiál vypracovaný k procesu konzultací by měla vzít na vědomí rada obce (města) či orgán svazku obcí.

Návrh komunitního plánu mohou připomínkovat, tedy připomínkový formulář podepsat: různé subjekty bez rozdílu zřizovatele, fyzické osoby svým jménem, odbory a oddělení na městě, politické kluby.

2.6.3 Příprava a zajištění procesu konzultací:

- zajištění organizačního zázemí pro proces konzultací, včetně ustavení týmu pro administraci připomínek Návrhu KPP
- vytvoření informační a propagační strategie
- zpracování časového rámce procesu konzultací
- zajištění distribučních a informačních míst pro proces konzultací
- distribuce materiálu Návrh KPP dle distribučních míst
- zpracování připomínkovacího dotazníku
- politická podpora a kategorizace připomínek
- uspořádání konference za účelem oficiálního zahájení připomínkovacího procesu Návrhu KPP



2.6.4 Vedení procesu konzultací

- celý proces je veden písemnou formou
- jsou využívány i informace přes internet a telefonické informace
- na kontaktních místech jsou k dispozici připomínkové dotazníky
- vyplněné připomínkové dotazníky je možné zaslat, nebo osobně předat na konkrétní místo
- je vedena kniha připomínek
- anonymní připomínky nejsou evidovány
- připomínky jsou utříděny – kategorizovány dle předem stanovených a schválených kritérií
- o kategoriích připomínek se dále rozhoduje na předem stanovených a schválených pracovních skupinách dle řídicí struktury komunitního plánování

2.6.5 Zapojení zadavatelů, odborné a laické veřejnosti, uživatelů a zaměstnavatelů v rámci procesu konzultací

- **Zapojení zadavatelů**
Určete způsoby zapojení zadavatelů.
- **Zapojení odborné veřejnosti**
Určete způsoby zapojení odborné veřejnosti.
- **Zapojení laické veřejnosti**
Určete způsoby zapojení veřejnosti.
- **Zapojení uživatelů**
Určete způsoby zapojení uživatelů.
- **Zapojení zaměstnavatelů**
Určete způsoby zapojení zaměstnavatelů.

2.7 Krok č. 7 Zpracování závěrečné verze plánu

Shrnutí

Vaším cílem by mělo být v sedmém kroku po zpracování připomínek z konzultačního procesu zpracování konečné verze plánu. Následně pak příprava plánu ke schválení sociálně-zdravotní komisí, radou města a zastupitelstvem města. Po schválení, by měl být plán distribuován zvoleným cílovým skupinám a veřejnosti.

2.7.1 Zpracujte konečnou verzi plánu

Konečná verze plánu vzniká po zpracování připomínek a má následující strukturu:

Část A Úvod

1. Účel 2. Komunitního plánu péče
2. Jak je plán strukturován?
3. Principy a hodnoty 2. Komunitního plánu
4. Proces, jakým byl 2. Komunitní plán vytvořen
5. Kontext plánu na národní a regionální úrovni

Část B Informace potřebné k plánování

1. Základní demografické údaje za příslušný rok
2. Výstupy z informačního systému sociálních služeb v regionu Ústí nad Labem, data za příslušný rok
3. Z čeho jsme při tvorbě 2. Komunitního plánu vycházeli?

Část C Zdroje potřebné ke komunitnímu plánování

1. Informace o finančních prostředcích vynakládaných na sociální sféru v roce 2002
2. Zdroje potřebné k implementaci 2. Komunitního plánu péče

Část D Rámec plánování a proces konzultací 2. Komunitního plánu

1. Struktura plánovacího procesu a koordinace služeb ve městě Ústí nad Labem
2. Proces konzultací a evidence připomínek občanů

Část E Rozvoj služeb a péče pro jednotlivé cílové skupiny

(další text členěn podle počtu oblastí, pro které je plán vytvořen)

- **oblast č. 1 Oblast sociální pomoci a péče o seniory**
 1. Přehled členů koordinační skupiny
 2. Výstupy z informačního systému sociálních služeb v regionu Ústí nad Labem za rok 2002
 3. SWOT analýza koordinační skupiny za oblast péče o seniory
 4. Cíl: Poskytování rezidenčních služeb
 5. Cíl: Poskytování terénních služeb
 6. Cíl: Zvýšení vzdělanosti a informovanosti v oblasti seniorů
 7. Cíl: Rozvoj přeshraniční spolupráce(dále pokračuje text pro další oblasti ve stejné struktuře)

Část F Společný cíl pro osm oblastí sociální pomoci a monitoring 2. Komunitního plánu péče

1. Přehled členů manažerského týmu
2. Cíl: Koordinace, plánování a vyhodnocování sociálních služeb v osmi oblastech sociální pomoci

Část G Závěr

1. Důležité kontakty
2. Dotazník pro občany města Ústí nad Labem

2.7.2 Další nutné aktivity v závěrečné verzi plánu

- jazykové korektury plánu
- zpracování překladů, pokud je nutné
- zpracování grafického návrhu plánu
- zadání do tisku
- distribuce komunitního plánu dle dohodnutého distribučního seznamu

Máme za sebou první dvě etapy plánu. Plán máme pořízen, schválen a můžeme přejít do realizačního období plánu.

2.8 Krok č. 8 – Implementace plánu do praxe

Shrnutí

Krokem č. 8 se dostáváme do realizačního období plánu. Využijeme pro něj v maximální míře, vše, co jsme si vybudovali v předchozích sedmi krocích. Bude se nám tak implementace plánu lépe dařit. Podstatou kroku č. 8 je zajištění implementace plánu do praxe, což znamená především naplnit větší část opatření, která v plánu máme. A každé opatření potřebuje prioritně finanční prostředky, lidské zdroje, materiální a duchovní zázemí. Dovednosti pro implementaci plánu se proto pohybují v oblasti projektového řízení a budeme se jim podrobněji věnovat ve vzdělávacím modulu č. 7.

2.8.1 Trvale udržitelné řídicí struktury komunitního plánování

Využití trvale udržitelných organizačních struktur ustavených ve druhém kroku plánu.

2.8.2 Zpracování ročních realizačních plánů

Zpracování ročních realizačních plánů a priorit komunitního plánu zajišťujících aktualizaci plánu.

krok 8



implementace
plánu

2.8.3 Vícezdrojové financování komunitního plánu

Zajistěte vícezdrojové financování komunitního plánu prostřednictvím programu, který zajišťuje včasnou přípravu projektů pro čerpání strukturální a jiné pomoci z fondů Evropské unie:

- realizujte projektové poradenství pro čerpání strukturální pomoci ESF EU
- realizujte program na zvýšení absorpční kapacity organizací pro čerpání strukturální pomoci Evropské unie v dalším programovacím období
- program může být strukturován do tří podprogramů:
 1. Rozvoj lidských zdrojů
 2. Rozvoj trhu práce
 3. Rozvoj sociálních služeb
- program může být v gesci sociálně-zdravotní komise rady města
- je provázán s komunitním plánováním
- zpracovávají se průvodní listy k projektům, které čerpají náměty z opatření komunitního plánu
- vytváří se v něm Zásobník projektových námětů
- udělují se priority projektovým námětům v návaznosti na komunitní plán
- realizuje se dotační management k projektovým námětům
- zpracovávají se projektové žádosti do vyhlášených opatření ESF EU a jiných fondů ze strukturální pomoci Evropské unie

Takto nastavený mechanismus vícezdrojové financování služeb a projektů vzniklých v komunitním plánu v Ústí nad Labem administruje na základě výběrového řízení Centrum komunitní práce Ústí nad Labem.

V programu se během posledních čtyř let dosáhlo následujících výsledků:

Rok	Zpracované projekty	Podpořeno	Nepodpořeno	Čekající projekt	Vloženo městem	Získáno v grantech Kč
rok 2003	20	14	6	0	1 146 000	19 013 103
rok 2004	16	13	1	2	1 890 000	51 095 465
rok 2005	15	13	1	1	1 223 000	31 650 700
rok 2006	19	5	3	11	1 689 160	13 457 693
celkem	70	45	11	14	5 948 160	115 216 961

krok 9



evaluace
plánu

2.9 Krok č. 9 – Evaluace plánu

Shrnutí

Cílem kroku 9 je seznámit vás s významem, způsoby a postupy hodnocení a monitoringu v jednotlivých fázích přípravy a naplňování komunitního plánu.

Metodické postupy jsou určeny především těm, kteří se odhodlávají na sebe vzít roli hodnotitelů cílů, opatření, aktivit, kvalitativních i kvantitativních změn, dosažených výstupů a výsledků při tvorbě a implementaci komunitního plánu. Náměty, inspirace a odpovědi ke své práci v metodickém postupu kroku 9 naleznou také manažeři a koordinátoři procesu komunitního plánování.

Pro účely komunitního plánování budeme evaluaci chápat jako proces důkladného sběru a následného zhodnocení informací o průběhu tvorby a implementace komunitního plánu a o jeho kvalitativních i kvantitativních výsledcích, s cílem učinit na základě zjištěných skutečností potřebná rozhodnutí.

2.9.1 Jaký má evaluace v komunitním plánování smysl

Pokud evaluační proces vhodně uchopíte, může vám pomoci, například ověřit, zda opravdu naplňujete to, co si myslíte, že naplňujete. Často se stává, že plány, jaké nové služby poskytovat, pro jaký počet a typ klientů, se odchýlí od svého původního záměru ve chvíli, kdy je začnete realizovat. Evaluace může pomoci ověřit, zda plánovaná služba opravdu běží tak, jak byla naplánována. K tomu slouží:

- **Evaluace procesů**

Uvažovat nad tím, jaké jsou skutečné cíle nově vytvořené služby, a hlavně, jak se vám daří dosahovat těchto cílů. K tomu slouží:

- **Evaluace cílů**

Získat informace o posunech ve vytvořených službách, o tom, co funguje a co nefunguje, a především proč. K tomu slouží:

- **Evaluace posunu**

Pochopit, ověřit a změřit dopad poskytovaných služeb na cílové skupiny uživatelů. Stává se, že se při plánování služeb poskytovatel služby spoléhá na své zkušenosti a zaběhlou praxi, ale je tato služba to, co klienti opravdu potřebují? Odpovědi na takové otázky přináší:

- **Evaluace kvalitativní výsledků**

Evaluace dále může, např.:

- poskytnout data, která je možné využít k propagaci a komunikaci komunitního plánu s nejrůznějšími cílovými skupinami
- poskytnout zpětnou vazbu všem aktérům komunitního plánování (zadavatelům, poskytovatelům, zaměstnavatelům i uživatelům)
- blíže identifikovat cílové skupiny, které potřebují zvýšenou pozornost či podporu
- vytvořit alternativní přístupy k řešení nějakého identifikovaného problému
- poskytnout informace o tom, jak dělat komunitní plánování efektivněji a levněji

2.9.2 Typ evaluace

Evaluace se může zaměřovat na různé aspekty komunitního plánování a může mít různou podobu. Typ evaluace, který si zvolíte, závisí na tom, co se chcete o komunitním plánu dozvědět.

K evaluaci komunitního plánu se dá přistoupit podle toho:

1. **ve které fázi** komunitního plánování evaluaci provádíte:

- **plánovací evaluace** (při plánování procesu tvorby komunitního plánu)
- **formativní evaluace** (v průběhu naplňování komunitního plánu – např. při ročním vyhodnocení komunitního plánu)
 - **evaluace implementace/monitoring** (sledování naplňování jednotlivých vytyčených kroků a aktivit v komunitní plánu)
 - **evaluace posunu** (hodnocení posunu – vývoje, který učinili aktéři komunitního plánu při jeho naplňování)
- **sumativní evaluace** (souhrnné zhodnocení po ukončení implementace komunitního plánu – např. jako podklad pro přípravu dalšího komunitního plánu)

2. **jaký druh informací** chcete získat:

- **evaluace cílů** (jak se daří dosahovat vytyčených cílů?)
- **evaluace procesů** (jak komunitní plán „funguje“?)
- **evaluace kvalitativních změn** (jak komunitní plán změnil jednání a konání všech cílových skupin?)

2.9.3 V kroku č. 9 byste měli rozhodnout a realizovat evaluaci z několika aspektů:

1. Vyhodnocení **procesů** při tvorbě komunitního plánu
 - formulace evaluačních otázek
 - přiřazení vhodných technik sběru dat
 - sběr dat
 - analýza a interpretace dat
 - poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám
2. Evaluace **implementace** komunitního plánu (roční zhodnocení naplňování plánu)
 - formulace evaluačních otázek
 - přiřazení vhodných technik sběru dat
 - sběr dat
 - analýza a interpretace dat
 - poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám
3. Evaluace **cílů** komunitního plánu
 - formulace evaluačních otázek
 - přiřazení vhodných technik sběru dat
 - sběr dat
 - analýza a interpretace dat
 - poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám
4. Základy **ekonomického** hodnocení v komunitním plánování
 - hodnocení vynaložených nákladů
 - Cost-Benefit Analýza

krok 10

smluvní vztahy

2.10 Krok č. 10 – Smluvní a jiné vztahy v procesu komunitního plánování

2.10.1 Právní pozadí komunitního plánování rozvoje sociálních služeb

Plánování rozvoje čehokoli v územních samosprávných celcích má v českém právním řádu základní oporu v ustanoveních zákonů 128/2000 Sb. o obcích (dále ZoO) resp. zákona 131/2000 Sb. o hl. m. Praze (ZoP) a zákona 129/2000 Sb. o krajích (ZoK). (V dalším textu budeme o této skupině zákonů hovořit též jako o „obecných zákonech pro územní veřejnou správu“). Tyto zákony zakotvily do samostatné působnosti územních samosprávných celků schvalování **programů rozvoje** obce/městské části hlavního města Prahy/kraje²². V praxi byly a jsou nespécializované, tj. komplexní programy rozvoje často zpracovávají pod názvem strategický plán a způsob jejich přípravy a schvalování se liší případ od případu co do míry zapojení orgánů obce, občanské a odborné veřejnosti.

Pro obce a pražské městské části je pravomoc zastupitelstev schvalovat program rozvoje podle ZoO a ZoP jen obecně a neurčitě formulovaná. Pod tímto pojmem je možné si představit schvalování jakéhokoli programového dokumentu, přičemž z díkce zákona nevyplývá jednoznačně, že by schvalování těchto programů bylo povinností, ani že by zpracování programů muselo být dále právně upřesněno.

Oproti tomu pro kraje a hlavní město Prahu příslušná ustanovení ZoK a ZoP naznačují, že by mohlo jít o povinnou agendu krajských zastupitelstev – odkazují totiž na zvláštní právní předpisy, podle kterých se mají programy rozvoje schvalovat²³. Až doposud byl jediným zvláštním zákonem, upravujícím institut programu rozvoje kraje, zákon 248/2000 Sb. o re-

²²Zákon uvádí pro rozvojové dokumenty krajů komplikovanější název „program rozvoje územního obvodu kraje“, v dalším textu se jednotně přidržíme zkráceného označení program rozvoje kraje.

²³Srovnej §84 odst. 2 písm. a) zák. 128/2000 Sb., §18 odst.1 písm. b) zák. 131/2000 Sb., §35 odst. 2 písm. d) zák. 129/2000 Sb., §59 odst. 2 písm. d) zák. 131/2000 Sb.

gionální podpoře (ZoRP). Hlavní význam programů rozvoje kraje podle tohoto zákona je v jejich návaznosti na krajskou dotační politiku²⁴. Krajům je zákonem ve vztahu k rozvojové problematice stanovena i koordinační úloha, obcím naopak povinnost s krajem na přípravě a realizaci krajského programu rozvoje spolupracovat²⁵.

V březnu 2006 došlo po mnoha letech příprav k přijetí zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách (ZoSS, účinný od 1. 1. 2007), který zavádí a procesně i obsahově definuje nový pojem **střednědobý plán rozvoje sociálních služeb** na úrovni obcí i krajů²⁶. ZoSS dává obcím **možnost** zpracovat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, které jsou v zákoně vyjmenovány, a průlomově²⁷ zakotvuje povinnost takovýto plán (přistoupí-li obec k jeho zpracování) sestavovat „*ve spolupráci s krajem, poskytovateli sociálních služeb na území obce a za účasti osob, kterým jsou poskytovány sociální služby*“. Krajům ZoSS ukládá zpracovat střednědobé plány, a následně jejich plnění sledovat a vyhodnocovat *ve spolupráci s obcemi, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou služby poskytovány*. Společně obcím i krajům ZoSS dále ukládá „*zjišťovat potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území*“²⁸.

Tento postup, předepsaný v ZoSS pro zpracování střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb, se v manažerských teoriích správy věcí veřejných někdy nazývá **komunitním plánováním** a spolupráce územních samosprávných celků jako „**zadavatelů** sociálních služeb“ s jejich **poskytovateli** a osobami, kterým jsou poskytovány – **uživateli** služeb se označuje jako „**triáda** komunitního plánování“.

I když to není v žádném dalším právním předpisu upraveno, schéma triády vždy mohlo být (a někdy také reálně bývá) obcemi a kraji uplatňováno i při přípravě komplexnějších programových dokumentů sociálně-ekonomického rozvoje – strategických plánů apod., kde je územní samospráva z titulu svých obecných zákonných povinností („*Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů ...*“, „*Kraj v samostatné působnosti pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o komplexní územní rozvoj, zejména o vytváření podmínek pro rozvoj sociálních péče a pro uspokojování potřeb svých občanů ...*“²⁹) opět v roli „zadavatele“. V postavení poskytovatelů pak mohou působit jakékoli subjekty, podílející se svými aktivitami na místním sociálně-ekonomickém rozvoji (obce/kraje samy nebo jimi zřízené organizace, zaměstnavatelé, odvětvová státní správa, profesní sdružení a komory, různé nevládní organizace atd.), a uživateli jsou v nejobecnější rovině všichni občané – princip triády nicméně zůstává zachován.

Ve veřejné správě i mezi nevládními organizacemi, které se zabývají sociální péčí, lze nyní pozorovat interpretační trend, ztotožňující komunitní plánování jako takové s přípravou střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb podle ZoSS. To však je nebezpečně zužující výklad. Ve skutečnosti jde o to, že ZoSS pouze spojil a upřesnil obsahový a procedurální aspekt rozvojového plánování pro konkrétní oblast poskytování sociálních služeb. V samosprávné oblasti lze (a z hlediska legitimacy výsledku a efektivity následné realizace je i žádoucí) komunitním způsobem zpracovávat jakékoli rozvojové programy ve veřejném zájmu.

²⁴Viz §10 zák. 248/2000 Sb.

²⁵Srovnej §35 odst. 2 písm. d) zák. 129/2000Sb., §14 odst.1 zák. 248/2000 Sb.

²⁶Srovnej §3 odst. h) zák. 108/2006 Sb.

²⁷Doposud byly procedurální postupy veřejného projednávání programových dokumentů samospráv právními předpisy upravovány pouze v případě územního plánování podle stavebního zákona

²⁸Srov. §§94 odst. a), d), 95 odst. a), d), e) zák. 108/2006 Sb. Pokud jde o hl. m. Prahu, vykonávají podle §16 odst. 2 a §31 odst. 1, 2 zák. 131/2000 Sb. působnosti krajů a obcí, stanovené zvláštním zákonem, primární orgány hl.m.Prahy. Střednědobé plány rozvoje sociálních služeb pražských městských částí, na rozdíl od obecných programů rozvoje, řešeny nejsou. K problematice městských částí viz dále kapitola o právní subjektivitě.

²⁹Srov. §35 odst. 1 zák. 128/2000 Sb., §14 odst. 2 zák. 129/2000 Sb.

Vzájemné vztahy střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb podle ZoSS a obecných programů rozvoje obcí a krajů podle ZoO, ZoP, ZoK, ZoRP existují přinejmenším už proto, že ZoRP výslovně označuje rozvoj sociálních služeb za jednu z oblastí regionální podpory,³⁰ a nejsou z právního i metodického hlediska bez významu, jak ukážeme v následujících odstavcích.

³⁰Viz §3 odst. h) zák. 248/2000Sb.

Ať zvolíte kterýkoliv přístup ke komunitnímu plánování, existují obecné principy a ty platí ve většině situací. Tato část metodiky shrnuje ty nejdůležitější. Přijměte je a přiměřeně je přizpůsobte vašim podmínkám.

- **Akceptovat různé postupy**
Akceptujte různé postupy, kterými komunitní plánování zahájíte na místní úrovni, identifikujte výchozí bod a postupně směřujte k standardizování vašich postupů tak, abyste prošli všemi potřebnými kroky, které vás dovedou k cíli.
- **Akceptovat omezení**
Akceptujte omezení a začleňte je do svých komunitních plánů. Omezení se snažte pojmenovat a popsat, jak s nimi budete pracovat.
- **Akceptovat různé vazby**
Zajistěte synergie místních služeb zahrnujících služby sociální, zdravotní, vzdělávací, trhu práce aj.
- **Být čestný**
Snažte se i v krizových situacích a emočně náročných jednáních jednat čestně, dát na jevo svůj nesouhlas, či přiznat neznalost, jedine tak si dlouhodobě udržíte autoritu v komunitě.
- **Být transparentní**
Zajistěte, aby vaše rozhodnutí bylo čitelné pro ostatní zúčastněné. Pořizujte zápisy a usnesení ze všech jednání, plánujte o čem se bude rozhodovat na mítincích, nejednejte separátně s politiky, nesnažte se získat výhody pro sebe, či své služby, pokud k tomu dojde snažte se kultivovat přidané zisky, které z práce máte vy osobně či vaše zařízení a hovořit o nich.
- **Být vizionářský přesto realistický**
Dlouhodobé vize, postupně přeměňte v reálné programy, služby a projekty, na kterých pracuje komunita společně, dokážete tím, že dlouhodobé vize jsou potřebné pro dlouhodobý místní rozvoj a nejsou pouze hrou „na vizionáře“.
- **Bavit se**
Vytvářejte i neformální příležitosti, kde podpoříte soudržnost skupin a vytvoříte příjemnou nepracovní atmosféru, vhodné jsou programy pro klienty, sportovní utkání týmů, charitativní koncerty, dětské dny, pálení čarodějnic, ale i společné pracovní výjezdy, kde je po pracovním programu čas na příjemný společenský večer.
- **Deinstitucionalizace**
Uskutečňujte prostřednictvím plánu změny a posuny od péče institucionální k péči komunitní.
- **Flexibilita**
Buďte otevřeni změnám, buďte na ně připraveni. Změny jsou nezbytné a nutné, jsou důkazem toho, že je proces komunitního plánování živý, otevřený. Nastavte však hranice, jak budete změny řešit a projednávat. Flexibilita je součástí dobrého plánovacího procesu, nebojte se jí.
- **Kvalita služeb**
Dbejte na procesy, které umožní zvyšování kvality poskytovaných služeb. Zkvalitněním péče, často zajistíte pokrytí řady potřeb uživatelů, bez nutnosti zřizovat nové nákladné služby.
- **Komunikovat**
Snažte se stále komunikovat. Platí zde přísloví: „Vyhodí vás dveřmi, přijdete oknem“. Komunikace je 50% základ úspěšného komunitního plánování. Vytvořte si komunikační plán a rozvrh práce, jedine tak bude vaše komunikace úspěšná, bude směřovat k cíli a vložíte do ní přiměřený čas.

- **Kvalita ne kvantita**
Někdy méně znamená více, a to i v případě komunitního plánování, dbejte na určitou vyváženost mezi množstvím nových služeb, redukcí či transformací stávajících služeb a kvalitou, kterou jste schopni klientům poskytnout. Mějte na paměti, že budete plán vyhodnocovat – evaluovat, budete prezentovat úspěchy či neúspěchy veřejnosti, politikům, zaměstnavatelům, případně jiným skupinám, a je lépe prezentovat, že jste plán naplnily z 90 % než ze 30 %. Věřte, že čemu se nemůžete věnovat nyní, bude řešeno v druhém plánu.
- **Motivace**
Je finanční otázka jedna ze stěžejních motivací? Peníze nebudou stačit na vše, co si naplánujete. Pro argumentaci je nutné mít dostatek podkladů. Politikům vznášet dotazy: „Chtěli byste žít v tomto domově až zastárnete?“ Mít a znát data z výzkumů, informačních systémů a výběr ze studií, pokud existují.
- **Možnost volby**
Umožnit lidem život ve vlastním domově s péčí a podporou, a to tam, kde si sami zvolí. Zajistit dostupnost služby a možnost volby pro uživatele služeb.
- **Místní vlastnictví procesu**
Každý proces komunitního plánování je individuální v řešení potřeb komunity a uživatelů, toho co je trápí, co musí změnit. Každá komunita však prochází obdobnými kroky, které musí absolvovat, aby dospěla k dobrému plánu. Proces i plán je svrchovaným vlastnictvím dané komunity.
- **Mísit metody**
Volte různorodé přístupy a postupy, buďte tvůrčí, udržíte tím motivaci, vzbudíte zájem, volte alternativní metody práce.
- **Nové příležitosti**
Využívejte proces komunitního plánování pro nové příležitosti směřující ke všem zúčastněným skupinám.
- **Ověřování**
Ověřujte si správnost svých závěrů, cílů, opatření.
- **Osobní iniciativa**
Angažujte se tak, aby vám vlastní energie a motivace vydržela po celou dobu plánování i realizace plánu. Angažujte se tam, kde je to potřebné, rozvrhněte si své nasazení v čase, a kde to jde, přenechávejte postupně iniciativu ostatním, i když si myslíte, že to neudělají tak dobře, jako vy ...Najděte si dobrého sparing-partnera pro spolupráci, chraňte se před syndromem vyhasnutí.
- **Podporovat spolupráci**
Opakovaně motivujte zúčastněné skupiny i jednotlivce ke spolupráci. Najděte místa, kde je vidět jejich důležitost, pracujte na tom, aby byla vaše spolupráce vidět na veřejnosti. Poskytněte bezproblémové zázemí pro práci ostatních, vytvořte, například přístup k počítačům pro uživatele, kteří ho nemají, vytvářejte spolupráci na projektech, podnikněte výjezdy do zahraničí apod.
- **Plánovat proces pečlivě**
Plánujte proces důkladně a pečlivě, vytvořte si svůj vlastní plán, jak postupovat v procesu komunitního plánování, rozvrhněte si zdroje a sílu, plán vyhodnocujte, upravujte, dodržujte.
- **Plánovat vzhledem k místnímu kontextu, k absorpční kapacitě**
Před zahájením procesu plánování si dobře zmapujte místní situaci, nejen v oblasti potřeb uživatelů, ale i v oblasti kapacit organizací, politického zadání, společenských priorit, představá komunity, místních tradic aj. Nastudujte si dostupné materiály, analýzy, strategické plány, usnesení rady obce, kraje, plány úřadů práce, zmapujte důležité zaměstnavatele.
- **Připravit vše potřebné**
Celý proces plánování pečlivě připravte tak, jak nejlépe můžete „zde a nyní“. Zabez-

pečte servis, technické zázemí a začněte plánovat. Nečekejte na „ideální“ podmínky, které nikdy nenastanou a vy ztratíte drahocenný čas, energii a motivaci.

- **Proces je stejně důležitý jako produkt**
Soustřeďte se na proces, kterým dojdete k produktu, tedy plánu. Pokud proces nebude živoucí i plán bude „materiálem do šuplíku“ tak, jako mnoho plánů v historii. Některé však byly stěžejní pro rozvoj. Snažte se, aby i vaše plány byly ty důležité, po jejichž schválení je komunita schopná je realizovat. Tím se ukáže kvalita vámi vedeného procesu. Mějte stále na paměti, že je nutné stav věcí naplánovat, a pak také realizovat. Komunitní plánování je proces cyklický ...
- **Přiměřené požadavky**
Požadujte od ostatních jen o trochu více než mohou. Dejte jim prostor naučit se nové věci, vstřebat a uchopit je po svém. Motivujte, oceňujte i malé úspěchy, pracujte s dlouhodobou motivací ...
- **Přiměřeně využívat experty**
Neučte se odborné specializované dovednosti. Tam kde je to třeba, angažujte odborníky a experty. Věřte, že nemůžete umět vše, co po vás proces komunitního plánování vyžaduje. Najměte odborníky na vzdělávání, analýzu potřeb, informační systémy, ekonomické analýzy, práci s veřejností, supervizi, poradenství
- **Pracovat v lokalitě**
Chodte do praxe, kontaktujte se s praktickými problémy, pracujte v místě či mějte systém koordinace nastaven tak, abyste měli dostatek koordinátorů v lokalitě, kde pracujete, postupujte zdola nahoru.
- **Postupujte zdola nahoru**
Nebojte se však i opačného postupu, postupy kombinujte.
- **Reakce na potřeby v místě**
Rozšiřujte péči tak, aby se vyhovělo novým, doposud neřešeným požadavkům a potřebám lidí.
- **Respektovat místní znalosti**
Nevyvyšujte se, pracujte s místními znalostmi a dovednostmi. Jedině tak docílíte toho, že plán bude vytvářet místní komunita dle svých potřeb a ne že se bude přizpůsobovat vašim vizím a představám.
- **Sdílení cílů komunitou**
Přispívejte k dosažení záměrů a cílů, které jsou sdíleny komunitou (politiky, odborníky, uživateli, veřejností). Zapojte úřady práce a zaměstnavatele do regionální sítě služeb a trhu práce – komunitní plánování je dobrá příležitost.
- **Spolupráce mezi různými cílovými skupinami**
Dbejte na pronikání plánů do různých úrovních řízení, koordinujte pronikání plánů mezi různými cílovými skupinami, typy služeb a teritoriemi, zamezíte tím nežádoucí duplicitě a prodražování plánu.
- **Skládání účtů voličům**
Umožňuje efektivní kontrolování a skládání účtů voličům a zvýšení dostupnosti sociálních služeb a služeb zaměstnanosti pro znevýhodněné osoby na trhu práce. Politici se pomocí plánů zprůhledňují komunitě – daleko jasněji vystupují a hovoří o tom, čeho se dosáhlo.
- **Souhlasit s pravidly a hranicemi**
Vytvořte si jasná pravidla a hranice, které budete během procesu respektovat. Na druhé straně se nebraňte situacím, kdy dojde k ustavení neformálních struktur, vzniku nových procesů pro konzultaci.
- **Správné tempo**
Snažte se na začátku stanovit čas, který na plánování máte. Projednejte jej se všemi zainteresovanými skupinami. Čas příliš krátký povede k formálnosti celého procesu, avšak čas, kdy se stále všichni pouze scházejí, diskutují a není patrné, kdy bude výsledek jejich práce, je stejně zhoubný a vede k apatii komunity vůči celému procesu a často k zavržení metody komunitního plánování.

principy

- **Sdílet kontrolu**
Rozdělte systém kontroly na více skupin a manažerů, sdílejte vzájemně kontrolu nad cíli a úkoly, které si stanovíte. Podělte se o kontrolu s kompetentními institucemi, stanovte si hranice kontroly do smluvních vztahů.
- **Trénovat**
I když se vám první věci nepodaří podle představ, nevzdávejte se a věřte, že trénink a opakování situací zlepši vaše dovednosti. Tam kde je to možné, naučte se nové dovednosti prostřednictvím školení a tréninků.
- **Úcta k lidem**
Věřte, že i uživatelé mají své dobré vize a zkušenosti, které vám pomohou se správně rozhodovat, zapojte je na všech úrovních celého procesu. Zkuste strávit čas tím, že „budete chvíli v cizích botách“.
- **Učit se od ostatních**
Při spolupráci ve velké a různorodé skupině lidí jste vytvořili prostředí, kde se od sebe vzájemně učíte ... Zkuste nalézt lidi, kteří budou pracovat pro vás – nalézt dobré spoluhráče.
- **Udržovat pohyb/dynamiku**
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.
Držet se a nepustit – jak si zachovat vlastní energii a neztratit zájem – nepřestávat se stýkat, vrcholy a propady, využití médií, společenství se lépe vyživuje.
- **Vyhnout se hantýrce**
Používejte srozumitelný jazyk, tvořte slovníčky pojmů, nepoužívejte slangová slova, kterým rozumí jenom omezený okruh účastníků, vytváříte tím nepřímou hierarchii v pracovních skupinách.
- **Vytvářet místní kapacity**
Posilujte místní kapacity, organizujte společné vzdělávání, výměnné mítinky, předávejte si zkušenosti, organizujte konference, najímejte si odborníky, které aktuálně potřebujete, získejte nové kapacity pro nové příležitosti, učte se novým dovednostem v projektovém řízení. Učte se dovednostem, které někdy prvoplánově nesouvisí s poskytováním sociálních služeb ale s managementem. Věřte, že různé struktury přijímají různé stupně pomoci.
- **Vystihnout správný čas**
Vystihněte správný čas, kdy chcete naplánovanou změnu provést. Rozvrhněte si změny v čase. Věřte, že není možné provést vše najednou, nebudete mít dostatečné množství peněz, lidí, politické podpory, odborné podpory a vlastní energie.
- **Vynakládat peníze**
Jak žít v rámci toho, co si můžeme dovolit? Dosáhněte prostřednictvím kvalitních projektů na nové peníze do systému, vynakládejte peníze na nové kvalitnější služby, vynakládejte peníze i na novou infrastrukturu k sociálním službám a celé sociální sféře, například nové informační a poradenské služby, nové dovednosti v oblasti public relations, marketingu či managementu kvality služeb aj ...
- **Víra v ostatní**
Věřte, že jen ve spolupráci s ostatními se vám celý proces podaří zrealizovat. Nepodceňujte tedy dovednosti a vlastní přístupy ostatních, hledejte společné postupy a přístupy, předávejte kompetence a odpovědnosti tam, kde je to jen trochu možné. Pro proces komunitního plánování potřebujete získat spolupráci mnoha lidí v komunitě.
- **Využívat facilitátory**
Využívejte zkušené facilitátory v případě, že si na složitá jednání netroufáte z různých důvodů sami. Nejste nestranní, chcete zůstat stranou, máte složitý problém k vyřešení a je předpoklad, že různé strany hájí různé zájmy a vy potřebujete dospět ke konsensu, pořádejte velkou reprezentativní akci aj., stanovte do smlouvy s facilitátorem podmínky a výstupy jeho práce, osvědčujte se pohlednout se po zkušených odbornících.

- **Využívat místní talent, příklad dobré praxe**
Využívejte zdroje z vaší komunity, příklady přivezené od jinud se ne vždy osvědčují. Kombinujte příklady ze zahraničí, pokud je ve vaší komunitě výrazná osobnost, která může podpořit vaši práci. Můžete na ní ilustrovat dobré příklady, neváhejte ...
- **Vizualizovat, sdílet vize**
Pořádejte mítinky s politiky, kde se dozvíte o jejich politických vizích a vzájemně si budete moci vize sdělovat. Vize se často nesdílejí a zůstávají pouze v jedné skupině. Vize, čeho chceme dosáhnout, společné myšlenky a sdílení vizí je dobrou stavbou mostu mezi různými zájmovými skupinami.
- **Zahrnout všechny, kterých se to týká**
Zapojujte zadavatele, poskytovatele, uživatele a motivuje zaměstnavatele a úřady práce k plánování v komunitě. Zahrňte do plánování všechny skupiny, umožníte tím efektivní provádění činností a finanční řízení v daném místě – komunitě s maximálním využitím synergického efektu, který mohou do plánování přinést obce, kraje, úřady práce, zaměstnavatelé, poskytovatelé, uživatelé, veřejnost ...
- **Zahrnout všechny části komunity**
Do plánu zahrňte všechny části komunity. Pokud některou vynecháte, je nutné sdělit a podložit toto rozhodnutí.
- **Zaznamenávat a dokumentovat**
Vše dokumentujte a vše zapisujte, pečlivě archivujte, zálohujte na počítači. Při nedorozuměních, která mohou nastat, se vám informace mohou hodit.



shrnutí

SHRNUTÍ

Po prostudování metodického materiálu nyní umíme:

- definovat celkovou metodologii procesu komunitního plánování
- popsat jednotlivé kroky v celém procesu
- charakterizovat dílčí aktivity v každém kroku
- zpracovat celkový rámec pro pořízení komunitního plánu
- charakterizovat aktivity potřebné pro přípravu prostředí pro pořízení plánu

Další potřebné dovednosti získáme v následujících metodických sešitech.



CVIČENÍ

1. Cvičení

Zpracujte si podrobný plán realizace komunitního plánu ve vašem městě, obci. Zakomponujte do něj: potřebné aktivity, časový rámec, potřebné lidské zdroje, finanční zdroje, odpovědnosti, kompetence.

2. Cvičení

Zpracujte návrh usnesení pro vaši radu či zastupitelstvo města, obce, ve kterém budete formulovat potřebné zadání pro zpracování komunitního plánu ve vašem městě.

3. Cvičení

Zpracujte návrh principů a hodnot, které budete uplatňovat při komunitním plánování.



SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, J. (1994): Vytváření efektivních týmů. Praha: MANAGEMENTPRESS. ISBN 80-85603-70-5
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996): Organizační chování. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1
- DONNELLY jr., H. J., GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J. (1997): Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3
- GLADKIJ, I. a kol. (2003): Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8
- Inspektorát sociálních služeb a Ministerstvo zdravotnictví Skotska (1991): „Mapování a management péče. Směrnice pro odborníky z praxe“. Český překlad Jitka Adamová, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 1999.
- Interní materiály, zpracované v průběhu procesu KP v Ostravě
- KRBCOVÁ MAŠÍNOVÁ, L., POLESNÝ, M. (2004): 2. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem na období 2004–2006. Služby pro občany města. Ústí nad Labem: Město Ústí nad Labem
- KRBCOVÁ MAŠÍNOVÁ, L., POLESNÝ, M. (2004): 1. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem na období 2000–2003. Služby pro občany města. Ústí nad Labem: Město Ústí nad Labem
- KRÜGER, W. (2004): Vedení týmů. Jak ustavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0780-2
- PALÁN, Z. (2002): Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7
- ŠTEGMANNOVÁ, I., KVASNIČKA, R. (2005): 1. Komunitní plán rozvoje sociálních služeb ve městě Ostrava do roku 2006: Ostrava: Odbor sociálních věcí a zdravotnictví MMO. ISBN 80-239-4521-1
- ŠULEŘ, O. (1996): Manažerské techniky. Praha: Victoria publishing.
- TÝM CENTRA KOMUNITNÍ PRÁCE (1998): Tři kroky dopředu a dva vzad. Manuál k Projektu rozvoje sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, o. s.
- TÝM CENTRA KOMUNITNÍ PRÁCE (2003): Zapojení neziskových organizací v České republice do tvorby Komunitních plánů péče. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, o. s.
- TYSON, S., JACKSON, T. (1997): Organizační chování. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-296-4
- VRZÁČEK, P. (2003): Neziskoví stratégové. In: Marcela Bergerová, ed.: Komunikace s veřejností a ještě něco navíc. Praha: SPIRALIS, o. s., str. 7–26. ISBN 80-903015-3-3
- WHITMORE, J. (1994): Koučování. Praha: MANAGEMENTPRESS. ISBN 80-85603-75-6
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- KOONTZ, H., WIIHRICH, H.: Management. nakl. Victoria Publishing
- WRATHER, Jr., W. B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. nakl. Victoria Publishing
- BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, nakl. Portál
- MAREŠ, P.: Nezaměstnanost jako sociální problém, nakl. Slon
- Průvodce fondy EU pro neziskové organizace, Nadace rozvoje občanské společnosti
- GOLA, P.: Evropská unie v otázkách a odpovědích. nakl. Radek Veselý
- Projektové žádosti na zdroje Evropské unie, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Motto:

Sozialplanung als Werkzeug der Sozialwirtschaft
Komunitní plánování jako nástroj pro rozvoj sociální ekonomiky

Diese Bildungsunterlagen sind im Rahmen des Projektes
INTEGRATION OHNE GRENZEN – INTEGRACE BEZ HRANIC entstanden.

Tento vzdělávací materiál vznikl v rámci projektu
INTEGRATION OHNE GRENZEN – INTEGRACE BEZ HRANIC.



Projektträger Nositel projektu



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

Kontakt:

PhDr. Lenka Krbcová Mašinová
Telefon: +420 774 707 360
E-mail: krbcovamasinova@ckpul.cz

Mgr. Soňa Mudrochová
Telefon: +420 774 707 367
E-mail: mudrochova@ckpul.cz

Michal Polesný
Telefon: +420 603 879 688
E-mail: polesny@ckpul.cz

www.ckpul.cz



Lebenshilfe Pirna-Sebnitz-Freital e.V.
Longuyoner Straße 4
DE-01796 Pirna

Kontakt:

Klaus Mühle
Telefon: +49 3501 78 85 33
E-Mail: info@lebenshilfe-pirna-sebnitz-freital.de

www.lebenshilfe-pirna-sebnitz-freital.de