

# Komunitní plánování sociálních služeb



*Daniel Rosecký • Pavla Oriniaková*

Tato publikace byla připravena za finanční pomoci Evropského společenství. Názory v ní vyjádřené pocházejí od autorů jednotlivých příspěvků a nemohou být tedy v žádném případě pokládány za odraz oficiálních názorů Evropské komise.

### **Komunitní plánování sociálních služeb**

*Autoři:* Pavla Oriniaková, Daniel Rosecký

*Editor:* Tereza Teuschelová

*Jazykové korektury:* Tomáš Svoboda

*Grafická úprava:* Marek Koňářik

*Tisk:* Studio UM, Plzeň

*Fotografie:* Pavel Hrych, Zdeněk Zvonek,  
Tomáš Bém, Ondřej Kalmán

*Vydavatel a distribuce:*

CpKP ČR

Americká 29, 301 38 Plzeň

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

# Obsah

Slovo úvodem	iv
1. Úvod	1
1.1. Co to je komunitní plánování?	1
1.2. Co to je komunitní plánování sociálních služeb?	2
1.3. Důvody pro zapojení veřejnosti do přípravy plánovacích dokumentů	2
2. Plánování sociálních služeb na místní úrovni v ČR	6
2.1. Současný stav	6
2.2. Pilotní komunitní plány sociálních služeb	6
3. Historie komunitního plánování ve Velké Británii	8
4. Plánování komunitní péče ve Skotsku	13
5. Komunitní plánování v Austrálii	17
6. Postup pro zpracování komunitního plánu sociálních služeb	19
6.1. Úvodní fáze	21
6.1.1. Situační analýza	21
6.1.2. Informační kampaň	23
6.1.3. Vytvoření partnerské koalice pro zpracování komunitního plánu:	25
6.2. Příprava strategické části komunitního plánu sociálních služeb	28
6.2.1. Porovnání stávajících soc. služeb s jejich uživatelskou potřebností	28
6.2.2. SWOT analýza stávajícího systému soc. služeb	28
6.2.3. Strategická část	28
6.2.4. Veřejné projednání návrhu komunitního plánu	30
7. Základní informace o CpKP	31
8. Literatura	36

# Slovo úvodem

Jako odbornou pomoc pro realizaci komunitního plánování sociálních služeb jsme připravili metodiku, kterou se právě chystáte otevřít. Je určena především místním a krajským samosprávám, a dále všem, kteří se o komunitní plánování sociálních služeb zajímají.

Komunitní plánování sociálních služeb umožňuje samosprávám nést zodpovědnost za poskytování sociálních služeb obyvatelům obcí a krajů. Jako klíčový nástroj je proto uváděno také v návrhu věcného záměru zákona o sociálních službách.

Samosprávy, které se již nyní rozhodly zahájit proces komunitního plánování sociálních služeb, tím dávají najevo svůj plný zájem o potřeby svých občanů a o možnosti jejich naplňování, o transparentní a efektivní financování sociálních služeb a o hledání dalších zdrojů v komunitě na podporu jejich rozvoje.

Posilování vzájemné důvěry, pochopení a vznik partnerství mezi samosprávou, poskytovateli a uživateli sociálních služeb je „přidanou hodnotou“, kterou obec získává během procesu komunitního plánování. Vysoce hodnotné jsou také praktické zkušenosti ze strategického plánování, které se postupně rozvíjejí u všech účastníků procesu. Příklady ze zahraničí ukazují, že dobře zvládnutý a ověřený proces komunitního plánování se postupně bude rozšiřovat i na další aspekty veřejného života a povede k upevnování partnerství v komunitě a k rozkvětu obce.

Metodiku, kterou právě držíte v ruce, jsme připravili na základě praktických zkušeností, které naše organizace získala během uplynulých sedmi let při zapojování specifických cílových skupin a široké veřejnosti do rozvojových, plánovacích a rozhodovacích procesů v ČR. Zároveň zohledňuje metodická doporučení pro proces komunitního plánování sociálních služeb Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a integruje poznatky ze zahraničí.

V obecné části se věnujeme základům pro komunikaci a zapojování občanů v rozvojových procesech a uvádíme principy komunitního plánování sociálních služeb, které jsou uplatňovány v zahraničí.

Dále uvádíme postup komunitního plánování krok za krokem a přinášíme konkrétní doporučení. Rozdělujeme proces komunitního plánování na úvodní část a strategickou část. Úvodní část popisuje průběh analytických prací, informační kampaň pro veřejnost a zdůrazňuje vytváření koalice a jejích pracovních skupin jako základny pro přípravu komunitního plánu a pro komunikaci s poskytovateli, uživateli služeb a veřejností.

Strategická část je popsána v souladu s obsahem a pojmy strategického plánování. Klade důraz na projednání plánu s veřejností a uvádí principy práce s připomínkami občanů.

Věříme, že metodika bude přínosem ve Vaší snaze o vytváření komplexního systému sociálních služeb a o posilování zodpovědného partnerství v komunitě. Přejeme Vám, aby proces, který komunitním plánováním sociálních služeb zahajujete, vedl k úspěšnému rozvoji Vaší obce.

*Mgr. Pavla Oriniaková, PhD., CpkP jižní Čechy.*



# 1. Úvod

## 1.1. Co to je komunitní plánování?

Komunitní plánování je metoda, která umožňuje zpracovávat *rozvojové materiály* pro různé oblasti veřejného života na úrovni obce i kraje.

Postupy a techniky komunitního plánování lze použít pro všechny oblasti veřejného života, protože slouží k tomu, aby se *dotčené cílové skupiny a široká veřejnost* mohly vyjádřit a aktivně zapojit do přípravy podkladů pro strategická rozhodnutí obce.

### Plánování se širokým zapojením veřejnosti

V ČR se tyto postupy obecně nazývají *plánování se širokým zapojením veřejnosti*<sup>1</sup>. Jde o jeden z moderních trendů plánování rozvoje – ve větším měřítku je používán zhruba od 90. let nejen pro sociální služby, ale i např.

- při zpracování rozvojových strategií obcí, měst a mikroregionů,
- při zpracování a realizaci strategií Místní agendy 21,
- při plánování a realizaci projektů „Zdravé město“,
- při plánování a realizaci dalších komunitních projektů: využití veřejného prostranství, péče o zeleň v obci.

Neexistuje žádné pravidlo, které by některou oblast veřejného života vylučovalo.

Speciálně *pro sociální a zdravotní oblast* se vžil termín „komunitní plánování“

---

<sup>1</sup> Systém zapojování veřejnosti se označuje různými způsoby např. termínem „komunikace s veřejností“, nebo „marketingová komunikace z oblasti vztahů s veřejností (PR)“, případně „rozvojové plánování za účasti veřejnosti“ („participatory development planning“).

## 1.2. Co to je komunitní plánování sociálních služeb?

- Metoda, kterou lze na úrovni obcí nebo krajů *plánovat sociální služby tak, aby odpovídaly místním specifikům i potřebám jednotlivých občanů.*
- *Otevřený proces zjišťování potřeb a zdrojů a hledání nejlepších řešení v oblasti sociálních služeb.*

Charakteristickým znakem komunitního plánování sociálních služeb je důraz kladený:

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

**Podstatou komunitního plánování sociálních služeb je partnerství mezi třemi stranami:**

1. veřejnou správou,
2. státními, privátními a neziskovými poskytovateli služeb,
3. uživateli sociálních služeb.

Tyto subjekty společně plánují sociální služby pro danou oblast. To znamená, že se přímo podílejí na zpracování jak analytické, tak strategické části komunitního plánu.

Základem metodiky pro komunitní plánování je strategické plánování se zapojením veřejnosti. Veřejností se v tomto případě rozumí: poskytovatelé, uživatelé sociálních služeb a široká veřejnost. Komunitní plánování používá metody, které vedou k efektivní spolupráci zmíněných skupin v procesu plánování, tak aby bylo dosaženo širokého konsensu.

Vzhledem k tomu, že komunitní plán je v podstatě dohodou mezi uživateli, poskytovateli a zadavateli o zajištění sociálních služeb, je klíčové, aby komunitní plán přijaly instituce garantující jeho jednotlivé aktivity.

## 1.3 Důvody pro zapojení veřejnosti do přípravy plánovacích dokumentů

*Přínosem pro obec je posilování pocitu sounáležitosti, motivace a zvýšení zájmu občanů a cílových skupin na spolupráci. Dlouhodobá a koncepční spolupráce s občany různých zájmových skupin při přípravě rozvojových dokumentů je základem pro vznik partnerství, nezbytného pro společnou realizaci náročných*



integrovaných a komunitních projektů a zároveň je předpokladem pro jejich vícezdrojové financování.

*Při přípravě komunitního plánu sociálních služeb se navíc připojuje významný požadavek zpracování efektivního plánu, který reaguje na potřeby lidí ve společnosti. Získávání názoru občanů (uživatelů i poskytovatelů služeb), zpětná vazba, partnerství při přípravě dokumentů jsou jedinou cestou, jak zjistit aktuální potřeby občanů.*

### **Důvody pro navázání zpětné vazby a získávání a zpracování názorů od občanů jsou:**

- **pragmatické**
  - o Lze získat množství podkladních informací, námětů a připomínek, které lze bezprostředně využít pro zvýšení kvality dokumentů.
  - o Občané podrobně znají prostředí, ve kterém žijí a mohou tudíž předpovídat dopady navrhovaných opatření.
  - o Mezi občany se rovněž vždy nacházejí místní odborníci (každý expert někde bydlí), kteří obvykle zdarma poskytují kvalifikované odborné podněty. Z tohoto hlediska je zapojení místních obyvatel i finančně výhodné.
  - o Spolupráce s občany je možností, jak skloubit více aspektů ve společnosti. V případě komunitního plánu sociálních služeb jde o propojení oblasti sociální, zdravotní, volnočasové, environmentální a ekonomické.
  - o Je to cesta, jak zapojit a zmírnit případné oponenty. Odpůrci se tak stávají konstruktivními a to jim brání později dokument úplně zablokovat.
  - o Cílové skupiny, které se účastní komunitního plánování, se pak aktivněji účastní i jeho realizace. V případě komunitního plánu sociálních služeb jde zejména o skupinu poskytovatelů sociálních služeb, které nejsou zřizovány obcí.
- **sociálně-politické**
  - o Včasným a kvalitním zapojením veřejnosti obec získává přirozenou cestou podporu mezi občany i zastupiteli pro svá rozhodnutí.
  - o Je pravděpodobnější přijetí konsensu při plánování potenciálně konfliktních záměrů.
  - o Zlepšení veřejného kreditu zastupitelů.
  - o Příznivý ohlas ze strany občanů, kteří oceňují otevřenost, transparentnost.

- o Zvýšení důvěry mezi vedením obce a občany, a z toho plynoucí lepší postavení ve volbách.
- **ekonomické**
  - o Včasné a kvalitní zapojení veřejnosti do rozhodování v konečném důsledku zrychlí připravený plánovací proces a ušetří prostředky, které by obec musela později vynaložit na požadované změny.
  - o Přínosem může i být i zjištění, že nesouhlas veřejnosti s plánovaným záměrem je příliš velký a jeho realizace by přinesla ekonomicky neúnosné náhrady.

### **Nevýhody systému zapojování veřejnosti:**

- Zapojení veřejnosti *na počátku prodlužuje čas přípravy a organizačně komplikuje přípravu rozvojových dokumentů*. Ve svém výsledku však minimalizuje časové prodlevy a zvyšuje efektivnost vynakládaných prostředků (toto jsou standardní závěry studií UNDP, Světové banky, EBRD, OECD-DAC),
- Obec musí vytvořit *časový prostor a finanční fondy* pro zapojení veřejnosti. Tato investice se vyplatí v průběhu realizace plánu.
- Při jednání s vedením obce se počáteční investice do zapojení veřejnosti velmi *obtížně zdůvodňují*.
- *Konkrétní dopad zapojení občanů se zpravidla obtížně dokumentuje, a to tím hůře, čím kvalitněji a efektivněji bylo zapojení občanů do přípravy dokumentu provedeno*. Důvodem je, že v tomto případě nevznikne žádný konflikt, který by se „díky zapojení veřejnosti“ úspěšně vyřešil. Nedá se porovnat, jak by dokument vypadal a jak by reagovala veřejnost, kdyby nebyla zapojena, s výsledky při zapojení veřejnosti, protože si lze vybrat buď jednu nebo druhou cestu.
- Neodborně vedené zapojování veřejnosti může přinést i negativní nebo nulové výsledky – *nutná je spolupráce s odbornými konzultanty a facilitátory*.

### **Cílem zapojení veřejnosti je zlepšit proces přípravy podkladů pro rozhodování**

Vnímání a přijetí každého rozhodnutí ze strany veřejnosti je zásadně ovlivněno měrou, jakou mohou občané ovlivnit jeho znění. K tomu, aby mohli občané

přímo ovlivnit připravované rozhodnutí, slouží systém a techniky zapojování veřejnosti.

Zapojování veřejnosti je způsob, jakým radnice otevírá občanům možnost ovlivnit budoucí podobu dokumentu. Samozřejmě, že konečné rozhodnutí přísluší radě a zastupitelstvu obce a nikoli veřejnosti. Systém zapojení veřejnosti nic nemění na pravomoci a zodpovědnosti zastupitelů. Je však přínosem před učiněním zásadních kroků získat od veřejnosti zpětnou vazbu, aby rozhodnutí reagovalo na potřeby občanů a nebo omezilo negativní reakce z jejich strany. V případě komunitního plánování sociálních služeb je tento požadavek zvlášť významný, protože oblast sociální politiky je velmi citlivá.

## **2. Plánování sociálních služeb na místní úrovni v ČR**

### **2.1. Současný stav**

V současném právním systému dosud zcela chybí ucelený komplex nástrojů k provádění sociální politiky obcí a krajů. Současná situace, kdy jsou sociální služby zakládány, podporovány a provozovány bez komplexní znalosti potřeb a zdrojů v daném území, je nevýhodná pro všechny tři cílové skupiny komunitního plánování - uživatele, poskytovatele a zadavatele sociálních služeb.

Uživatelé sociálních služeb jsou závislí pouze na tom, co nabízí poskytovatelé, a jejich další potřeby nejsou zohledněny. V systému, kde nefunguje komunitní plánování sociálních služeb se uživatel stává pasivním příjemcem, místo aby se aktivně podílel na vytváření fungujícího systému sociálních služeb.

Poskytovatelé nedokáží adekvátně odpovědět na potřeby uživatelů, což je mnohdy ještě násobeno chybným odhadem ze strany zadavatele (veřejné správy), která poskytuje a směřuje největší objem financí do sociálních služeb.

Zadavatelé (veřejná správa) nemají možnost objektivně hodnotit správnost své sociální politiky, kvalitu sociálních služeb a efektivitu vynaložených finančních prostředků.

### **2.2. Pilotní komunitní plány sociálních služeb**

V rámci příprav ČR na reformu sociálních služeb byl zpracován návrh věcného záměru zákona o sociálních službách, který se opírá o Evropskou sociální chartu Rady Evropy. Návrh obsahuje mimo jiné také doporučení vytváření obecních

a krajských komunitních plánů sociálních služeb, které odpovídají trendům v zemích EU.

V současné době tedy není komunitní plánování v zákoně nijak upraveno. Lze však očekávat jeho uzákonění pro oblast sociálních služeb.

Ministerstvo práce a sociálních věcí chce během několika let podmínit přísun finančních prostředků do sociální oblasti právě existencí komunitního plánu sociálních služeb. Tento princip bude také součástí připravovaného zákona.

V letech 1997 – 2002 vznikal první komunitní plán sociálních služeb v Ústí nad Labem.

V rámci česko-britského projektu MPSV na podporu reformy sociálních služeb bylo v roce 2000 zahájeno komunitní plánování sociálních služeb jako pilotní projekt v Písku. V této době byla ukončena první fáze procesu, vzhledem ke změněné politické situaci ve městě byly však práce ukončeny.

Od roku 2002 vznikají další projekty komunitního plánování sociálních služeb v obcích, mikroregionech i na úrovni krajů.

## 3. Historie komunitního plánování ve Velké Británii

### Komunitní péče

Ve Velké Británii zahrnuje pojem komunitní péče („community care“) širokou oblast terénních i pobytových sociálních služeb. Služby pro zajištění komunitní péče („services for community care“) jsou ve Velké Británii zajišťovány prostřednictvím tří ministerstev (zdravotnictví, životního prostředí a sociálních věcí), neziskovými organizacemi a soukromými institucemi.

V roce 1989 vznikl vládní návrh – Bílá kniha – „Caring for People. Community Care in the Next Decade and Beyond“ (Péče pro lidi. Komunitní péče v příštím desetiletí a dál.). Ústředním tématem tohoto návrhu je spolupráce mezi všemi poskytovateli a to jak v průběhu plánování, tak poskytování služeb ve společnosti.

Bílá kniha<sup>2</sup> „Caring for people“ stanovila jako základní cíle komunitní péče:

- umožnit lidem žít běžný život v jejich vlastních domovech,
- poskytnout správné množství péče a podpory lidem tak, aby bylo dosaženo maximální nezávislosti,
- zvýšit možnosti lidí vyjádřit se, jak by chtěli prožít svůj život a jaké služby potřebují.

V roce 1990 byl připraven Zákon (*National Health and Community Care Act 1990*), který vstoupil v platnost v dubnu 1991.

---

<sup>2</sup> Bílá kniha navazuje na Zelenou knihu. Oba tyto dokumenty nemají legislativní váhu, ale předcházejí zákonodárnému procesu. Dříve, než se uzákoní společná stanoviska, prochází názory širší diskuzí. Zelené knihy předkládají první názory a soustřeďují otázky k určité problematice. Bílé knihy vycházejí z výsledků veřejné diskuse a stanovují podrobnější opatření pro další práci legislativy.

Tento zákon definoval jako klíčové součásti komunitní péče:

- odpovídat flexibilně a citlivě na potřeby,
- umožnit výběr z možností,
- neposkytovat více podpory, než je nutné v zájmu posílení nezávislosti,
- soustředit se na lidi s největšími potřebami.

Část 46 (*Section 46*) toho zákona ukládala místním samosprávám připravovat plány komunitní péče od roku 1993. V té době byly zkušenosti s plánováním velmi různorodé. Proto byly místní samosprávy v Anglii od počátku vedeny při přípravě plánů doporučeními Ministerstva zdravotnictví („*Local authority circular LAC 93(4), 94(12), 95 (19).*“)

Doporučení se věnují klíčovým oblastem plánování komunitní péče:

### **Strategické plánování**

- Plán komunitní péče má být zpracován jako tříletý strategický dokument, a ne jen jako popis rozdělení rozpočtu v dalším roce.
- Strategické plánování se soustředí víc na sledování změn v poměrech výdajů v souvislosti se stanovenými cíli a prioritami, na rozdíl od striktního dodržování rozpočtu.
- Ročně má být provedena revize a aktualizace plánu.

### **Plánovací proces**

- Přínosem pro místní samosprávy je i samotný plánovací proces. Zkušenost, kterou tím získají, jim pomůže ujasnit nejen to, čeho chtějí dosáhnout, ale zejména jim pomůže stanovit způsob, jakým toho chtějí dosáhnout. Tento způsob zahrnuje stanovení priorit a cílů a vytvoření akčních plánů s konkrétními kroky vedoucími k dosažení očekávaných výsledků.
- Plány by měly mít definované postupné krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle.
- Plány komunitní péče by se měly více soustředit na to, aby byly transparentnější a zahrnovaly projednání se všemi zainteresovanými skupinami.

### **Společné plánování**

- Společné plánování se zástupci z oblasti zdravotnictví a bydlení je nezbytné.

### **Projednání**

- Místní samospráva musí plány komunitní péče projednat s každým poskytovatelem, se kterým může při poskytování služeb komunitní péče

později spolupracovat. (Z části 46 zákona „*National Health Service and Community Care Act 1990*“ plyne požadavek, že organizace podá místní samosprávě písemnou žádost, pokud se chce projednání účastnit.),

- Je třeba, aby instituce a zástupci uživatelů a poskytovatelů byly plně zapojeny do procesu přípravy plánu komunitní péče. Přitom úplné využití tohoto přístupu je možné jen tehdy, pokud jsou tyto skupiny zapojeny včas. Místní samosprávy by měly v průběhu plánovacího období stanovit plán projednání a zapojení.
- Výsledkem lépe vyvinuté spolupráce, založené na plném zapojení do hodnocení, plánování a rozhodování, je plán komunitní péče, který lépe reaguje na místní potřeby.
- Místní samospráva musí zahrnout do plánu, který připraví a publikuje, také detailní návrh, jakým způsobem bude plán projednán s poskytovateli služeb.
- Plán musí obsahovat stanovisko místní samosprávy, jakým způsobem bude podporovat terénní (ne-pobytové) sociální služby nestátního sektoru. Toto vyjádření obsahuje: typ a objem služeb, jaké chce místní samospráva „nakoupit“, jaký druh výběrového řízení bude použit, typy poskytovatelů, se kterými bude samospráva jednat. Žádná služba, žádný poskytovatel by neměl být předem vyloučen.
  - o Toto stanovisko by mělo být veřejně projednáno včetně diskuse se zástupci oblasti zdravotnictví a bydlení, uživateli, pečovateli a poskytovateli služeb.

### Termín zveřejnění

- Plán komunitní péče má být kompatibilní s místním rozpočtovým obdobím.
- Dlouhodobý strategický přístup umožní lepší koordinaci s plány v oblasti zdravotnictví a bydlení.

## Komunitní plánování

Místní samosprávy si v průběhu příprav plánů komunitní péče osvojily silný plánovací proces, ve kterém hraje velkou roli zapojení partnerů a veřejnosti.

Tento proces nazvaný komunitní plánování

- jim umožnil v praxi nést odpovědnost za komunitní péči,



- je naučil spolupracovat s mnoha partnery z neziskové a soukromé sféry v oblasti
  - o sociální,
  - o zdravotní,
  - o bydlení,
- rozvinul spolupráci s veřejností.

## Lokální strategická partnerství

Na lokální úrovni v průběhu těchto procesů vznikl základ a mechanismy spolupráce v širokém partnerství.

Lokální strategická partnerství v průběhu 90. let postupně připravovala také:

- lokální strategie pro zlepšení zdraví,
- Programy pro zlepšení zdraví („*Health Improvement Programmes*“, *HIMPs*),
  - o Mezi nimi vznikaly i první Společné plány investic pro sociální a zdravotní služby („*Joint Investment Plans for Health and Social Services*“, *JIPs*).

V současné době existují Společné plány investic např. :

- pro služby na podporu duševního zdraví,
- pro služby podporující přístup k zaměstnání pro lidi s postižením,
- pro služby seniorům.

Místní samosprávy si mohly vybrat, zda plán komunitní péče budou zpracovávat samostatně a nebo v rámci HIMPs nebo JIPs. V roce 2001 některé samosprávy připravovaly plán komunitní péče samostatně a jiné v rámci JIPs a HiMPS. Postupně také přibývalo nároků ze strany státní správy na zpracovávání strategických plánovacích dokumentů.

V roce 2002 byl proto zrušen požadavek Části (Section) 46 Zákona z roku 1990 a plány komunitní péče už nejsou připravovány jako samostatný dokument.

## Principy komunitního plánování v přípravě rozvojových dokumentů

Základní principy komunitního plánování jsou nadále nezbytné pro přípravu všech strategických plánů rozvoje na místní úrovni. Jsou dodržovány např. při

přípravě komunitních strategií na podporu a rozvoj ekonomické, sociální a ekologické sféry života, jejichž zpracování ukládá Zákon o místních samosprávách z roku 2000 („*Local Government Act 2000*“).

## **Komunitní plánování sociálních služeb ve Velké Británii v roce 2003**

Sociální, zdravotní služby a oblast bydlení jsou koherentně zpracovávány jako integrální součást Lokálních rozvojových plánů („*Local delivery plan*“) a Společných plánů investic (*JIPs*).

Komunitní plánování je základem procesu plánování společných investic v sociální a zdravotní oblasti (*JIPs*).

Doporučení pro přípravu „*JIPs*“ konstatuje přínos komunitního plánování:

- Komunitní plánování je klíčem k tomu, aby se místní samosprávy staly efektivními lídry komunity a podporuje kvalitu života v oblasti ekonomické, sociální a ekologické na místní úrovni.
- Komunitní plánování je proces, který už zvládlo mnoho místních samospráv. Spojuje místní samosprávu, agentury a soukromý a neziskový sektor do partnerství, ve kterém společně plánují rozvoj služeb potřebných ke zlepšení života na místní úrovni.
- Komunitní plánování se osvědčilo jako proces, který pokrývá dlouhodobé potřeby a zároveň plní krátkodobé cíle. Díky němu jsou služby rozvíjeny ve větší součinnosti a jsou propojenější.

## 4. Plánování komunitní péče ve Skotsku

Plánování komunitní péče ve Skotsku bylo již dáno (Skotským) zákonem o sociální práci z roku 1968. Tato povinnost byla převedena i do zákona z roku 1990 („*National Health Service and Community Care Act 1990*“, viz výše).

První plány komunitní péče připravovaly v roce 1990 – 1991 Zdravotní rady („*Health Boards*“) ve spolupráci se zástupci sociální práce místních samospráv, jako součást lokálních zdravotních strategií, které procházely projednáváním s mnoha dalšími zainteresovanými partnery. Byly to tříleté plány na období 1992 – 1995, které byly každoročně aktualizovány.

„*The Scottish Office*“ vydal v 90. letech pro místní samosprávy doporučení pro realizaci plánování komunitní péče. Jsou to zejména:

- CIRCULAR SWSG1/91 „*Community care in Scotland – community care planning*“, který se týká obsahu plánu.
- CIRCULAR SWSG 4/93 „*Directions on Consultations*“: s požadavkem, aby místní samospráva začlenila do plánování proces projednání a zejména projednání se zástupců poskytovatelů služeb v neziskovém sektoru.
- CIRCULAR SWSG13/94 „*Directions on Purchasing*“: nařizuje místním samosprávám, aby do plánů komunitní péče začlenily vyjádření, jak budou podporovat sociální služby;
- V roce 1994 byl aktualizován oběžník z roku 1991 (CIRCULAR SWSG14/94) „*Community Care Planning*“ zejména s ohledem na očekávané přínosy plánu. Plán je chápán více jako nástroj pro řízení, zaměřený na plánované aktivity na podporu strategických cílů. Jde o klíčový dokument, který se věnuje obsahu plánů komunitní péče. Byla hlouběji zpracována doporučení k obsah plánu.
- V roce 1994 byla oběžníkem SWSG7/94 „*Community Care - The Housing Dimension*“ zdůrazněna zejména role služeb bydlení na strategické i praktické úrovni a bylo doporučeno, aby se služby bydlení staly rovnocenným partnerem pro komunitní plánování.



Národní zdravotní služba ve Skotsku vydala také řadu doporučení, např. NHS, MEL(1992)55, které se zabývá sdílením zdrojů a Doporučení pro priority a plánování („*Priorities and Planning Guidance*“), které podporuje rozvoj společných strategií pro zvláštní péči, která zahrnují i dlouhodobou péči v nemocnici.

## Principy plánování komunitní péče ve Skotsku

1. Plánování vede k aktivitám. Plány identifikují místní potřeby a navrhují aktivity vedoucí k rozvoji a zlepšování služeb.
2. Plánování komunitní péče se vyvíjí. Pravidelné hodnocení plánů na národní a místní úrovni sleduje dosažení cílů a je podkladem i pro další zlepšování plánovacího procesu.
3. V plánech komunitní péče musí být místo pro místní iniciativy a pro flexibilní využívání zdrojů. Některé z nejúspěšnějších rozvojových aktivit mají základ v jednotlivcích, místních skupinách a týmech, které jsou v denním styku s aktuálními místními potřebami. Plány komunitní péče by měly vytvářet příznivé klima pro jejich rozvoj.
4. Mimo jiné by měl být plán komunitní péče vytvářen tak, aby pomohl dosáhnout klíčové cíle určené vládou, které byly stanoveny v Bílé knize „*Caring for people*“ (1989):
  - (a) podporovat rozvoj domácí, denní a respitní péče, která umožňuje žít lidem v jejich vlastních domovech,
  - (b) zajistit, že poskytovatelé služeb podporují pečovatele,
  - (c) zajistit náležité zjišťování potřeb a dobrý management služeb jako základ pro kvalitní poskytování sociálních služeb,
  - (d) podporovat rozvoj nestátního sektoru zároveň s dobrou kvalitou veřejných služeb,
  - (e) vyjasnit odpovědnost institucí a tím je lépe vést k odpovědnosti za jejich výkony,
  - (f) zajistit zhodnocení peněz daňových poplatníků zavedením nového systému podpory sociálních služeb.

## Obsah plánu komunitní péče ve Skotsku

Plán komunitní péče by měl obsahovat:

- téma plánování,
- definované potřeby každé cílové skupiny a jak mohou být tyto potřeby pokryty službami ze sociální, zdravotní oblasti a bydlení,

- vyjádření rozhodovatelů o tom, jakým způsobem budou podporovat služby popsané v plánu,
- aktivity na podporu politiky komunitní péče,
- projednání návrhu plánu (tj. kdo byl přizván k projednání, seznam připomínek a jejich vliv na finální podobu plánu).

## Partnerství při plánování

Při plánování spolupracuje místní samospráva (zástupci sociální práce) se Zdravotní radou. Tato spolupráce může být zakotvena v dohodě o společném plánování. Hlavním důvodem pro vytvoření dohody o plánování je vyjasnit odpovědnost za aktivity. Dohoda může být uzavřena i s dalšími institucemi. Podstatou je určit, kdo co dělá, pro koho, v jaké kvalitě, kdy, co to stojí a kdo to platí.

Detailní postup implementace plánu je navíc projednán s poskytovateli v oblasti zdravotních, sociálních služeb a bydlení, tak aby bylo dosaženo cílů uvedených v dohodě. Různí poskytovatelé sociálních služeb – státní, obecní, neziskový i soukromý sektor a zástupci bydlení sestaví detailní dohody o využívání zdrojů a poskytování příslušných služeb. Na základě zkušeností byla v roce 1994 navíc zdůrazněna potřeba spolupracovat také se zástupci z oblasti vzdělávání.

## Projednání plánu

Techniky, které jsou použity pro projednání plánu nejsou striktně dané, jsou záležitostí každé místní samosprávy.

Doporučeny jsou základní principy projednání:

1. Podávání připomínek se vztahuje k návrhu plánu, ne k finálnímu dokumentu.
2. Je potřeba, aby poskytovatelé a zástupci neziskového sektoru nejen vzali návrh na vědomí, ale aby byli schopni komentovat navrhované změny.
3. Musí být dána dostatečná doba pro přípravu a podávání připomínek.
4. Připomínky musí být brány v úvahu a musí být patrné, že jsou brány v úvahu, jako podklady pro finální rozhodnutí rozhodovatele.
5. Může být dostatečně uspořádat sérii setkání, a nebo uspořádat veřejné projednání. Vždy je však potřeba dbát na to, aby byli informováni všichni, se kterými je potřeba plán projednat.



### **Konzultace se zástupci nestátního sektoru**

Kvalitní služby nestátního (neziskového) sektoru mohou být rozvíjeny jen za předpokladu, že existuje partnerství mezi neziskovými poskytovateli a rozhodovateli. Projednávání a spolupráce na plánu komunitní péče je důležitou cestou k budování partnerství. Proto nemá být projednání formální, ale má zahrnovat kontinuální proces, např. diskusní fóra, pracovní skupiny a pravidelná setkávání s poskytovateli a zástupci nestátního sektoru.

## 5. Komunitní plánování v Austrálii

Mnohé místní samosprávy vytvářely již na počátku 70. let místní plány, které obsahují prvky sociálního/komunitního plánování: analýzu potřeb a formální plánování. V 80. letech začaly pilotní projekty sociálního plánování zahrnující komunitní služby nebo sociální politiku (např. v North Sydney, Lane Cove). V roce 1997 mělo sociální plán 56 měst. V 90. letech bylo sociální/komunitní plánování uzákoněno.

Sociální/komunitní plány zahrnují aktivity, které podporují sociální integraci a rozvoj místní komunity, včetně aktivit v sociální, zdravotní oblasti a volnočasových aktivit, a dále aktivity se sociálním dopadem na ostatní činnosti (cesty, voda, odpady).

Sociální/komunitní plány integrují a propojují ostatní plánovací procesy (plán kultury, veřejného zdraví, prevence kriminality a plán na podporu lidí s handicapem).

### Principy uplatňované v procesu sociálního/komunitního plánování

- Jsou identifikovány potřeby v komunitě a vytvořen plán založený na principech sociální soudržnosti.
- Do procesu komunitního plánování jsou aktivně zapojeni místní občané, soukromý sektor a sociální skupiny a další státní a nestátní instituce.
- Je věnována zvláštní péče zahrnutí a ochraně zájmů lidí ze znevýhodněných skupin.
- Je zabráněno diskriminaci a jsou podporovány rovné podmínky pro všechny, je respektována kulturní a názorová rozmanitost v komunitě.
- Je podporováno otevřené rozhodování se zapojením veřejnosti.
- Obsahuje princip rovnosti ve všech návrzích, včetně toho, kdo platí a kdo je příjemcem.
- Zahrnuje všechny veřejné služby v komunitě, spolu s principy otevřenosti a rovnosti ve všech typech aktivit, které mají vliv na život komunity.



## **Obsah sociálního/komunitního plánu:**

- Demografický profil komunity.
- Odhad potřeb ve společnosti, včetně zapojení veřejnosti.
- Identifikování cílových skupin a jejich potřeb a jejich zahrnutí do potřeb společnosti.
- Analýza potřeb.
- Odhad efektivity opatření předchozího sociálního/komunitního plánu.
- Doporučení pro rozhodovatele a ostatní partnery.



## 6. Postup pro zpracování komunitního plánu sociálních služeb

Komunitní plánování probíhá ve třech fázích. Zapojení veřejnosti musí probíhat po celou dobu zpracování komunitního plánu.

V první, úvodní fázi, je zpracována situační analýza oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Ve druhé fázi je připravena strategická část komunitního plánu.

Třetí fáze zahrnuje zejména realizaci komunitního plánu a jeho aktualizaci.

### **Základní předpoklady úspěšného komunitního plánu**

#### **Jasně zadání**

Zcela na začátku si musí zadavatel zpracování komunitního plánu přesně ujasnit, pro jaké oblasti má být komunitní plán zpracován. V rámci sociálních služeb lze komunitní plánování použít pro řešení bariér v obci, služeb pro tělesně postižené nebo pro komplexní řešení sociální i zdravotní problematiky.

Pro úspěch komunitního plánování je naprosto nezbytné, aby byly jasně určeny mantinely, čeho se bude proces týkat a čeho již ne. Od toho se pak také odvíjí zadání pro jednotlivé analýzy, stanovení cílových skupin, které budou osloveny, apod.

#### **Jasně výstupy**

Důležité je, aby výsledek bez ohledu na šíři jakou bude chtít komunitní plán obsáhnout, vždy obsahoval jasné a konkrétní aktivity, které povedou k realizaci přijatého komunitního plánu.



Každá aktivita by měla obsahovat:

- konkrétní cíl (cíle),
- odůvodnění,
- způsob dosažení cíle,
- postup realizace,
- osoby a instituce odpovědné za realizaci,
- vyznačené klíčové etapy realizace – etapy, kdy je možné hodnotit, zda realizace probíhá v souladu se stanoveným plánem,
- způsob hodnocení realizace – podle čeho se bude hodnotit postup realizace a kdo bude postup realizace hodnotit,
- časový plán realizace,
- finanční rámec, včetně možných zdrojů financování.

### **Silný management**

Neméně důležité je jasné stanovení jedné osoby zodpovědné za proces komunitního plánování – projektového manažera.

Projektový manažer:

- řídí proces komunitního plánování,
- má vždy přehled o jednotlivých fázích plánování, které bude řídit,
- sbíhají se u něj veškeré informace,
- má k dispozici aktuální pracovní verzi komunitního plánu k nahlédnutí a připomínkování,
- předává informace dál (nejen pracovním strukturám, ale např. i médiím, tiskovému odboru, nadřízeným orgánům (soc. odboru, radě, zastupitelstvu),
- má přehled o finančním zajištění procesu komunitního plánování,
- má dostatek času pro výkon své funkce (to platí zejména o úřednících, kteří mají jinou vlastní agendu).

*Projektový manager by měl mít možnost konzultovat všechny kroky s odborníkem v oblasti zapojování veřejnosti a v oblasti strategického plánování.*

### **Profesionální a efektivní zapojení veřejnosti**

Cílové skupiny a široká veřejnost se účastní po celou dobu zpracování komunitního plánu.

Jsou využívány techniky a postupy, které vedou k efektivnímu informování, k získání zpětné vazby a k aktivnímu zapojení cílových skupin a široké veřejnosti do přípravy komunitního plánu.

Časový plán zpracování komunitního plánu dává dostatek prostoru pro připomínkování a zapracování připomínek. Techniky zapojení veřejnosti jsou smysluplně integrovány do celkového procesu.

Připomínky veřejnosti jsou profesionálně vypořádány.

Efektivní zapojení veřejnosti je dáno tím, do jaké míry může veřejnost ovlivnit připravovaný dokument.

Je důležité upozornit, že špatně realizované zapojení veřejnosti do přípravy komunitního plánu může poškodit procesy zapojování veřejnosti v obci na dlouhou dobu.

### **Souvztažnost s rozpočtem**

Předpokladem úspěšné realizace plánovaných aktivit je, že jejich finanční nároky se odrazí v rozpočtu obce.

## **6.1. Úvodní fáze**

Cílem této fáze je vytvořit základní podmínky pro zpracování komunitního plánu.

Pokud to dovolují personální a finanční podmínky, je možné, aby aktivity 6.1.1, 6.1.2 a 6.1.3 probíhaly paralelně. Výhodou takového uspořádání je ušetření času, nevýhodou je organizační náročnost.

### **6.1.1. Situační analýza**

Zpracování situační analýzy vychází ze stávajících dokumentů (např. Plánu zdraví, Programu rozvoje kraje, návrhu Operačního programu rozvoje lidských zdrojů a Národního akčního plánu zaměstnanosti). Při použití údajů Městského úřadu, krajského a okresního úřadu, Českého statistického úřadu, úřadu práce apod. jsou informace zásadní měrou rozšířeny a doplněny.

#### **a) Místní demografická analýza**

Přehledně a v národních souvislostech zpracované demografické údaje a trendy sociálního vývoje z nich vyplývající, jako např.:

- počet obyvatel, věk, pohlaví, menšiny, rozložení obyvatel, lidé s postižením,
- stav na trhu práce,



- míra nezaměstnanosti,
- možnost dopravy do zaměstnání a do míst, kde je poskytována rekvalifikace,
- zdravotnické informace,
- statistika kriminality,
- zneužívání drog, alkoholu,
- otázky chudoby,
- informace o soc. úrovni (vzdělávání/bydlení).

#### **b) Analýza poskytovatelů sociálních služeb**

Je zjištěn aktuální stav v oblasti poskytování sociálních služeb:

- databáze poskytovatelů sociálních služeb v území (= popis uživatelů, počet a typy zařízení a organizací poskytujících sociální služby, typy komplexů sociálních služeb, územní rozložení služeb, dopravní dostupnost soc. služeb),
- aktuální informace o poskytovatelích: sídlo, zaměření činnosti, programy, počet pracovníků, z toho dobrovolníků, kvalifikaci pracovníků, cílová skupina uživatelů služeb, počet uživatelů, kapacitu pro přijetí dalších uživatelů, zdroje financování, příjmy a výdaje za minulý rok, náklady na 1 uživatele, identifikování problematických oblastí, informovanost a příprava na plnění standardů kvality sociálních služeb.
- Analýza poskytovatelů služeb bude doplněna na základě strukturovaných rozhovorů, které proběhnou v průběhu přípravy partnerské koalice.

#### **c) Analýza zdrojů systému sociálních služeb**

Analýza zdrojů slouží ke zmapování finančních toků v oblasti sociálních služeb. Zahrnuje zdroje lidské (kvalifikovaní pracovníci, dobrovolníci, civilní služba, možnosti vzdělávání pracovníků v soc. oblasti), zdroje materiální (majetek organizací a města), a zdroje finanční (popis finančních toků v soc. oblasti, náklady na 1 uživatele v různých typech zařízení). Popisuje finanční zdroje pro poskytování sociálních služeb, jak z oblasti obecní, krajské, státní, tak z oblasti soukromých či zahraničních nadací a nadačních fondů, či z Evropské unie.

## 6.1.2. Informační kampaň

Úvodní fázi bude provázet lokální mediální kampaň.

Informační kampaň sleduje 3 cíle:

- informovat o úvodní části komunitního plánování,
- informovat o sociálních službách,
- získat zpětnou vazbu od občanů.

**Informování o průběhu** úvodní části komunitního plánování se skládá z několika fází:

**Fáze informační kampaně:**

1. zveřejní záměr zpracování komunitního plánu (úvodní informace např. po oficiálním schválení záměru zastupitelstvem),
2. vysvětlí postup a cíle zpracování komunitního plánu, možnosti, jak se mohou občané zapojit do zpracování komunitního plánu (informace pro veřejnost vyplývající z oficiálního postupu zpracování), kdo jsou lidé odpovědní za zpracování komunitního plánu,
3. představí závěry situační analýzy a vyzve veřejnost k připomínkám (vhodné po zpracování pracovní verze, krajně nevhodné až po schválení finální verze analytické části),
4. vyzve zájemce ke spolupráci na strategické části (např. v partnerské koalici – viz bod 6.1.3).

**Techniky informování**

K informování občanů je vhodné využít místní média.

**Informování pomocí internetu**

Přínosem je zřízení internetových stránek, které se budou věnovat průběhu komunitního plánování.

Na internetových stránkách mohou být zveřejňovány:

- pracovní verze dokumentů k připomínkování,
- formuláře pro připomínky veřejnosti,
- oznámení pro veřejnost,
- vyřízení připomínek,
- definitivní podoba dokumentů a kontakty na odpovědné osoby.

Vzhledem k tomu, že jde o informace určené i pro lidi se znevýhodněním, doporučuje se vytvořit stránky maximálně jednoduché a přístupné (např.



nezapomenout na verzi pro lidi se zbytky zraku tzv. „blind friendly“).

### **Informování o sociálních službách**

Je nezbytné, aby se mediální kampaň průběžně zaměřila na informování skupin ohrožených sociální exkluzí, ale i široké veřejnosti o možných nástrojích pomoci a podpory.

Veřejnost není stále dostatečně informována zejména o nových terénních sociálních službách, které umožňují žít lidem doma a využívat sociální služby jen do té míry, jaká neomezí jejich život.

Informační kampaň je vhodné dohodnout s místním tiskem, např. jako pravidelný sloupek, který představuje typy služeb, nebo k informování využít tiskoviny vydávané obecním úřadem.

### **Katalog sociálních služeb**

Součástí informování může být i místní katalog institucí a organizací, které poskytují sociální služby. Informace (adresy, kontakty, popis služeb) jako podklady k vytvoření katalogu vyplynou z analýzy poskytovatelů služeb.

Je vhodné členit katalog podle typu nepříznivé sociální situace (např. mentální postižení, bezdomovectví, závislost na drogách), ke které se přiřadí instituce a organizace, které v dané situaci mohou nabídnout pomocnou ruku.

Katalog by měl být volně k dispozici na kontaktních místech pro lidi, kteří se potýkají se sociálním nebo zdravotním znevýhodněním (lékaři, místa vydávání sociálních dávek, atd.).

### **Získávání názoru široké veřejnosti**

Součástí kampaně je anketa, průzkum, nebo jiná sociologická technika, jejímž cílem je:

- zjistit názor široké veřejnosti na oblast sociálních služeb,
- zjistit názory lidí, kteří pečují o osoby blízké doma (domácí pečovatelé),
- zachytit potřeby potenciálních uživatelů sociálních služeb, které se mohou lišit od názorů představitelů uživatelských organizací.

Výstupy jsou zpracovány do analýzy potřebnosti sociálních služeb.

Výstupy zjišťování a tím i analýza potřebnosti sociálních služeb mohou být zkresleny, pokud občané nemají dostatek informací o možnostech řešení jejich sociální situace. Například jako řešení situace starých lidí, kteří

potřebují dlouhodobou nebo denní pomoc, se při dotazování často uvádí pobyt v domě s pečovatelskou službou, ačkoli osobním přáním těchto lidí je zůstat ve stáří doma. Rozpor mezi navrhovaným řešením a osobními potřebami lidí je dán tím, že nemají představu tom, že jejich potřebám by mohly vyjít vstříc jiné typy sociálních služeb: např. pečovatelská, donášková služba, osobní asistence a respitní péče. Proto je důležité, aby zjišťování potřeb ve společnosti předcházela vhodná informační kampaň o sociálních službách a aby se dotazování soustředilo na zjišťování osobních potřeb lidí.

### 6.1.3. Vytvoření partnerské koalice pro zpracování komunitního plánu:

Koalice je hnacím motorem zpracování komunitního plánu. Koalici tvoří zástupci veřejné správy, sociálních služeb, zdravotnických zařízení, služeb bydlení a služeb zaměstnanosti a uživatelů služeb.

*Koncept koalice* jako základní struktury, která vytváří komunitní plán, vychází z našich zkušeností v českých poměrech. Vzniká „zdola nahoru“, a je proto ve společnosti poskytovatelů a uživatelů služeb přijímána jako důvěryhodnější a transparentní, na rozdíl od hierarchických struktur jmenovaných „shora dolů“ (např. Koordinační výbor jmenovaný radou města). Poskytovatelé a uživatelé v ní proto lépe spolupracují s veřejnou správou.

Komunitní plánování se odlišuje od ostatních způsobů plánování tím, že je výsledkem vyjednávání mezi všemi účastníky procesu v rámci širokého partnerství v komunitě. Koalice umožňuje naplnit tento požadavek v praxi. Ostatní postupy by vyžadovaly podstatně důkladnější projednání verzí komunitního plánu v jeho jednotlivých fázích se zainteresovanou veřejností. Tím by se celý proces výrazně zpomalil.

#### Koalice

- dává především širší rámec přípravě komunitního plánu,
- monitoruje a připomínkuje jeho přípravu a realizaci,
- podává svá doporučení,
- zajistí větší „sounáležitost“ všech zúčastněných s výsledným komunitním plánem,
- je platformou neformálních setkání všech aktérů působících v oblasti lidských zdrojů,
- podporuje a rozvíjí mezisektorové partnerství a propojení mezi obory.



## Vytváření koalice

K účasti v koalici osloví projektový manažer přímo všechny známé instituce působící v oblasti rozvoje lidských zdrojů, a zástupce uživatelů služeb. Se všemi oslovenými je proveden individuální rozhovor umožňující upřesnit údaje pro analýzy a vysvětlující cíl a význam komunitního plánování. Všem je nabídnuta účast v partnerské koalici.

### Práce s poskytovateli služeb

Poskyvatelé služeb jsou při rozhovoru vyzváni k doplnění informací o své organizaci jako podkladu pro Analýzu poskytovatelů.

### Práce se zástupci uživatelů služeb

*Zjišťování stávajícího stavu, trendů a potřeb uživatelů sociálních služeb je zásadní, ale nejobtížnější součástí komunitního plánování. Problémy vznikají již při získávání kontaktů na konkrétní uživatele sociálních služeb, protože poskyvatelé jsou vázáni zákonem o ochraně osobních údajů a procedurálními standardy kvality a nemohou je tedy předat.*

Tento problém lze překonat za paralelního využití dvou přístupů:

1. dotazováním v široké veřejnosti (viz část 6.1.2. – Získávání názoru široké veřejnosti),
2. dotazováním zástupců uživatelů sociálních služeb.

*Zástupci uživatelů sociálních služeb, nebo organizací hájících zájmy uživatelů služeb jsou v průběhu strukturovaných rozhovorů požádáni o údaje pro analýzu potřeb uživatelů sociálních služeb.*

*Cílem je definování uživatelské skupiny, služeb které využívají, trendů ve využívání sociálních služeb, zjištění spokojenosti s nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb, a identifikování problematických oblastí.*

Pro získání odpovědi *přímo od uživatelů sociálních služeb* je možné pověřit organizace sdružující uživatele služeb, aby provedli se svými členy strukturované rozhovory. Doporučuje se sepsat s dotazujícími organizacemi smlouvu. Výhodou tohoto uspořádání je, že jsou získány specifické výstupy pro každou cílovou skupinu uživatelů soc. služeb. Významná je také možnost, že organizace mohou sledovat potřeby svých uživatelů pravidelně a dlouhodobě. Nevýhodou je časová, organizační a finanční náročnost.



## Zásady práce v koalici

- Jednání koalice svolává projektový manažer.
- Před jednáním je všem zaslán program jednání.
- Jednání koalice řídí schopný facilitátor.
- Předem je definován způsob rozhodování.
- Z jednání koalice se pořizuje zápis.
- Zápis je zveřejněn např. na internetových stránkách.

### Řídící pracovní skupina

Zadavatel – obec – stanoví jednací řád a způsob, jakým se vytvoří užší řídicí pracovní skupina (např. poměr zastoupení zástupců veřejné správy, uživatelů a poskytovatelů služeb, zda jsou členové řídicí skupiny voleni, nebo jmenování koalicí, představiteli veřejné správy, apod.).

Ta je pak určena na prvním setkání partnerské koalice. Řídící pracovní skupina připravuje pro jednání koalice podklady - pracovní návrhy komunitního plánu a zpracovává výsledky jednání koalice.

### Pracovní skupiny pro jednotlivé priority komunitního plánu

Po definování priorit komunitního plánu se koalice rozdělí do pracovních skupin, které dále rozpracují priority do konkrétních aktivit.

Pracovní skupiny

- obsahují partnerské zastoupení veřejné správy, poskytovatelů a uživatelů služeb,
- jsou otevřené všem zájemcům o realizaci aktivit v rámci priority.

Pracovní skupina si vybere mezi sebou svého vedoucího a facilitátora setkání. Protože pracovní skupiny vytvářejí konkrétní náplň komunitního plánu, je důležité, aby vedoucí a facilitátoři byli předem proškoleni ve vedení jednání pracovní skupiny a porozuměli svému úkolu.

Je rovněž nezbytné, aby vedoucí skupiny měli čas na svou funkci, protože jsou to oni, kdo budou organizovat práci pracovní skupiny, pořizovat zápisy z jednání, zasílat je členům skupiny, připravovat podklady pro koalici apod.

Pokud se ve skupině nenajdou vhodné vedoucí, je nezbytné zajistit externí odborníky.



## 6.2. Příprava strategické části komunitního plánu sociálních služeb

Základem přípravy komunitního plánu je vyjednávání mezi partnery v koalici pro zpracování komunitního plánu. Součástí všech kroků je informování a zapojení neorganizované veřejnosti.

Příprava komunitního plánu probíhá ve čtyřech krocích:

### 6.2.1. Porovnání stávajících soc. služeb s jejich uživatelskou potřebností

Porovnání stávajících sociálních služeb s jejich uživatelskou potřebností bude provedeno z hlediska stávajícího rozložení sociálních služeb, poptávky po sociálních službách a popisu klientely z hlediska demografických potřeb.

Provést porovnání by měl nezávislý odborník, který není svázán s žádnou ze zájmových skupin v dané komunitě.

Porovnání bude sloužit jako:

- podklad pro SWOT analýzu,
- informace o potřebách vzdělání,
- doporučení na doplnění sítě a druhů komplexů sociálních služeb,
- odůvodnění pro opatření a aktivity.

### 6.2.2. SWOT analýza stávajícího systému soc. služeb

SWOT analýza definuje slabé a silné stránky systému soc. služeb, příležitosti k rozvoji a posílení systému a vymezení možných ohrožení fungování systému soc. služeb. Smyslem SWOT analýzy je shrnutí vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících systém sociálních služeb. SWOT analýza je základní oporou strategické části při formulaci priorit a opatření komunitního plánu.

SWOT analýza je připravena na setkání partnerské koalice, kde je též představeno porovnání stávajících sociálních služeb s jejich uživatelskou potřebností.

### 6.2.3. Strategická část

Sestavení pracovních návrhů strategické části komunitního plánu bude zajišťovat především řídicí pracovní skupina.

Pracovní návrhy komunitního plánu by měly být průběžně zveřejňovány, např. na Internetu, v médiích a u projektového manažera by měly být k dispozici v tištěné podobě. Každý občan by měl mít možnost podávat připomínky prostřednictvím Internetu nebo projektového manažera.

Práce bude probíhat v následujících krocích:

### **Mise a vize komunitního plánu**

Formuluje společnou představu všech účastníků procesu komunitního plánování na rozvoj systému sociálních služeb a popisuje ideální cílový stav.

Mise a vize je formulována na základě porovnání stávajících soc. služeb s jejich uživatelskou potřebností a SWOT analýzy. Prostřednictvím partnerské koalice bude zvláště konzultována se zadavatelem soc. služeb a následně odsouhlasena na setkání této koalice.

### **Priority komunitního plánu**

Priority definují, které stávající služby musí být především podporovány a navrhuje nové programy a služby na podporu sociální integrace.

Priority, které úzce navazují na výsledky SWOT analýzy, stanoví řídicí pracovní skupina, která je představí na setkání partnerské koalice.

Koalice vede o prioritách diskusi. Cílem diskuse je dosažení konsensu mezi účastníky. Projednání priorit komunitního plánu v koalici je klíčovou záležitostí komunitního plánu. Při jednání v koalici mohou partneři lépe pochopit důvody pro podporu právě vybraných prioritních oblastí.

### **Opatření a aktivity komunitního plánu**

Rozpracování priorit do úrovně opatření a aktivit zajišťují dílčí pracovní skupiny vzniklé z členů koalice k jednotlivým prioritám. Aktivity mají podobu konkrétních úkolů, které je třeba realizovat v zájmu zlepšení situace v dané oblasti. Ke každé aktivitě je nutné též určit instituci či osobu zodpovědnou za její realizaci.

### **Financování realizace výstupů komunitního plánu**

Nedílnou součástí komunitního plánu musí být také konkrétní návrh zajištění financování předpokládaných aktivit. Hlavním přínosem této části bude koordinace financování mezi jednotlivými zadavateli sociálních služeb pro dané území.



### **Kritéria pro implementaci komunitního plánu**

Komunitní plán by též měl obsahovat návrh hodnocení kvality, efektivity, dostupnosti a nákladů soc. služeb, které budou v jeho rámci realizovány. Současně by měl obsahovat způsob hodnocení účinnosti a dopadu celého komunitního plánu.

### **6.2.4. Veřejné projednání návrhu komunitního plánu**

Minimálně jednou – před uzavřením procesu - by mělo být uspořádáno veřejné projednání návrhu komunitního plánu. Na veřejném projednání se představí poslední pracovní verze plánu. Je nevhodné uspořádat projednání k odsouhlasené finální verzi.

Veřejné projednání se realizuje jako veřejné jednání partnerské koalice.

Na veřejné projednání jsou zváni všichni občané prostřednictvím médií, plakátů a dalšími obvyklými způsoby.

V minimálně 2 týdenním předstihu před projednáním je zájemcům k dispozici verze komunitního plánu, která bude předmětem projednání. O místech, kde je k nahlédnutí, jsou občané informováni souběžně s pozvánkou na projednání.

Na projednání je možné podávat připomínky.

Je stanovena minimálně 2 týdenní doba po projednání, po kterou je možné podávat ještě další připomínky.

### **Práce s připomínkami občanů**

Připomínky jsou všechny evidovány, vypořádány a jejich vypořádání zdůvodněno.

Vypořádání připomínek je zveřejněno a stane se přílohou komunitního plánu.

### **Finální verze komunitního plánu**

Konečná verze komunitního plánu bude připravena po vypořádání všech připomínek.

Je zveřejněna na internetu a je k dispozici na pověřeném odboru obecního úřadu.

Koalice stanoví frekvenci dalších setkávání, na kterých bude hodnocen postup při implementaci komunitního plánu sociálních služeb.

## 7. Základní informace o CpKP

### Informace o Centru pro komunitní práci:

*CpKP je nezisková organizace, která poskytuje služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru v následujících oblastech:*

**Účast veřejnosti a občanských organizací v rozvoji obcí, měst a krajů.** Navrhujeme a realizujeme programy účasti veřejnosti v investičním plánování a rozhodování. Jedná se například o zapojení veřejnosti do plánování a navrhování veřejných prostranství, do přípravy regenerace panelových sídlišť, do přípravy strategických, rozvojových nebo komunikačních koncepcí (např. koncepce nakládání s odpady, generely zeleně atd.) nebo také do přípravy dopravních staveb či jiných investic. V rámci tohoto programu organizujeme diskuze s veřejností, interaktivní výstavy, ankety, sociologické průzkumy a rovněž zajišťujeme vedení pracovních setkání s občany. Pořádáme vzdělávací programy v oblasti zapojování veřejnosti pro pracovníky veřejné správy.

**Místní udržitelný rozvoj.** Poskytujeme konzultační služby při přípravě projektů zaměřených na místní sociálně ekonomický rozvoj při respektování principů ochrany životního prostředí. Zpracováváme a aktualizujeme rozvojové strategie mikroregionů, měst a krajů a rovněž se zabýváme komunitním plánováním. Asistujeme při přípravě místních rozvojových projektů a aktivit zaměřených na znevýhodněné skupiny obyvatel. Pracujeme ve vzájemné spolupráci s místními partnery (veřejnou správou, podnikateli a NNO), což umožňuje co nejvíce přizpůsobit projekty místním podmínkám.

**Regionální politika Evropské unie a regionální rozvoj ČR.** Prosazujeme principy partnerství a transparentního rozhodování v regionální politice Evropské unie. V Česku prosazujeme konzultace a zapojení veřejnosti a nevládních neziskových organizací při přípravě a využívání Strukturálních fondů. Účastníme se diskuzí o podobě regionální politiky, zprostředkováváme informace ostatním NNO v Česku a připravujeme společná doporučení a postupy. Naše zkušenosti z ČR přenášíme do ostatních kandidátských a členských zemí EU.



**Vzdělávání, podpora a posilování nestátních neziskových organizací.** Podporujeme a vzděláváme členy občanských a neziskových organizací na všech úrovních. Pracujeme s dobrovolníky, organizujeme semináře a vzdělávací kurzy s cílem posílit neziskový sektor. Podporujeme mezioborové setkávání a spolupráci neziskových organizací.

**Ekoprogram.** Realizujeme zejména strategické posuzování vlivů plánů, programů či koncepcí na životní prostředí (tzv. SEA). Současně s tím je spojené i hodnocení vlivů projektů, staveb, technologií apod. na životní prostředí (tzv. EIA) a hodnocení zdravotních rizik. Do této oblasti patří i tzv. IPPC - Integrovaná prevence a omezování znečištění. Všechny jmenované oblasti zpracováváme podle zásad místní Agendy 21, daných zákonů a evropských směrnic.

Podrobnější informace naleznete na internetu [www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz)

## **Oblast komunitního plánování sociálních služeb a CpKP**

Komunitním plánováním sociálních služeb se v naší organizaci nejvíce zabývá CpKP jižní Čechy. Ředitel pobočky Daniel Rosecký je členem metodické skupiny Ministerstva práce a sociálních věcí, která zpracovává metodiku komunitního plánování sociálních služeb. Pavla Oriniaková byla v roce 1999 na odborné stáži věnované komunitnímu plánování sociálních služeb v oblasti Suffolk ve Velké Británii. CpKP jižní Čechy je také zároveň jedním ze zpracovatelů pilotního komunitního plánu v Týně nad Vltavou a dále se věnuje poradenství pro zadavatele i zpracovatele komunitních plánů sociálních služeb.

V roce 2002 a 2003 jsme poskytli konzultace ke zpracování komunitního plánu sociálních služeb těmto subjektům:

- Městský úřad Třebíč,
- Krajský úřad Karlovarského kraje,
- Oblastní charita Jihlava.

Všechny zmíněné instituce získaly v roce 2003 dotaci od MPSV ČR na realizaci komunitního plánování sociálních služeb.

Informační materiály CpKP:

- „Zkušenosti s komunitním plánováním sociálních služeb v oblasti Suffolk, Velká Británie“, P. Oriniaková, (CpKP JČ, 1999).

- „Sociální služby v obci“, P. Oriniaková, Starosta a občané, (Raabe, 2002).
- V rámci školení „Komunitní poradce“, zpracována metodika komunitního plánování sociálních služeb. (CpKP JČ, 2003).

## **Oblast strategického plánování se zapojením veřejnosti a CpKP**

Všechny místní zastoupení CpKP realizují projekty účasti veřejnosti v strategickém plánování. Namátkou představujeme vybrané aktivity z let 2001 a 2002:

### **Strategický plán rozvoje Vltavotýnska**

Strategický plán mikroregionu Vltavotýnsko byl zpracován CpKP ve spolupráci s Regionální rozvojovou agenturou RERA a.s. a obecně prospěšnou společností Domov sv. Anežky. Po úvodním dotazníkovém šetření mezi obyvateli byly ustanoveny pracovní skupiny. Na jejich práci se podíleli jak starostové obcí, tak zástupci podnikatelů, škol, veřejných institucí, spolků apod. Pracovní skupiny pak připravily jednotlivé části strategie, včetně návrhu prioritních projektů shrnutých v akčním plánu.

### **Strategie rozvoje mikroregionu Moštěnka**

Zapojení veřejnosti do přípravy Strategie rozvoje se uskutečnilo ve všech 20-ti obcích venkovského mikroregionu Moštěnka. Místní obyvatelé, spolky a podnikatelé byli zapojeni do všech fází tvorby strategie. Byla uspořádána dvě podnikatelská fóra, dále setkání spolků a zájmových organizací a podařilo se nastavit základní informační nástroje mikroregionu - zpravodaj, informační vývěsky v obcích a internetová stránka. Obyvatelé mikroregionu měli možnost v pracovních skupinách a na veřejných projednáních vytvořit vlastní představu o budoucím životě ve svých obcích. Na závěr projektu se uskutečnila veřejná projednání navržené strategie ve všech obcích mikroregionu.

### **Krajská koncepce odpadového hospodářství**

Západočeská kancelář CpKP zpracovala pro Regionální rozvojovou agenturu Plzeňského kraje komunikační strategii pro Krajskou koncepci odpadového hospodářství. Komunikační strategie se věnovala tématům informování veřejnosti, sběru podnětů, zapojení veřejnosti do přípravy významných rozhodnutí a strategických dokumentů. Dále navrhla grantový systém pro podporu environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty ze strany Krajského úřadu Plzeňského kraje.



## **Projednání Programu rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje**

Projednání strategického dokumentu Program rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje (PRÚOOK) s veřejností a neziskovými organizacemi se uskutečnilo dvoukolově ve všech pěti okresních městech kraje. Na prvním setkání byl dokument představen, úředníci vysvětlili princip jeho přípravy a k čemu je potřebný. Cílem druhého setkání bylo sesbírat připomínky od občanů a získat náměty pro přípravu projektů. Projekt byl realizován pro Krajský úřad Olomouckého kraje a informace o něm najdete také na internetu na [www.cpkp.cz/jsmetudoma](http://www.cpkp.cz/jsmetudoma)

## **Projednání Strategického plánu rozvoje města Jeseník**

Pod názvem „Žijeme tu spolu“ byl realizován projekt, který usnadnil veřejnosti připomínkovat Strategický plán rozvoje města Jeseníku. Projekt ve městě nastartoval nové informační středisko, kde měli lidé možnost získat informace o strategickém plánu rozvoje a chystaných akcích. Do připomínkování byli ve velké míře zapojeni i děti a mládež prostřednictvím výtvarné soutěže „Jak to vidím JÁ“, pro středoškoláky byla připravena diskuze u kulatého stolu. Projekt uzavřelo veřejné projednání celkového strategického plánu a změn, které v něm byly učiněny.



## Kontakty na místní zastoupení CpkP:

### Západní Čechy

Americká 29  
301 38 Plzeň  
Tel./fax: +420 377 329 558  
zapadni.cechy@cpkp.cz

### Jižní Čechy

Dvořákova 21  
370 01 České Budějovice  
Tel./fax: +420 386 360 544  
jizni.cechy@cpkp.cz

### Moravskoslezský kraj

Ostrčilova 19  
702 00 Ostrava  
Tel./fax: +420 596 138 006  
ostrava@cpkp.cz

### Střední Morava

Kancelář Přerov  
Horní náměstí 12  
750 02 Přerov  
Tel. + 420 581 210 502  
Fax: + 420 581 219 555  
stredni.morava@cpkp.cz

### Střední Čechy

Na Václavce 46  
150 00 Praha 5 – Smíchov  
Tel./fax: + 420 251 560 776  
stredni.cechy@cpkp.cz

### Kancelář Zlín

Gahurova 292 – areál vily  
Tomáš Bati  
760 01 Zlín  
Tel. + 420 577 213 140  
zlin@cpkp.cz

Sídlo: Centrum pro komunitní práci, Palackého 30, 750 02 Přerov.

## 10. Použitá Literatura

### Česká republika

Komunitní plánování – věc veřejná. MPSV, 2002.

Oriniaková P., Pelcl, P., Rosecký, D.: Zapojoování občanů do rozvoje města obcí. Starosta a občané. Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 2002.

Oriniaková, P.: Sociální služby v obci. Starosta a občané. Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o., Praha 2002.

Pelcl, P., Oriniaková, P., Rosecký, D.: Zapojení veřejnosti do plánování regionálního rozvoje, CpKP 2001.

Oriniaková, P.: Možnosti spolupráce veřejné správy a neziskových organizací v sociální oblasti. Zkušenosti s komunitním plánováním sociálních služeb v oblasti Suffolk, Velká Británie, CpKP JČ, 1999.

### Velká Británie

#### Legislativa

Bílá kniha – „Caring for People. Community Care in the Next Decade and Beyond“.

National Health and Community Care Act 1990.

Oběžníky pro místní samosprávy:

Local authority circular 91(12), COMMUNITY CARE REVIEW OF RESIDENTIAL HOMES PROVISION AND TRANSFERS, Department of Health, Velká Británie, 1991.

Local authority circular 93(4), COMMUNITY CARE PLANS (CONSULTATION) DIRECTIONS 1993, Department of Health, Velká Británie, 1993.

Local authority circular 94(12), COMMUNITY CARE PLANS (INDEPENDENT SECTOR NONRESIDENTIAL CARE) DIRECTION 1994, Department of Health, Velká Británie, 1993.

Local authority circular 95 (19), COMMUNITY CARE PLANS FROM 1996/97, Department of Health, Velká Británie, 1993.

## **Skotsko: doporučení pro komunitní plánování**

CIRCULAR SWSG1/91 „Community care in Scotland – community care planning“, The Scottish Office, 1991.

CIRCULAR SWSG 4/93 „Directions on Consultations“, The Scottish Office, 1993.

CIRCULAR SWSG13/94 „Directions on Purchasing“, The Scottish Office, 1994.

CIRCULAR SWSG14/94 „Community Care Planning“, The Scottish Office, 1994.

## **Doporučení Ministerstva zdravotnictví, Velká Británie**

National Health Service plan <http://www.doh.gov.uk/nhsplan/index.htm>

Local Delivery Planning 2003 – 2006, Department of Health,

<http://www.doh.gov.uk/ldp2003-2006/index.htm#docs>

Joint investment plans, Department of Health, <http://www.doh.gov.uk/jointunit/jip.htm>

## **Další užitečné zdroje informací**

JOINT INVESTMENT PLANS FOR OLDER PEOPLE, Findings from an analysis of 45 plans, September 1999, Nuffield Institute for Health, Leeds, Velká Británie, <http://www.leeds.ac.uk/nuffield/index.htm>

What is community care, Black & Ethnic Minority Community Care Forum 2002, <http://www.bemccf.org.uk/What%20Is%20Community%20Care.htm>

## **Konkrétní lokální rozvojové plány ve Velké Británii**

Central Liverpool PCT's Local Delivery Plan 2003 – 2006, [http://www.centralliverpoolpct.nhs.uk/initiatives/LDP\\_Full\\_03-06.pdf](http://www.centralliverpoolpct.nhs.uk/initiatives/LDP_Full_03-06.pdf)

Grater Manchester Local Delivery Plan 2003 – 2006. [http://www.gmsaha.nhs.uk/board/may03/ldp\\_commentary.pdf](http://www.gmsaha.nhs.uk/board/may03/ldp_commentary.pdf)

South Yorkshire local delivery plan 2003-2006. <http://www.southyorkshire.nhs.uk/deliveryplan/index.htm>

Northumberland, Tyne and Wear: STRATEGIC HEALTH AUTHORITY LOCAL DELIVERY PLAN 2003-2006.

Brent - Primary care trust: Investing for health: Local delivery plan 2003/4 – 2005/6.

Glasgow: Local health plan 2003 – 2006.

The Suffolk community care plan 1998 – 2001.



## **Austrálie**

### **Informace o sociálním/komunitním plánování v Austrálii**

DISABILITY SERVICE PLANS - RESOURCE MANUAL FOR, LOCAL GOVERNMENT, Western Australian Municipal Association.

DRAFT SOCIAL/COMMUNITY PLANNING AND REPORTING GUIDELINES AND MANUAL, Department of Local Government, Circular to Councils, 2002.

### **Seznam akčních plánů**

Register of Disability Discrimination Act Action Plans

[http://www.humanrights.gov.au/disability\\_rights/action\\_plans/Register/register.html#about](http://www.humanrights.gov.au/disability_rights/action_plans/Register/register.html#about)

Příklad

Queanbeyan City Council: Disability action plan 2001 – 2004

## **USA**

### **Příklady komunitních plánů v USA**

Saint Paul – Ramsey County: Community Health Assessment 2004 – 2007, Minnesota, USA, 2003.

Comprehensive Health Plan for the Cleveland Municipal School District, Cleveland Municipal School District, 2002.

Zmíněná literatura je k dispozici v CpKP jižní Čechy a na internetových stránkách [www.zapojeni-verejnosti.cpkp.cz](http://www.zapojeni-verejnosti.cpkp.cz)

V rámci projektu „Zvyšování kvality zapojování veřejnosti v ČR“, který byl podpořen Delegací Evropské komise v rámci programu EIDHR byly vytvořeny následující produkty:

## **Komunitní plánování sociálních služeb**

V současném právním systému dosud zcela chybí ucelený komplex nástrojů k provádění sociální politiky obcí a krajů. Současná situace, kdy jsou sociální služby zakládány, podporovány a provozovány bez komplexní znalosti potřeb a zdrojů v daném území, je nevýhodná pro všechny tři cílové skupiny komunitního plánování - uživatele, poskytovatele i zadavatele (garanta) sociálních služeb.

Komunitní plánování sociálních služeb umožňuje samosprávám nést zodpovědnost za poskytování sociálních služeb obyvatelům obcí a krajů. Jako klíčový nástroj je proto uváděno také v návrhu věcného záměru zákona o sociálních službách.

Pro realizaci komunitního plánování sociálních služeb jsme jako odbornou pomoc připravili metodiku, která je určena především místními krajským samosprávám, ale i všem ostatním, kteří se o komunitní plánování sociálních služeb zajímají.

## **Zapojení veřejnosti do procesu strategického posuzování vlivů na životní prostředí**

Metodika o zapojení veřejnosti do procesu strategického posuzování vlivů na životní prostředí (SEA) popisuje postup, jak řídit účast veřejnosti na procesu SEA. Důkladně vedená účast veřejnosti se v pojetí metodiky považuje za jeden z klíčových komponentů celého procesu posuzování. Metodika je určena jak zpracovatelům posuzovaných koncepčních materiálů, tak samotným posuzovatelům vlivu těchto koncepcí na životní prostředí.

Metodika je rozdělena a zpracována pro SEA posouzení odvětvových koncepcí (vyjma územních plánů) zpracovávaných na národní úrovni, ale také na regionální úrovni.

*Metodika byla vydána i s podporou Ministerstva životního prostředí ČR.*

## **Účast veřejnosti na rozhodování, proč a jak?**

Účast veřejnosti na rozhodování se neomezuje pouze na rozšiřování informací, ale **podstatou je aktivní komunikace s veřejností** spočívající v získávání jejich názorů a využití těchto názorů při přípravě rozhodnutí. Podle našich zkušeností



je každé rozhodnutí ze strany veřejnosti přijímáno kladně do té míry, jak mohli ovlivnit jeho podobu. K tomu, aby mohli občané přímo ovlivnit připravované rozhodnutí, slouží **system a techniky zapojování veřejnosti**.

V České republice se dobrá praxe zapojování veřejnosti začíná pomalu prosazovat, a to i v případech, kdy není vyžadována zákonem.

Publikace si klade za **cíl být průvodcem** pro ty, kteří chtějí ve svých městech diskutovat s občany a zohlednit jejich názor ve významných záměrech nebo koncepčních rozhodnutích.

### **[www.zapojeni-verejnosti.cpkp.cz](http://www.zapojeni-verejnosti.cpkp.cz)**

Informační server o účasti veřejnosti na rozhodování je určen především pracovníkům veřejné správy, kteří podporují zapojování veřejnosti do rozhodování ve městech a obcích, kde působí. Informační server obsahuje podrobné návody, metodiky, odborné studie a domácí i zahraniční příklady úspěšných procesů.

Server je koncipován jako zdroj inovace a metodických doporučení nejen pro veřejnou správu, ale i pro další praktiky zapojování veřejnosti z firem, nevládních organizací nebo vzdělávacích institucí.