

# Vytváření organizačních struktur v procesu plánování sociálních služeb

Základní informace o využití metodiky	
<b>Cíl metodiky</b>	Seznámit se a naučit se dosahovat klíčových kroků vedoucích k vytvoření organizační struktury
<b>Řešené otázky</b>	Proč vytvářet organizační strukturu a na jakých principech? Kdy se jejím vytvářením zabývat? Jak postupovat?

Obsah		strana
<b>1.</b>	<b>Východiska</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Princip triády – zapojování všech účastníků</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Modelový příklad vytváření organizačních struktur</b>	<b>3</b>
3.1	KROK 1: Zajištění základních funkcí procesu	3
3.2	KROK 2: Řízení procesu	4
3.3	KROK 3: Doplnění organizační struktury	5
3.4	KROK 4: Zpracování základní listiny	6
<b>4.</b>	<b>Alternativní postupy s ohledem na velikost sídla</b>	<b>7</b>

Doporučená literatura	
Průvodce procesem komunitního plánování sociálních služeb. MPSV, 2004.	
Komunitní plánování – věc veřejná. MPSV, 2002.	

## Východiska

Proces plánování sociálních služeb podporuje různost a odlišnost, klade důraz na zapojení různých partnerů, vedení dialogu a na nalezení konsensu. Jedná se o složitý víceliniový a víceúrovňový **proces**, který je **třeba pospojovat vnitřními vazbami**, a to jak horizontálními, tak vertikálními.

Dynamičnost struktury

Proces plánování je cyklický, tzn. vyvíjí se. Proto potřebuje smysluplnou strukturu, která se bude vyvíjet spolu s ním.

Jedinečnost struktury

Organizační struktura je nástrojem pro zapojení všech účastníků. Je vždy originální a neopakovatelná – je nutno ji přizpůsobit potřebám a charakteristikám lidí, ne lidí struktuře. Vytvářet organizační strukturu proto, aby nějaká byla, nemá smysl. Struktura musí vycházet z místních podmínek a možností a není rozumné ji opisovat odjinud.

Vytvoření struktury

K vytvoření organizační struktury vede velmi mnoho cest. Jednotlivé kroky na této cestě nemají a ani nemohou mít zcela přesné časové hranice. V praxi dochází k jejich prolínání. Aby daná cesta vedla ke vzniku odpovídající a smysluplné struktury, ve které se budou účastníci orientovat a která bude vytvářet dostatek prostoru pro jejich zapojení, je nezbytné pamatovat a dodržovat principy (principy metody komunitního plánování), a to zejména:

- princip triády,
- rovnosti,
- kompetence účastníků.

## Princip triády – zapojování všech účastníků

Východiska

Od počátku se zabývejte zapojováním všech stran. Cílem plánování sociálních služeb je vytvořit takový systém služeb, který bude odpovídat zjištěným potřebám daného území. Tyto potřeby proto musí být společně formulovány všemi, kterých se sociální služby dotýkají. Je naprosto nepřijatelné potřeby kterékoliv strany bagatelizovat, nebo naopak vyžadovat jakýsi společenský „mandát“ k prezentaci potřeb. Každý, kdo je ochoten se do procesu zapojit, tedy především nést svoji odpovědnost, má právo o svých potřebách a očekáváních hovořit.

Vyjasnění rolí účastníků

Od počátku je třeba dát účastníkům prostor, aby si mohli vzájemně vyjasňovat:

- své postavení,
- svá očekávání,
- svoji roli v procesu.

Znamená to především odpovědět si na několik základních otázek, které vyjasní role účastníků a stanou se základem pro realizaci dalších kroků.

Základní otázky pro vyjasnění rolí

Proces plánování je postaven na různosti partnerů, jejich očekáváních a přáních. Bez pochopení odlišnosti rolí jednotlivých stran nelze proces plánování dále rozvíjet. Různost jednotlivých stran pochopíte snáze, pokud si každá strana samostatně odpoví na několik otázek:

- Kdo jsme a čím jsme jedineční?
- Co chceme a co očekáváme od procesu?
- Čím můžeme přispět?

Hledání odpovědí se může stát vhodnou nabídkou pro získání dalších účastníků. Je plně na vás, jakým způsobem budete odpovědi hledat.

### DOPORUČENÍ

Je zcela legitimní si nejprve ujasnit, co proces obnáší. Ke splnění tohoto úkolu může každá strana vytvořit malou (ad hoc) pracovní skupinu. Jakkoliv není nutné s hledáním odpovědí spěchat, je vhodné již v tomto případě si stanovit termín dokončení.

Pokud se vám podařilo vyjasnit si role již v první malé skupině, po rozšíření o další účastníky jim předložte k připomínkám první materiál, který jste zpracovali. S novými lidmi můžete vést další vysvětlující nebo zpřesňující debaty a po dohodě tento text dále upravovat. Nad konečným zněním budete nejspíše hledat konsensus všech zúčastněných.

Na tomto místě je nutné také zmínit zodpovědnost, kterou v souvislosti s hledáním dalších partnerů chápeme jako ochotu převzít svůj díl práv a povinností spojených s plánovacím procesem. Je

jisté, že míra odpovědnosti nebude u všech stejná, ale bude odpovídat možnostem spolupráce každého účastníka.

V mnoha obcích a městech (městských částech) mají tradici různé formy spolupráce mezi představiteli obce, poskytovateli a občany. Mají zkušenosti z různých projektů zapojování veřejnosti a jiných akcí. Pokud je tomu tak i u vás,

- navažte na již běžící a osvědčené způsoby setkávání a spolupráce,
- začleňte je do své organizační struktury,
- případně na nich začněte budovat základy procesu plánování sociálních služeb.

Navázání na již běžící spolupráci

### PŘÍKLAD

„V některých lokalitách, jako je Praha 12 či Ústí nad Labem, byl proces zahájen na základě dřívějších aktivit, které měly podobu například neformálního setkávání pracovníků sociálního odboru s poskytovateli služeb či realizovaného projektu rozvíjejícího sociální služby na daném území.“<sup>1</sup> Blíže viz Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe.



## Modelový příklad vytváření organizačních struktur

### KROK 1: Zajištění základních funkcí procesu

Při budování organizační struktury na jakékoliv úrovni plánování je nutné zajistit fungování následujících tří činností:

- koordinaci procesu,
- garanci procesu,
- metodickou činnost v procesu.

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

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

Koordinace vyžaduje mít přehled o:

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

Koordinace je manažerská, výkonná role.

Koordinace procesu

### DOPORUČENÍ

Požadavkem na koordinaci aktivit je vhodné se zabývat od počátku. Záleží na vašich podmínkách, možnostech a uvážení, zda tuto činnost bude vykonávat jedna konkrétní osoba (např. zaměstnanec obce), pověřená organizace nebo tým lidí. Je ale nutné:

- tuto činnost jasně vymezit,
- za její plnění stanovit odpovědnost.

### PŘÍKLAD

„V současné době na Praze 12 funguje koordinátor procesu komunitního plánování. Je zaměstnancem úřadu městské části, nespadá však do oblasti přenesené působnosti státní správa (sociální odbor), v organizační struktuře úřadu spadá pod samosprávu – je součástí kanceláře starosty.“<sup>2</sup> Blíže viz Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe.



Plánování sociálních služeb spadá do oblasti samosprávné působnosti daného celku. Z řad politických představitelů samosprávy je nutné určit (jmenovat) reprezentanta, který bude za samosprávu garantovat plnění úkolů a zodpovědnost za proces. Garant:

Garance procesu

<sup>1</sup> Eberlová, T., Skříčková, Z.: Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe. (dostupný z [www.kpss.cz](http://www.kpss.cz), CD)

<sup>2</sup> Eberlová, T., Skříčková, Z.: Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe. (dostupný z [www.kpss.cz](http://www.kpss.cz), CD)

- zprostředkovává komunikaci mezi děním v procesu a politickou reprezentací obce,
- zajišťuje propojení plánovacího procesu a procesu rozhodování v samosprávě.

### Význam garance

Pro ostatní účastníky procesu představuje garance **určitou jistotu**, že vstupují a spolupracují na procesu, který daný celek chce, podporuje a bere vážně, a tím bude i jejich práce a vklad brán vážně.

### DOPORUČENÍ

Aby takováto garance byla ze strany zastupitelstev a rad deklarována, je nutné od počátku procesu spolupracovat s těmito orgány a **získávat jejich politickou podporu**. Proto také od počátku kontaktujte, informujte a zapojte členy rady, zastupitele, ale i úředníky příslušného úřadu (nejen sociálního odboru) a členy komisí. Jak jednotlivým zastupitelům, radním, členům komisí, tak hromadnou informací celým orgánům **vysvětluje**:

- co v procesu plánování sociálních služeb chcete řešit,
- ke kterým zákonným povinnostem se vaše činnost vztahuje<sup>3</sup>,
- kdy a jaké výsledky lze očekávat,
- co se očekává od spolupráce s nimi.

### Metodická činnost v procesu

Metodická práce staví na vzdělání a znalostech principů a metod. Jejím úkolem je zajistit kvalitu procesu, určovat co a jakými metodami se má dělat, aby proces vedl k požadovaným výsledkům.

### DOPORUČENÍ

Sežeňte lidi, kteří mají určité znalosti a vzdělání, ať už přímo v metodě komunitního plánování nebo z jiných oblastí plánovacích aktivit, z oblastí zapojování veřejnosti atd. Využijte nabídek speciálních vzdělávacích výcviků a kurzů k dané problematice.

Budujte si tým lidí znalých metod a principů, kteří s podporou externích odborníků budou hlídat kvalitu procesu i výstupů.

## KROK 2: Řízení procesu

### Východiska

Proces plánování sociálních služeb vyžaduje kvalitní řízení, jinak hrozí, že se rozplyne v nejednotnosti a přinese zklamání.

### Personální zdroje

Proces musí řídit lidé, kteří se na něm aktivně podílejí a kteří jsou ochotni spolupracovat dlouhodobě. Hybná síla jsou lidé, kteří:

- se do plánování dobrovolně zapojili,
- se mu věnují i ve volném čase,
- uvěřili, že napříště se již v sociálních službách nebude rozhodovat o nich bez nich.

Tento zájem podílet se na správě věcí veřejných je to nejcennější, co máte k dispozici. Pokud přijdete o důvěru lidí, budete ji velice těžko získávat zpátky.

Na úrovni řízení se prolíná jak koordinační, garanční, tak metodická činnost, rozhodování a schvalování postupových kroků.

### Řídící skupina

Pro oblast řízení se v praxi ustanovuje řídicí skupina<sup>4</sup>. Jde o subjekt, který řeší spolupráci obce (města, městské části, kraje atd.) s dalšími účastníky procesu. Proto je nezbytné, aby její postavení vůči obci bylo jasné, pokud možno smluvně ošetřené<sup>5</sup>.

### PŘÍKLAD



„V organizační struktuře dochází k transformaci manažerského týmu a k jeho provázání s doplněnou sociální komisí rady města. Komise byla na základě návrhu realizátora a po schválení radou města doplněna o uživatele sociálních služeb a o významné a nepostradatelné osoby působící v sociálních službách. Takto doplněná komise představuje řídicí orgán komunitního plánování.“<sup>6</sup> Blíže viz Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe.

3 Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 94, povinnosti obcí, § 95, povinnosti krajů), zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, atd.)

4 V praxi je používáno větší spektrum názvů pro tuto skupinu – vedení kp, skupina pro dohodu, správní rada, koordinační skupina, manažerský tým atd. Pro účely metodiky používáme jednotný pojem řídicí skupina.

5 Řídící skupina může být například včleněna do oficiální struktury obce, a to ve formě např. komise rady. Tato varianta má ještě přidanou hodnotu – členové této komise mohou být alespoň symbolicky finančně oceněni za svoji práci.

6 Eberlová, T., Skříčková, Z.: Informační materiál o zjištěných příkladech dobré praxe. (dostupný z [www.kpss.cz](http://www.kpss.cz), CD)

## POSTUP

Při získávání členů do řídicí skupiny mějte na zřeteli princip triády a dále úkoly, které vás čekají. Hledejte tedy lidi, kteří budou schopni k plnění budoucích úkolů aktivně přispět. Hledejte osoby, které mají zkušenosti z oblastí managementu organizací, plánování, vedení projektů, spolupráce s veřejností, osoby, které znají místní prostředí atd.

Je vhodné, aby členové takovéto skupiny absolvovali některý ze vzdělávacích programů k metodě komunitního plánování.

K prvním úkolům řídicí skupiny může patřit:

- vyhodnocení stávajících podmínek (podpora procesu, již realizované aktivity spolupráce, aktuálně dosažitelné zdroje atd.),
- příprava základního zadání procesu (první stanovení vize rozvoje sociálních služeb, ke které se má směřovat, určení délky období – cyklu atd.),
- příprava prvního plánu prací na určité období,
- navržení první organizační struktury s ohledem na cíle a úkoly v připraveném plánu prací.

Úkoly řídicí skupiny

## KROK 3: Doplnění organizační struktury

Na základě stanoveného plánu práce je třeba doplňovat, dotvářet a měnit organizační strukturu. V plánu práce jste definovali úkoly, které je třeba v daném období plnit. Některé úkoly přísluší koordinátorovi, jiné řídicí skupině. Pro plnění dalších je nutné získat nové pracovní týmy lidí (nebo jednotlivce). Tímto způsobem se do organizační struktury zapojují noví lidé a nové pracovní skupiny.

Východiska

Otázky kolem sestavení a vzniku pracovních skupin jsou velmi diskutovaná problematika a odpovědi na ni je třeba hledat zejména ve vaší praxi, vašich představách, podmínkách a potřebách, jak vést proces. Otázky „Kdy mají vzniknout pracovní skupiny“ **souvisí s existencí úkolu a zadání pro tyto skupiny.**

Vznik pracovní skupiny

Další často diskutovaná otázka je „Podle jakého klíče pracovní skupiny sestavovat“. V praxi se setkáváme s pracovními skupinami:

- které kopírují cílové skupiny uživatelů (pracovní skupina pro seniory, pracovní skupina pro zdravotně postižené atd.),
- sestavenými za účelem splnění nějakého konkrétního úkolu či práce na nějaké problematice (monitorovací tým, skupina pro práci s veřejností, skupina pro hodnocení kvality, skupina na sestavení plánu atd.).

Podle povahy úkolů budou některé pracovní skupiny časově omezeny, jiné nikoliv.

Složení pracovní skupiny

## DŮLEŽITÉ

Dotváření organizační struktury není jednorázový akt. Jak už bylo řečeno, struktura musí smyslně odrážet to, co se aktuálně děje a řeší v plánovacím procesu. Tak, jak se budou měnit úkoly v plánu prací, bude se měnit i struktura. Je nesmyslné a neefektivní, ustanovit na začátku procesu např. pracovní skupinu pro otázky seniorů, když v daném cyklu plánování žádné otázky seniorů nechceme řešit.

Práci pracovních skupin je potřeba jednotně naplánovat a zajistit, aby dílčí výstupy byly souhrnně zpracovány a aby po projednání v příslušných orgánech samosprávy získaly politickou legitimitu. Proto je nutné vytvořit vertikální vazby ve struktuře, které zajistí především:

- řízení procesu,
- přenos informací v obou směrech (z pracovních skupin do zastupitelstva a opačně),
- koordinaci prací,
- zajištění rozhodovacího procesu.

Vertikální spolupráce

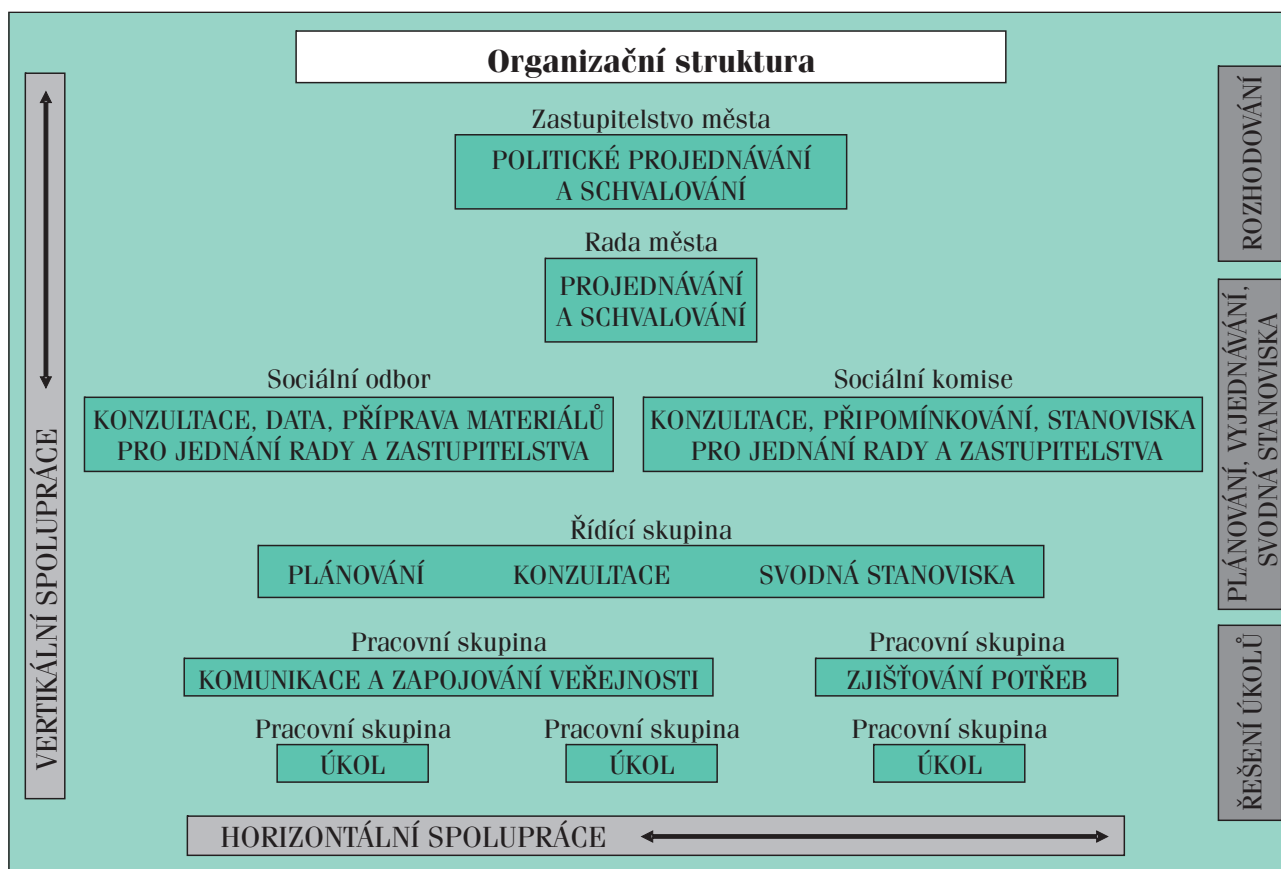
## POSTUP

Pro vytvoření organizační struktury ve vertikálním směru rámcově definujte:

- o čem se bude rozhodovat na úrovni pracovních skupin, za co ponesou odpovědnost,
- kdo je koordinátorem procesu, kam sahají kompetence koordinátora, za co odpovídá a komu je podřízen,
- jaké jsou kompetence řídicí skupiny a komu je zodpovědná,
- jakým způsobem probíhá přenos informací z řídicí skupiny k zastupitelům obce/města a zpět.

M2

Diagram 1: **Příklad nejdůležitějších charakteristik organizační struktury**  
(V žádném případě diagram neopisujte!)



## DOPORUČENÍ

Organizační strukturu bude nejspíš nutné konzultovat a vysvětlovat, a to zejména její vertikální rozměr. Pokud bude struktura opřena o reálný plán práce, bude se o její podobě lépe diskutovat. Organizační struktura bude smysluplná, pokud se stane nástrojem pro zapojení všech partnerů a splnění definovaných úkolů.

Horizontální spolupráce

V horizontálním směru probíhá:

- komunikace,
- dialog,
- aktivity na stejné úrovni,
- zajišťování vazeb mezi nimi.

Jde zejména o spolupráci mezi pracovními skupinami. Podněty pro vznik pracovní skupiny vyplývají z plánu prací.

## KROK 4: Zpracování základní listiny

Východiska

Základní listina slouží k **vymezení pravidel**, kterými se plánování sociálních služeb ve vaší obci (městě, regionu) bude řídit. Jedná se o jeden z dokumentů, který proces usnadňuje. Tato pravidla nelze nikde opsat, musíte si je vytvořit sami, jako nástroj, který bude sloužit k provedení procesu plánování.

## DOPORUČENÍ

Základní listinu zpracujte jako veřejný dokument, ke kterému se hlásí všichni účastníci. Je vhodné ji předložit k odsouhlasení zastupitelstvu či radě (aby materiály získaly politickou závaznost) a zveřejnit. Text by měl být v tištěné i elektronické podobě a měl by být k dispozici na distribučních místech.

Tabulka 1: Vymezení obsahu základní listiny

Obsah základní listiny	Charakteristika
<b>Popis organizační struktury</b>	<p>Popis obsahuje též vysvětlení a odůvodnění.</p> <p>Popište jednotlivé úrovně a jejich roli, co se od nich očekává, čím se budou zabývat.</p> <p>Nezabíhejte do přílišných podrobností (např. počet a název jednotlivých pracovních skupin).</p> <p>Ponechte si prostor pro operativní řešení, která zajistíte, pokud uvedete zmocňovací kompetence (například pracovní skupiny vznikají za účelem řešení úkolů stanovených v plánu prací, o vzniku skupiny rozhoduje řídicí skupina atd.).</p>
<b>Odpovědné osoby</b>	<p>Vyjmenujte, kdo je za plánování a proces osobně odpovědný, případně za jaké části a úrovně procesu (například za zajištění koordinačních činností odpovídá pan XY, garantem procesu je paní radní YX).</p> <p>Uveďte, jaké mají kompetence, kdo je navrhuje, jmenuje, vybírá.</p>
<b>Jednací a organizační řády</b>	<p>Jednací a organizační řády lze doplňovat postupně tak, jak bude vznikat potřeba jejich existence. Na počátcích procesu jsou účastníci schopni domlouvat se a jednat, aniž by měli jasně zformulována procedurální pravidla. Postupně se však připojují noví lidé a domlouvání se, které šlo na počátku bez písemných řádů, si je začne žádat. Existence těchto řádů zvyšuje šanci, že se účastníci budou moci snáze domlouvat a spolupracovat. Smyslem těchto řádů je v praxi zachovávat práva jednotlivých účastníků a přispívat k jejich rovnému postavení.</p> <p>Řády mohou obsahově řešit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● způsoby rozhodování v dané skupině – např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zda je přípustné hlasování,</li> <li>– v jakých případech (téma) se hlasuje,</li> <li>– o čem se nikdy nehlasuje,</li> <li>– zda je třeba dojít ke konsensu,</li> <li>– kdo o hlasování rozhoduje,</li> </ul> </li> <li>● způsoby informování (kdo, komu a jak posílá informace, kdo je přenášší do dalších úrovní atd.) a zaznamenávání,</li> <li>● kompetence, odpovědnosti a role v dané skupině: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kdo řídí a vede jednání,</li> <li>– kdo může jednání ukončit,</li> <li>– kdo pořizuje zápis atd.,</li> </ul> </li> <li>● co se nemá a co se přímo nesmí,</li> <li>● sankce a nápravy<sup>7</sup>,</li> <li>● pravidlo dodržování již dohodnutých (odhlasovaných) věcí,</li> <li>● existence práva veta atd.</li> </ul> <p>Své řády zpracovávejte tak, abyste se o ně mohli opřít, ale zároveň vás příliš nesvazovaly.</p>
<b>Provádění změn v základní listině</b>	<p>Je jisté, že spolu s vývojem struktur bude nutné provádět také změny. Nezapomeňte proto zpracovat kapitolu, ve které upravíte, jak lze provádět změny.</p>

M2

## Alternativní postupy s ohledem na velikost sídla

Postup vytváření organizačních struktur je poměrně volný a to proto, aby byl použitelný s ohledem na specifika vaší obce, města či jiného regionu. Koordinace, řízení a jasné kompetence a odpovědnost jsou však vždy nosnou částí každé organizační struktury.

<sup>7</sup> Otázka udělování sankcí účastníkům, kteří porušují domluvená pravidla, je v praxi složitá a citlivá oblast, neboť řada aktivit a práce lidí je v plánování sociálních služeb postavena na dobrovolnosti.

### Vliv místních podmínek

S ohledem na místní podmínky se bude měnit:

- vznik struktury, zejména její velikost se bude lišit v závislosti na velikosti území, kde plánování probíhá,
- techniky získávání partnerů pro spolupráci použité v malých obcích se budou lišit od těch, které budou použity ve velkých městech.

### DŮLEŽITÉ

Klíčovým bodem, který však musí vždy zůstat zachován, je získání politické legitimacy.

Samotná organizační struktura, její vertikální a horizontální rozměr budou specifické pro každé místo, protože se odvíjí od místních podmínek, zadání a plánu prací na procesu. Také dynamika organizační struktury bude poznamenána tím, jak probíhá plnění jednotlivých úkolů.

### Otázky pro sebehodnocení

1.	Máme učeno (konkrétní osobu/osoby či organizaci), kdo se zabývá koordinací procesu, jaké jsou jeho úkoly, za co a komu zodpovídá? Je určen (jmenován) garant, který osobně zprostředkovává informace o dění v procesu zastupitelstvu a radě a naopak z této úrovně přenáší informace do procesu?
2.	Máme zapojené místní odborníky – osoby vzdělané v otázkách metody komunitního plánování?
3.	Máme subjekt, který zodpovídá za řízení procesu? Je jasné postavení tohoto subjektu vůči obci (městu, městské části, kraji)?
4.	Máme zpracováno základní zadání pro proces plánování a plán prací, z něhož vyplývá, jaké další partnery potřebujeme získat a na jaké úrovni je zapojit při plnění tohoto plánu?