Evaluační zpráva k nastavení procesů komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava

AUTORSKÝ TÝM PROJEKTU OPTIMKO

Vytvořeno s podporou projektu TA ČR
s registračním číslem TL03000005.

OBSAH

ÚVOD 4

PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU 5

Metodologie první fáze výzkumu 5

Výsledky analýzy dat 6

Silné stránky 6

Rozvojové oblasti 7

Hrozby 10

Příležitosti 11

DRUHÁ FÁZE VÝZKUMU 13

Metodologie druhé fáze výzkumu 13

Indikátory a jejich operacionalizace pro navazující dotazníkové šetření: 14

Výsledky dotazníkového šetření u členů pracovních skupin 16

Popis výzkumného souboru 16

Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování 17

Korelace indikátorů 23

Vícenásobná korespondenční analýza 26

Výsledky analýzy dat z otevřených otázek u dotazníkového šetření členů pracovních skupin 28

Cíl pracovní skupiny 28

Členství v pracovní skupině 29

Atmosféra 30

Motivace a angažovanost 31

Role manažera 32

Funkčnost a výsledek 33

Participativnost 34

Spolupráce a provázanost systému 35

Otevřenost ke změně a inovativnost 36

Smysluplnost 36

Výsledky analýzy dat z otevřených otázek u dotazníkového šetření statutárních zástupců a vedoucích/ředitelů organizací 37

Analýza kvalitativních odpovědí 39

TŘETÍ FÁZE VÝZKUMU 41
Metodologie třetí fáze výzkumu 41

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ 42
Cíl 42
Členství v pracovní skupině 43
Atmosféra 44
Motivace a angažovanost 44
Role manažera 45
Funkčnost a výsledek 45
Participativnost 46
Spolupráce a provázanost systému 47
Otevřenost ke změně a inovativnost 47
Smysluplnost 47
Doporučení k podkladové analýze 48

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK 49

POUŽITÉ ZKRATKY 50

POUŽITÁ LITERATURA 50

PŘÍLOHA Č. 1 51

AUTOŘI 54

ÚVOD

V rámci třetí veřejné soutěže TAČR Éta (program na podporu společenskovědního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací) byl podpořen projekt Fakulty sociálních studií Ostravské univerzity s názvem Optimalizace komunitního plánování sociálních služeb na úrovni obcí.

Cílem projektu je vyvinout Metodiku optimalizace nastavení komunitního plánování sociálních služeb na úrovni obcí. Tento cíl byl a bude naplněn ve třech subcílech v případové studii města Ostrava: 1. Zhodnocení (evaluace) nastavení procesu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava a stanovení doporučení (proběhlo v roce 2020); 2. Pilotáž stanovených doporučení v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb a tvorba podkladových analýz ve městě Ostrava (proběhne v roce 2021); 3. Optimalizace metodik nastavení procesů a vyhodnocení dopadů komunitního plánování ve městě Ostrava (proběhne v roce 2022).

Aplikačními garanty projektu jsou Odbor sociálních věcí a zdravotnictví Magistrátu města Ostrava a Moravskoslezský kraj. Doba řešení projektu je od 4/2020 do 12/2022. Více o projektu se můžete dozvědět na webových stránkách projektu: https://fss.osu.cz/optimko/

Metodologie projektu je ukotvena v principech responzivní evaluace a optimalizace. Responzivní evaluace je orientovaná na komplexní sledování programů s cílem podpořit lokální úsilí o zlepšení a dosažení změny. Responzivní evaluace je metodou cyklicky se opakujících aktivit: pozorování a reflexe, plánování a jednání. Základními cíli responzivní evaluace jsou participativní vynořování společných cílů, reflexivní zplnomocňování účastníků projektu a dosažení sociální změny. Responzivní evaluace pro dosažení těchto cílů využívá technik akčního výzkumu a participativních přístupů. Využité principy optimalizace vycházejí z matematiky, kdy optimalizaci procesu komunitního plánování sociálních služeb chápeme jako hledání nejlepšího řešení díky zdokonalování vlastností tohoto procesu pomocí (ne)zahrnování jeho prvků za účelem posílení jeho účinnosti.

V rámci prvního subcíle projektu zhodnotit proces komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava, který vede ke vzniku strategických dokumentů v podobě jednotlivých komunitních plánů, byly stanoveny tři fáze výzkumu:

1. Kvalitativní, s cílem: prvotně zhodnotit proces komunitního plánování;
2. Kvantitativní, s cílem: validizovat zjištění z první fáze a vytvořit model procesu komunitního plánování;
3. Participativně – akční, s cílem: vytvořit návrhy doporučení a plán pro pilotáž změn v procesu komunitního plánování pro rok 2021.

Takto stanovený postup nám umožní triangulaci zdrojů dat (využití více zdrojů dat a jejich porovnání), a tím i dosažení co nejvyšší platnosti a spolehlivosti dat.

PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU

METODOLOGIE PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU

Hlavním cílem výzkumu bylo prvotně zhodnotit nastavení procesu komunitního plánování. V rámci takto stanoveného cíle jsme si kladli čtyři otázky, u nichž jsme chtěli získat hloubkové porozumění. Jednalo se o otázky tematicky zaměřené na silné stránky, rozvojové oblasti, hrozby a příležitosti procesu komunitního plánování. Otázky byly založeny na principu SWOT analýzy, nicméně v průběhu rozhovorů sloužily spíše jako podnětový materiál pro volný rozhovor s informanty, které směřoval k zisku vhledu do problematiky perspektivou dotazovaných subjektů. Takto designovaný výzkum tedy využíval čistě kvalitativní výzkumné strategie.

V rámci takto designovaného výzkumného záměru jsme realizovali rozhovory s 30 informanty ve dvou vlnách vycházejících z cyklické povahy kvalitativního výzkumu. První vlna rozhovorů (n=10) sestávala z rozhovorů s aplikačními garanty projektu, tedy pracovníky města a kraje, kde se výzkum odehrával. Tito aplikační garanti nám dále doporučili další relevantní osoby pro realizaci rozhovoru, a i tyto osoby nám daly další doporučení na informanty. Relevance těchto osob byla definována následujícími kritérii: a) osoby byly úzce spojeny s procesem komunitního plánování (zejména ve vztahu k jejich pracovní pozici) a b) osoby již v komunitním plánování nefigurovaly (a to právě nejčastěji z důvodu odchodu z dané pracovní pozice), což nám umožňovalo od těchto osob získat náhled *„zvenčí“* na proces komunitního plánování za uplatnění kritické reflexe (bez určitých obav ze zpětné vazby např. ze strany již zmíněného zaměstnavatele). Vznikla tak jakási zjednodušená verze nabalování dalších informantů (nikdy jsme ovšem nedošli dále než do třetí vlny nabalování).

Po analýze dat z první vlny rozhovorů a zisku určitého vhledu do zkoumané problematiky následovala druhá fáze výzkumu, která sestávala z rozhovorů s manažery pracovních skupin a jejich kontaktními osobami z daného města (n=20). Tito informanti byli tedy vybráni pomocí záměrného výběru. Manažerem pracovní skupiny byla osoba volená ze strany členů konkrétní pracovní skupiny, která skupinu vedla ve spolupráci s kontaktní osobou města. V rámci těchto rozhovorů jsme (po zjištění preferencí informantů) uplatnili vždy skupinové interview, kterého se zároveň účastnili manažer i kontaktní osoba. Výhodou takto koncipovaných interview byla možnost využití určité dyadické dynamiky mezi informanty. Data byla analyzována pomocí tematické analýzy dle Braun a Clarke (2006), kdy proběhlo otevřené kódování dat a následně jejich seskupení do konkrétních témat (tj. obsahově-významových jednotek v datech) na základě jejich podobnosti nebo rozdílnosti. Obsahovou analýzu Braun a Clarke jsme využili, jelikož vychází z konstruktivistických principů práce s daty, která považuje za interpretačně spolu-vytvářená v interakci mezi výzkumníkem a informantem.

V rámci realizace výzkumu (v této i dalších fázích) jsme dodržovali *Etické principy ve výzkumu s lidmi organizace APA (2016). Všichni informanti byli informováni o účelech výzkumu a dalším zacházení s daty. Účast ve výzkumu byla dobrovolná. Speciální pozornost byla věnována zachování anonymity participantů a mlčenlivosti výzkumníka. Získaná data byla anonymizována, včetně jmen pracovníků, klientů, organizací a měst.*

V rámci limitů výzkumu je také nezbytné výroky komunikačních partnerů vnímat v kontextu možné sociální desirability (míry připravenosti chovat se a jednat tak, jak si participant výzkumu myslí, že je od něj, např. výzkumníkem nebo spolu-informantem, očekáváno). Je také nezbytné si uvědomit, že komunikační partneři ve svých narativech generovali spíše výroky směřované k určitému cíli (výzkumné interview) než k realitě každodenní praxe komunitního plánování. Je také důležité reflektovat, že získaná data jsou založena zejména na (sebe)reflexi komunikačních partnerů. Data tak nemohou obsahovat to, co si informanti např. neuvědomují (podobně viz např. Holloway & Jefferson, 2013).

V rámci reflexe limitů na straně výzkumníka je proto nutné vnímat, že výzkumníci vstupovali do prostředí výzkumu s určitou znalostí předmětu výzkumu, existovalo u ní tedy předpoznání (*„zátěž odbornosti“*) o tom, jak může či *„má“* předmět výzkumu v praxi sociální práce vypadat a jak může či má fungovat (Singh, 2003). I přes takto popsané limity výzkumu přináší předkládaný výzkum unikátní vhled do nastavení procesu komunitního plánování v konkrétním městě.

Pro dosažení co nejlepší validity výzkumu byl zvolen cyklický přístup pro práci s daty v rámci výzkumného terénu, pravidelná reflexe získaných dat (zaměřená zejména na ovlivnění designu výzkumu a vytvořených dat vlastními zkušenostmi a znalostmi výzkumníků; vhodnost a motivaci participantů pro výzkum; pochopení cílů výzkumu informanty či chybějící data ve výzkumu viz Valandra, 2012; Gabriel et al., 2017); a postup analýzy dat, kdy jsou prezentované výsledky výzkumu založeny na koncensu čtyř analyzandů, kteří se zároveň podíleli i na sběru dat.

VÝSLEDKY ANALÝZY DAT

Výsledky analýzy dat jsou kategorizovány do silných stránek, rozvojových oblastí, výzev a hrozeb a toho, co je třeba změnit. V rámci analýzy dat jsou prezentována a zvýrazněna konkrétní témata a doplněna signifikantními výroky.

Silné stránky

- **tradice**: dlouhodobá zkušenost s komunitním plánováním
- KP má váhu/**prestiž**
- **koordinovanost** KP (má směr a cíl)
- **silná pozice poskytovatelů sociálních služeb**
- dostatek (jistota) finančních prostředků na sociální služby v rámci horizontu několikaletého plánování a tvorba (finančních) příležitostí pro neziskové organizace
- **podpora politického vedení**
- podpora a zastřešení MMO
- existence „široké a dobře zabezpečené sítě sociálních služeb“
- poskytovatelé se znají a ví o svých silných stránkách: KP je platforma, kde se mohou potkat poskytovatelé a **vyměňovat si zkušenosti** např. v podobě neformálního setkávání některých PS nad tématem (*„případové konference“*) a jeho řešením
- dostatek prostoru pro představení činnosti členských organizací na setkání PS
- posun od konkurence po spolupráci: PS jako *„potkávání NNO za jedním stolem versus boj o dotace“*
- přenos informací z města do PS
- deinstitucionalizace a transformace služeb psychiatrické péče
- školení pro manažery PS

- prezentace manažerů o činnosti jejich PS v jiných PS
- **přítomnost mnoha odborníků** s možností využití jejich expertnosti
- zkušený realizační tým *„na městě“* a kompetentní koordinátor komunitního plánování: aktivní a zkušení pracovníci na straně MMO, kteří mají zkušenosti s projekty ze sociální oblasti, participace občanů i plánování
- potenciál pro realizaci participativních aktivit (např. participativní tvorby rozpočtu)
- *„definice potřebnosti zespodu“* ze strany jednotlivých poskytovatelů SS
- práce s daty o *„potřebnosti sociálních služeb“*: v rámci KP se ze služeb *„tahají“* data, a hlavně se s nimi dále pracuje
- komunikace s Krajem a možnost využité metodické podpory MSK – komunikace je nezbytná (např. v případě zisku potvrzení od města pro vznik nové služby) – je třeba ale dále pracovat na důvěře a sdílení informací (*„konkurence mezi městem a Krajem, kdy Ostrava je takový kraj v kraji, který věří ve svou vlastní expertnost“*)

Rozvojové oblasti

- *„rigidita“* fungování PS a celkového KP: *„běží samospádem“*, *„zajetý systém, funguje 20 let“*
- potřeba vybočit/vystoupit ze *„zajetých kolejí“*

Kompetence a role manažera jako *„podmínka fungování“*

- kompetence a role manažera: *„pokud je aktivní, dovede z členů PS získat ta data, když takový manažer není, tak tomu odpovídá i výstup“*; manažerské dovednosti manažera: *„manažera si volí členové skupiny, což někdy nemá moc s nějakou kvalifikací moc společného“*
- komunikace s manažerem ze strany města ohledně budoucího směřování PS (*„nastartování činnosti PS“*)
- transparentnost role versus prosazování zájmů vlastní organizace: *„když je manažer z organizace, tak si tu skupinu udělá, jak chce a ve prospěch své organizace“*
- nestrannost

Motivace a angažovanost

- připisovaná prestiž komunitního plánování pro zapojené organizace a s ní související fluktuace členů PS a výběr osob zapojených do PS
- motivovanost osob zapojených v PS projevující se v jejich angažovanosti na schůzkách PS (od čehož se odvíjí konkrétní podoba diskuze a řešení problému v konkrétních PS) (*„některé to baví, někteří to dostali příkazem“*)
- motivace organizací pro zapojení do KP: *„některé organizace se chtějí dostat do KP, aby se o nich vědělo a dostali se snáze k financím a informacím, někteří chtějí mít jen čárku“*
- motivovanost pracovníků organizací (*„je zde hodně práce, která není honorována“*)

Nastavení členství v PS

- výběr osob zapojených do PS organizací (kompetentnost, informovanost, expertnost) a význam, který přikládají organizace komunitnímu plánování *„na delší období“*:
  - *„když se plánují služby na další období, tak tomu organizace nedávají takový význam, jaký by měly“*, což následně vede i k tomu, že na organizace posílají osoby s různým zastoupením kompetencí: *„na přenos informací je super sociální pracovnice, ale jestliže se*

bavíme o kapacitě sociálních služeb, investicích nebo plánovaném útlumu, už nemůže rozhodnout ona a ani k tomu nejspíše nemá ty informace"

- je na zváženou sjednocení zastoupení organizací v pracovních skupinách (např. zastoupení statutárních zástupců nebo vedoucích pracovníků seznámených se strategií organizace): *„když je plánovací proces, když se rozhodují systémové věci, musí to dělat odpovídající aktéři"*

- jsou zapojeny velké i malé organizace: *„velké organizace se snáze domluví a předají si klienty"*
  - malé organizace nemají někdy pocit bezpečného prostředí (mají obavy, že jejich nápady by mohly realizovat větší organizace)
  - nutnost prohloubení spolupráce mezi organizacemi (společný projekt, aktivita)
- prosazování zájmů velkých poskytovatelů sociálních služeb: *„velké organizace myslí hlavně na sebe a mají tendenci si dělat vlastní sociální stát"*
- jednací řád (schvalování členů manažerského týmu, hlasy pro jednu organizaci/účastníka/službu)
  - je potřeba posílit transparentnost v rámci procesu generování členů PS, včetně jejich počtu
  - v jednacím řádu není uvedeno hlasovací právo za organizaci, ale za člena (v PS je více členů za organizaci – možnosti přehlasování)
  - organizace mají zástupce za každou službu/aktivitu – může docházet k blokaci hlasování
  - u skupin je problémem sejít se v usnášení-schopném počtu (někdy se nepodaří i rok a půl)
  - v pracovní skupině je hodně členů, ale jen málo z nich má hlasovací právo
  - v případě, že dochází ke změnám zastupujících osob z organizací, je o nich hlasováno – organizace je přitom členem PS (*„nedává smysl"*)
  - přijímání nových organizací a ukončení členství organizací v KP: *„je to složitý proces, který neodpovídá potřebám flexibility komunitního plánování"*
- častá versus příliš rozvolněná frekvence setkávání PS a jejich velikost (pravidelnost)
  - vliv velikosti skupiny (zastoupení *„velkých hráčů"* může narušovat spolupráci s malými organizacemi)
  - *„někdy se sejdeme jenom, abychom se sešli"*

Atmosféra ve skupině

- umět přiznat chybu – otevření možnosti spolupráce na plnění cílů
- nesdílení know-how a záměrů členů PS mezi sebou
  - obava z *„vykrádání projektových záměrů"*
- nenaplněná potřeba členů PS otevřeně hovořit v důsledku absence pocitu bezpečí
- konkurence jednotlivých členů PS jako bariéra spolupráce
- formálnost versus neformálnost vztahů

Participace: Zapojování aktérů

- zapojování klientů (daří se více u seniorů, sluchově postižených, popř. rodinných příslušníků u některých CS)
  - *„minimálně by mohli vstoupit skrze definování vlastních potřeb, ale také jako určitý poradní orgán"*
  - je zde ale otázka:
    - mandátu a legitimity, kterou by případný poradní orgán měl
    - reprezentativnosti
    - témat, ke kterým by se měli klienti vyjadřovat (kvalita služeb, dostupnost

služeb: *„klienti se orientují spíše v rovině konkrétní služby z hlediska svých vlastních zkušeností“*)
        - časové podmíněnosti (aktuální/bývalý klient a jejich percepce potřeb)
        - možnost spolupráce se svépomocnými organizacemi

- zapojování obvodů a zisk *„pohledu z terénu“* (každý obvod má své problémy a svá řešení), aktuálně *„plánuje pouze magistrát“*
- mezioborová spolupráce (spolupráce se zdravotnickým sektorem, ale i napříč technickými obory, například architekti, při budování domovů)
- zapojování občanů, aktuálně jsou zapojení *„jen“*: *„když se jim něco nelíbí“*, *„běžný občan ani neví, co je sociální služba, dokud ji sám nepotřebuje“*
    - některá problematika je před veřejností tabuizována a na některé cílové skupiny je nahlíženo *„skrz prsty“*: *„veřejnost se pak zapojuje pouze v rámci stavebního řízení, kdy nesouhlasí s výstavbou určitého zařízení“*
    - mohli by se zapojovat např. do řešení následujících témat: zasíťování službami (např. občanské spolky), osvěta, plánování městského prostoru, sousedské vztahy, vzdělávání, dobrovolnictví…

Spolupráce a komunikace mezi PS

- komunikace mezi PS (komunikují skrze zápisy, které jsou veřejně k dispozici na webu; možnost představení manažerem, co právě řeší v jiné PS; nástrojem je manažerský tým): *„je to problematické, když se některé potřeby/řešené problémy u klientů prolínají skrze všechny skupiny“*
    - *„je to na manažerovi“*
    - jednotlivé organizace se mezi sebou spojují spíše individuálně a předávají si klienty
    - propojování PS skrze průřezová témata
- předávání informací od členů PS do organizací: *„ať klesne počet schůzek na 4-6 za rok, ale ať tam chodí ti kompetentní lidé, protože jedině tak bude mít význam, co se tam řekne; statutáři by na jednotlivé akce nominovali osoby ze svých organizací“*
- předávání informací z organizací členy PS: „často se nedozvíme, co má ta konkrétní organizace ve svém plánu“
- nespolupráce velkých organizací v rámci KP

Plánování dle potřeb

- plánování dle potřeb
    - existují specifické i průřezové potřeby
    - *„velká segmentace do PS, kde se řeší stejné problémy/prolínají se problematiky“* (bydlení, volný čas, zaměstnání, popř. vzdělávání): *„témata se řeší vertikálně, ale měla by se řešit horizontálně“*
    - potřeba více akcentovat společná/průřezová témata pro všechny cílové skupiny
    - plánování dle potřeb může být příležitostí pro větší spolupráci jednotlivých pracovních skupin a zároveň posílení funkčnosti komunitního plánování
    - možnost zachování pracovních skupin a vytvoření průřezových skupin např. na téma bydlení

Cíl pracovních skupin

- je třeba si ujasnit, co je cílem pracovních skupin: a) setkávání jako výměna zkušeností a informací, networking (představení organizací, kazuistiky klientů…); b) komunitní plánování

- scházení PS je finančně nákladné – má smysl, když *„se nic neděje a neřeší"*?
- *„jaký mají pracovní skupiny mandát?"*

Funkčnost: zpětná vazba a reflexe KP

- vyhodnocování karet aktivit
  - ukotvení odpovědnosti organizací za plnění cílů KP: organizace naplánují řadu aktivit, které ne vždy plní, vzniká *„chaos"* – je nutné zvážit nastavení a následné měření indikátorů
  - vymahatelnost plnění KP a karet aktivit
    - manažeři týmu jsou vnímáni jako zástupci určitých organizací, jako *„konkurence"*, což znesnadňuje vymahatelnost – možnost předání MMO
  - vyhodnocení plnění karet aktivit je problematické, jelikož není jednotná struktura vyhodnocení (chybí zde zdůvodnění ne/naplnění, výstupy neodpovídají plánům daného roku, ve financích nejsou uváděny jen rozvojové finance na danou aktivitu, u úvazků není uváděno datum jejich vzniku, je obtížné posuzovat naplněnost aktivit, v některých případech jsou uvedeny výstupy, které nejsou definovány v KP ani kartě aktivity)
  - větší zapojení členů do tvorby dokumentů (karty aktivit tvořila externí firma)
- akční plány
  - v průběhu času se zjistí, že naplánovaná aktivita *„nedává smysl"* (je ale nezbytné doplnit řádné odůvodnění)
  - situace, kdy se k aktivitě *„nikdo nehlásí"*
  - naplnění aktivit ztěžují investiční projekty a systém podávání žádostí
  - *„je nezbytné uvádět vždy kontaktní osobu vyplňujícího"*
    - mají osoby v PS dostatečné kompetence pro vyplnění karet?
  - *„Co když je do aktivity zapojeno více typů služeb?"*
  - dochází i k situacím, kdy je karta organizace vyplněna později, protože nebyla zařazena v rámci KP
  - manažeři uvádějí, že potřebují zpětné vazby k naplánovaným aktivitám, např. k naplánování akčních plánů
  - vyhodnocení ovlivňuje množství cílů a opatření v rámci jednotlivých PS
  - obtížná motivace organizací plánovat dlouhodobě

Smysluplnost

- *„komunitní plány jsou pro poskytovatele a klienty dobrý opěrný bod pro rozvoj, ale ten proces pod tím, který děláme v rámci pracovních skupin, je někdy chaotický… lidé neví, proč dělají některé věci a za jakým účelem"*

Hrozby

- **plánování podle potřeb**:
  - *„cílové skupiny se mění v čase, i jejich potřeby"*; *„je to i pragmatické, protože podle čeho jiného?"*
  - *„plánovat podle potřeb je dřina: potřebujete na to vzdělané lidi, politickou podporu a přesvědčit o tom minimálně ty manažery PS: pokud by mělo dojít k nějaké změně, musí o tom být přesvědčeni všichni, kdo s KP přicházejí do styku – kdo tomu sám nevěří, nepřesvědčí ty ostatní"*
  - *„fungovat to může, ale je třeba k tomu mít jasnou metodickou strukturu, jak podle potřeb plánovat – musí být stanovený jasný cíl, postup a specifikovány zapojené osoby (např. potřeby*

statutárovi nadefinuje šéf péče a statutár to přenáší na jednání; ředitel organizace přímo potřeby nejspíše znát nebude, ale může si je zjistit)"
    - možnost zajistit službami dosud nepokryté oblasti?
- **důležitost osoby koordinátora KP** a realizovaná změna koordinátora:
    - *„je potřeba silných manažerských dovedností"*
    - *„je nezbytné, aby byl v kontaktu s NNO"*
    - *„je to role významná, ale zároveň ne exekutivní, vždy je tady nějaký vedoucí oddělení/odboru atd."*
    - musí se individuálně setkávat s manažery
- **novelizace Zákona O sociálních službách** – aktuálně nejsou informace, co bude požadováno (musí kopírovat strukturu střednědobého plánu Kraje)
- **spolupráce s politickou reprezentací** (krajské volby)
    - *„nepopularita problematiky"* – obava ze ztráty finanční podpory po volbách, finanční podpora pouze pro *„politicky oblíbené cílové skupiny"*
- **snižování veřejných rozpočtů**
    - finanční podhodnocení sociální práce (a z něj plynoucí fluktuace)
    - obava z redukce KP a celého procesu pouze na zdroj financí
- **otevřenost změnám a zisk inspirace zvenčí**
    - byrokracie v žádostech organizací o finanční podporu města
- **nereflektování potřeb CS**
    - plánování podle potřeb organizací
    - *„manažeři jsou příliš ponořeni do tématu a nevidí systémovou rovinu"*
    - obtížné zapojování klientů
    - pokud klienta zapojí, reprezentuje *„svůj"* individuální problém
    - vznik peer skupiny
- **potřeba stability** (každý KP je tvořen jinak)
    - jednotné postupy po dobu celého období KP
- **možnost provázat jednání PS i se vzděláváním**
- **KP jako akcelerátor a pozitivní motivace pro služby**
    - důležitá je funkční síť (přesycenost vs. obtížná dosažitelnost oblastí)
    - ale mnohé organizace se snaží udržet základní síť a na rozvoj nemají kapacity

Příležitosti

- **inovativnost a *„akčnost"*** versus *„zvyková záležitost KP"*
    - *„chce to něco nového, je to překonaný způsob"*
    - *„rigidita a chybějící odvaha pro změnu"*
    - možnost reakce na změny v prostředí, které se nedějí nutně v návaznosti na plánovací proces KP
- **plánování zaměřené na problém** (a jeho příčinu) versus plánování zaměřené na cíl (a budoucnost)
- **zkvalitnit analýzu současného stavu**
- **systémově podpořit spolupráci mezi jednotlivými pracovními skupinami** na *„průřezových tématech"* (*„některé skupiny spolupracují jen po vlastní ose"*) a podpořit spolupráci s multidisciplinárními týmy
- **posílit motivaci a angažovanost členů PS skrze posílení jejich participace v rámci spolu-rozhodování**
    - zajišťovat dostatek informací pro možnost následného zapojení do komunitního plánování a následné spolu-rozhodování
- **(větší) spolupráce s odbory na MMO dle jednotlivých potřeb** – propojení komunitního plánování s dalšími procesy a strategiemi města (např. rodinná koncepce, strategický plán – Fajnova, koncepce bydlení)

- **pozice manažera PS**:
    - u manažerů by měla být posilována reflexe ve vztahu k cílům, které v pracovní skupině sledují: Čí jsou to cíle? Kam směřují?
- **vymezit cíl setkávání pracovních skupin a od něj dále odvodit role**, kompetence a pravomoci manažera:
    - posílit v pracovních skupinách zastoupení jiných aktérů zabývajících se danou oblastí (MPSV, úředníci, zástupci občanských spolků, odborníci na dané téma, účastníci jiných platforem a PS, politici) – za účelem zvýšení zprostředkovávání informací z MPSV a z dalších platforem
    - možné cíle PS:
        - poskytování doporučení k čerpání dotací (riziko střetu zájmů)
        - upozorňování na problémy existující v praxi a hledání jejich řešení
        - sdílení zkušeností a networking
        - tvorba odborných stanovisek
        - plánování a plnění cílů KP
        - práce s veřejností (pokrytí potřeb)
- **posilovat povědomí občanů o sociálních službách, cílových skupinách** (formou osvěty) a komunitním plánování
- **zapojení klientů sociálních služeb do procesu komunitního plánování**
- **posílení systémové roviny plánování v pracovních skupinách po celou dobu procesu komunitního plánování** (tedy nejen v době tvorby komunitního plánu)
- **zvážení vyčlenění prevence kriminality z komunitního plánování** (naplňuje dva strategické dokumenty, provázanost systémových dokumentů)
- **zpětná vazba a revize naplánovaných cílů a s ním související zjednodušení vykazování aktivit**
    - zjednodušení žádostí pro služby v síti
    - chybí odborníci, kteří posuzují projekty – hledí se na efektivitu projektů (úředníci), ne na smysl projektů (na to jsou potřeba odborníci)
- **revize jednacího řádu a vymezení zástupců organizací**
    - *„nebát se“* zaniknutí již nepotřebných služeb a podporovat nové služby a projekty, které cílí na aktuální zjištěné potřeby
- posílení návaznosti plánů v rámci města a v rámci kraje, **posílení spolupráce s Krajem**

DRUHÁ FÁZE VÝZKUMU

METODOLOGIE DRUHÉ FÁZE VÝZKUMU

Hlavním cílem bylo validizovat zjištění z předchozí fáze výzkumu a dále rozšířit výzkumné poznatky o perspektivu členů pracovních skupin a statutárních zástupců/ředitelů organizací.

Takto stanovený cíl výzkumu měl dva subcíle: 1.) Pomocí explorativní analýzy zmapovat spokojenost členů pracovních skupin v jednotlivých indikátorech. A 2.) Zjistit vzájemné vztahy mezi měřenými indikátory.

Data byla sbírána pomocí dotazníků vlastní konstrukce. První dotazník (pro členy pracovních skupin) sestával z 50 otázek, kdy měl respondent možnost vždy vyjádřit své hodnocení spokojenosti na desetistupňové škále a posléze doplnit i slovní hodnocení k dané otázce. Tento dotazník je přílohou č. 1 této výzkumné zprávy. Druhý dotazník (pro statutární zástupce) sestával z 5 otázek ve stejném formátu.

V rámci výběru respondentů jsme zvolili totální výběr a oslovili jsme všechny členy pracovních skupin komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava, včetně náhradníků (tedy zástupců těchto členů na jednání pracovních skupin v případě, že se řádný člen nemůže účastnit) těchto členů a všechny statutární zástupce a ředitele organizací, které jsou členy komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava. S ohledem na probíhající pandemii Covid-19 byl výzkum realizován prostřednictvím online dotazníkového šetření pomocí Lime survey.

Ještě než budeme prezentovat jednotlivé indikátory, je nezbytné se zaměřit na možné limity výzkumu. V rámci limitů výzkumu je opět nezbytné výroky komunikačních partnerů vnímat v kontextu možné sociální desirability (míry připravenosti chovat se a jednat tak, jak si participant výzkumu myslí, že je od něj, např. výzkumníkem nebo spolu-informantem, očekáváno). Je také nezbytné si uvědomit, že komunikační partneři ve svých narativech generovali spíše výroky směřované k určitému cíli (výzkumné interview) než k realitě každodenní praxe komunitního plánování. Je také důležité reflektovat, že získaná data jsou založena zejména na (sebe)reflexi komunikačních partnerů. Data tak nemohou obsahovat to, co si informanti např. neuvědomují (podobně viz např. Holloway & Jefferson, 2013). Zároveň je potřeba reflektovat, že se v dotaznících vyskytovaly určité tendence v odpovědích (např. vyplnění hodnocení pět na škále u všech otázek), které mohou i přes provedenou kontrolu kvality dat ovlivňovat dosažené výsledky výzkumu. Dále je nezbytné se zmínit, že různí odpovídající věnovali odpovědím v dotazníku různou péči, což se opět ve výsledcích výzkumu mohlo projevit negativně. Nicméně data představují zajímavý soubor zjištění, která sice nelze s ohledem na limity datového souboru generalizovat, ale mohou nám spolu s dalšími využitými technikami pomoci poskytnout celkový vhled do nastavení a fungování procesu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava.

V kontextu těchto limitů výzkumu se členové výzkumného týmu rozhodli (v rámci zvýšení platnosti dat) reflektovat data z odpovědí na otevřené otázky dotazníkového šetření, které byly dále kvalitativně vyhodnocovány pomocí dat z pozorování v pracovních skupinách (n=6). Tato data byla zaznamenána pomocí terénního deníku evaluátorek a dále vyhodnocena pomocí tematické analýzy (Brauna a Clarke, 2006). Data z pozorování jsou prezentována vždy u konkrétního indikátoru jako zvlášť označená reflexe.

Indikátory a jejich operacionalizace pro navazující dotazníkové šetření:

Jako hodnocený fenomén byl stanoven proces komunitního plánování, pro nějž byly stanoveny následující hodnocené oblasti (indikátory), které byly vytvořeny a obsahově operacionalizovány na základě výstupů z předchozí, kvalitativní, fáze výzkumu:

- **Cíl pracovní skupiny**
  - sdílení informací (know-how, dobré/špatné praxe, novinky/aktuality)
  - řešení specifických témat
  - networking (*„potkat se a poznat se“*)
  - systémová a koncepční činnost: plánování, reflexe plnění aktivit a naplňování cílů

- **Členství v PS:**
  - velikost pracovní skupiny (a její přiměřenost)
  - frekvence setkávání PS (a její přiměřenost)
  - délka setkání
  - pravidelnost setkání
  - transparentnost a reprezentativnost zastoupení členů pracovní skupiny (jednotlivých organizací i osob z hlediska jejich spojitosti s praxí nebo možnosti rozhodovat v organizaci)
  - rozdělení hlasovacích práv: jednací řád
  - vstup a výstup člena pracovní skupiny z hlediska její potřebnosti
  - fluktuace členů pracovní skupiny
  - členové v pracovní skupině: kompetentnost, informovanost, expertnost
  - prestiž členství v pracovní skupině

- **Atmosféra v pracovní skupině:**
  - komunitní princip
  - důvěra
  - spolupráce versus konkurence
  - ne/formálnost vztahů
  - pocit bezpečí a otevřenost projevu (pro sdílení, přiznání chyby; ochota sdílet záměry, nápady a projekty/zkušenosti)
  - ztotožnění s pracovní skupinou, průběhem a výsledkem komunitního plánování
  - vzájemný respekt

- **Angažovanost a motivace členů pracovní skupiny**
  - počet osob, které *„táhnou“* pracovní skupinu
  - co motivuje pro členství (systémové plánování a účast na něm, zajištění finančních prostředků na své aktivity, prosazení vlastních potřeb, prosazení potřeb cílové skupiny…)
  - odpovědnost členů pracovní skupiny: naplnění cíle, dodržení termínů, zaslání podkladů, přijetí cílů a aktivit za své
  - motivace k řešení problému

- **Osoba manažera**
  - role a pravomoci
  - spolupráce s kontaktní osobou
  - nezávislost
  - manažerské dovednosti: schopnost vést tým, facilitace (včetně zvládání skupinové dynamiky a řešení případných konfliktů a sporů), posouvání tématu, dávání prostoru členům PS, vysvětlení a zprostředkování informací, schopnost makro pohledu, motivace ostatních členů, autorita, koordinační schopnosti, systémové uvažování, odbornost,

inovativnost, otevřenost, komunikační dovednosti, dotahování věcí do konce, aktivita, angažovanost

- **Funkčnost:**
  - jasnost a vymezení mandátu pracovní skupiny
  - jasnost a vymezení mandátu kontaktní osoby z města a manažera
  - funkčnost pracovní skupiny
    - práce na úkolu a plnění cílů
    - spolupráce při řešení problémů
  - efektivita pracovní skupiny
  - schopnost práce na úkolu
  - administrativní a byrokratická zátěž rozhodování a práce na úkolu
  - flexibilita procesu rozhodování/řešení problému/práce na úkolu
  - schopnost hledat a nacházet zdroje pro řešení problému
  - povaha výsledků práce pracovní skupiny (kvalita, funkčnost, specifičnost, měřitelnost, atraktivita, relevantnost, termínovanost)

- **Participativnost:**
  - míra participace občanů, klientů, městských obvodů (četnost, reprezentativnost) na tvorbě komunitního plánu
  - míra participace členů pracovní skupiny na tvorbě komunitního plánu a materiálů ke komunitnímu plánu (např. karty aktivit), na analýze potřeb, na procesech rozhodování v pracovní skupině
  - provádění rozhodování
  - sdílení kontroly nad tvorbou výsledku spolupráce pracovní skupiny
  - analýza potřeb cílové skupiny

- **Spolupráce a provázanost systému:**
  - spolupráce manažera a kontaktní osoby
  - spolupráce pracovních skupin (sdílení informací, *„návštěvy“*)
  - sdílení informací z pracovní skupiny směrem k členským organizacím
  - sdílení informací z jednotlivých členských organizací směrem k pracovní skupině
  - sdílení informací od města směrem k pracovní skupině
  - mezioborová spolupráce (spolupráce s odbory MMO, plus spec. resorty, např. zdravotnictví)

- **Otevřenost ke změně, inovativnost, kreativita**
  - komunitní plánování jako příležitost pro nové aktivity
  - prostor pro kreativitu

- **Smysluplnost**
  - víra v to, že se KP dělá správně
  - víra v to, že KP má smysl (k něčemu vede, slouží a to ono je pozitivní)
  - odbornost při nastavování cílů a plánovaných aktivit
  - chápání potřebnosti řešit témata, která se v pracovní skupině řeší

Otázky v dotazníku byly následně reflektovány výzkumným týmem tak, aby byla délka dotazníku racionalizována, a tím byla maximalizována šance pro zisk odpovědí od respondentů.

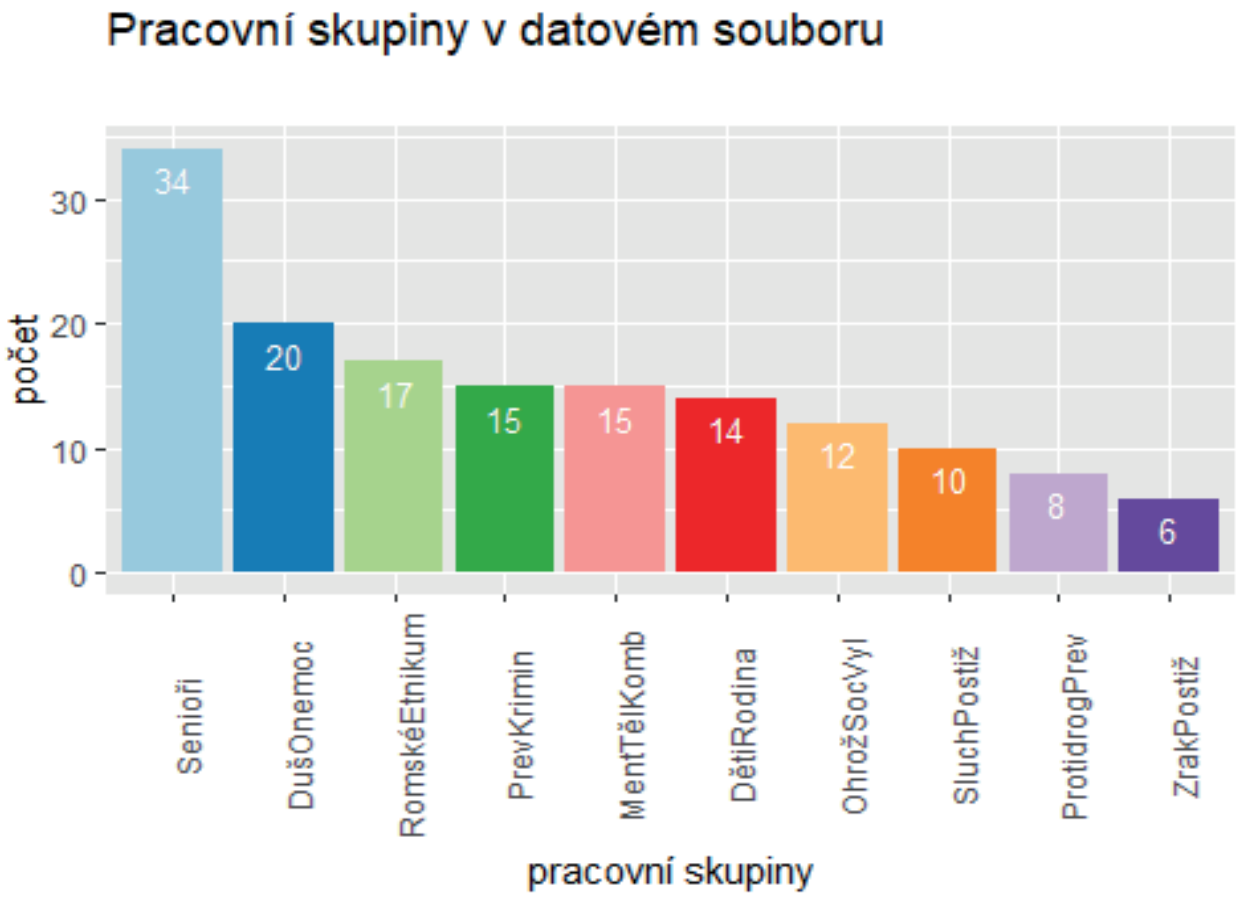
VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ U ČLENŮ PRACOVNÍCH SKUPIN

Popis výzkumného souboru

Na námi vytvořený dotazník odpovídalo 271 osob. Téměř 44 % (118 osob) z těchto osob ale ve vyplňování nedošlo až na poslední stranu dotazníku. Z tohoto počtu 113 respondentů nevyplnilo ani 17 otázek dotazníku a 71 respondentů nevyplnilo ani jednu otázku z dotazníku (nejspíše dotazník pouze zobrazili a posléze zavřeli). Na základě výše uvedených faktů jsme se tedy rozhodli v první fázi odstranit ze souboru pro zpracování všechny osoby, které nedošly ve vyplňování dotazníku až na jeho poslední stranu. V druhé fázi jsme ještě z datového souboru odstranili respondenty, tito vyplnili dotazník nepřirozeně rychle (za 3 minuty). **Výsledný zpracovávaný datový soubor obsahuje tedy 151 odpovědí.** Všechny následující statistiky jsou tedy počítány pro tuto skupinu 151 respondentů.

Výzkumu se zúčastnili členové jednotlivých pracovních skupin v následujícím zastoupení viz graf č. 1. Z odpovídajících respondentů se zúčastnilo 13 vedoucích organizací, 19 vedoucích zařízení, 38 vedoucích služby, 12 statutárních zástupců, 35 sociálních pracovníků a 34 osob uvedlo, že v době vyplnění pracovalo na jiné pracovní pozici.

Graf 1: Zastoupení členů pracovních skupin



Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování

Dále jsme se zaměřili na hodnocení jednotlivých indikátorů členy pracovních skupin. Nejlépe byly hodnoceny indikátory: Role manažera, Spolupráce a provázanost systému a Členství v PS, naopak nejhůře byly hodnoceny indikátory Funkčnost a výsledek, Otevřenost ke změně a inovativnost a Motivace a angažovanost.

Tabulka 1 Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování z hlediska indikátorů pomocí průměrného hodnocení jednotlivých otázek pro daný indikátor

Indikátor	Průměrné skóre	Spokojenost indikátory (pořadí)
Role manažera	8,9	1
Spolupráce a provázanost systému	8,6	2
Členství v PS	8,1	3
Cíl PS	8,0	4
Participativnost	7,9	5
Smysluplnost	7,9	6
Atmosféra v PS	7,9	7
Funkčnost a výsledek	7,9	8
Otevřenost ke změně a inovativnost	7,5	9
Motivace a angažovanost	6,9	10

Nejvyšší spokojenost vyjádřenou pomocí váženého průměrného skóre hodnocení jednotlivých indikátorů s procesem komunitního plánování dosáhly pracovní skupiny: Protidrogová prevence, Občané se sluchovým postižením a Občané se zrakovým postižením. Naopak nejnižší spokojenost pracovní skupiny: Děti a rodina, Občané ohrožení sociálním vyloučením a sociálně vyloučení a Občané s duševním onemocněním a psychosociálními obtížemi.

Tabulka 2 Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování z hlediska pracovních skupin pomocí váženého průměru hodnocení jednotlivých indikátorů

Pracovní skupina	Vážený průměr	Spokojenost skupiny (pořadí)
PS10 Protidrogová prevence	8,7	1
PS4 Občané se sluchovým postižením	8,5	2
PS3 Občané se zrakovým postižením	8,4	3
PS9 Prevence kriminality	8,3	4
PS8 Romské etnikum	8,3	5
PS5 Občané s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením	8,0	6
PS1 Senioři	7,9	7
PS2 Občané s duševním onemocněním a psychosociálními obtížemi	7,9	8
PS7 Občané ohrožení sociálním vyloučením a sociálně vyloučení	7,6	9
PS6 Děti a rodina	6,8	10

Zajímavým zjištěním je rovněž to, že čím je pracovní skupina větší, tím jsou její členové méně spokojení. Zdá se, že toto zjištění odhaluje rozvojovou oblast komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava v podobě velikosti pracovních skupin a poukazuje na možnost zvýšení spokojenosti členů pracovních skupin v případě snížení velikosti pracovních skupin.

Tabulka 3: Spokojenost v pracovních skupinách podle jejich velikosti

Pracovní skupina	Členové total	Kompletní odpovědi	Vážený průměr total	Spokojenost skupiny (pořadí)
PS1 Senioři	40	34	7,9	7
PS5 Občané s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením	33	15	8,0	6
PS7 Občané ohrožení sociálním vyloučením a sociálně vyloučení	30	12	7,6	9
PS6 Děti a rodina	28	14	6,8	10
PS9 Prevence kriminality	25	15	8,3	4
PS2 Občané s duševním onemocněním a psychosociálními obtížemi	23	20	7,9	8
PS8 Romské etnikum	20	17	8,3	5
PS4 Občané se sluchovým postižením	14	10	8,5	2
PS10 Protidrogová prevence	13	8	8,7	1
PS3 Občané se zrakovým postižením	5	6	8,4	3
Total	231	151	8,0	

Alternativní hodnocení spokojenosti lze vyjádřit pomocí Net Promoter Score (NPS) skóre, moderní nástroj umožňující ve svém klasickém využití rychlé měření zákaznické loajality, při alternativním využití jej lze využít jako nástroj hodnocení spokojenosti a zastoupení respondentů ve skupinách dle svého postoje. Respondenti jsou na základě svého postoje k dané otázce rozděleni do tří skupin: Kritici (s hodnocením dané otázky 0-6), Neutrální (s hodnocením 7-8) a Stoupenci (s hodnocením 9-1). NPS se vypočte jako % rozdíl mezi Kritiky a Stoupenci. Z výsledků je patrné, že byly opět nejhůře hodnoceny indikátory Funkčnost a výsledek, Otevřenost ke změně a inovativnost a Motivace a angažovanost; a nejlépe opět Role manažera, Spolupráce a provázanost systému a Členství v PS.

Tabulka 4 Alternativní hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování pomocí NPS

Indikátor	Stoupenci	Neutrální	Kritici	NPS	Průměrné skóre
NPS-Cíl PS	66	59	26	26	8,0
NPS-Členství v PS	80	54	17	42	8,1
NPS-Atmosféra v PS	65	60	26	26	7,9
NPS-Motivace a angažovanost	24	71	56	-21	6,9
NPS-Role manažera	116	22	13	68	8,9
NPS-Funkčnost a výsledek	63	58	30	22	7,9
NPS-Participativnost	72	56	23	32	7,9
NPS-Spolupráce a provázanost systému	93	39	19	49	8,6

Indikátor	Stoupenci	Neutrální	Kritici	NPS	Průměrné skóre
NPS-Otevřenost ke změně a inovativnost	53	63	35	12	7,5
NPS-Smysluplnost	75	44	32	28	7,9
Celkový součet	60	73	18	28	8,0

V následující tabulce je zachyceno křížové srovnání spokojenosti z hlediska indikátorů a pracovních skupin vyjádřené pomocí průměrného hodnocení jednotlivých otázek pro daný indikátor danou pracovní skupinou. Následují tabulky se seznamem 10 otázek s nejvyšším průměrným hodnocením, tj. těch, se kterými vyjádřili respondenti největší spokojenost a 10 otázek s nejnižším průměrným hodnocením.

Tabulka 5 Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování z hlediska indikátorů a pracovních skupin

Pracovní skupina	Členové total	Kompletní odpovědi	Vážený průměr	ø Cíl PS	ø Členství v PS	ø Atmosféra v PS	ø Motivace a angažovanost	ø Role manažera	ø Funkčnost a výsledek	ø Participativnost	ø Spolupráce a provázanost systému	ø Otevřenost ke změně a inovativnost	ø Smysluplnost	Spokojenost skupiny (pořadí)
PS1 Senioři	40	34	7,9	8,2	8,2	7,5	6,7	8,9	7,9	7,8	8,5	7,5	8,0	7
PS2 Občané s duševním onemocněním a psychosociálními obtížemi	23	20	7,9	7,8	8,0	7,8	7,3	9,0	7,7	7,6	8,4	7,2	8,0	8
PS3 Občané se zrakovým postižením	5	6	8,4	7,6	8,9	8,5	7,1	9,4	8,8	9,0	9,1	7,4	8,1	3
PS4 Občané se sluchovým postižením	14	10	8,5	8,7	8,6	8,1	7,1	9,3	8,9	8,2	9,3	7,8	8,8	2
PS5 Občané s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením	33	15	8,0	8,3	8,4	7,7	6,2	9,0	7,8	8,4	8,6	7,5	7,9	6
PS6 Děti a rodina	28	14	6,8	6,9	6,7	7,2	6,0	8,0	6,3	6,9	7,2	6,6	6,3	10
PS7 Občané ohrožení sociálním vyloučením a sociálně vyloučení	30	12	7,6	7,6	7,8	7,3	6,8	8,4	7,3	7,3	8,3	6,8	8,1	9
PS8 Romské etnikum	20	17	8,3	8,4	8,4	8,0	7,4	8,5	8,1	8,4	8,9	8,2	8,3	5
PS9 Prevence kriminality	25	15	8,3	8,4	8,3	8,9	7,4	9,7	8,0	8,1	9,2	7,6	7,5	4
PS10 Protidrogová prevence	13	8	8,7	8,4	8,5	9,2	6,7	9,9	8,9	8,6	9,3	8,4	8,8	1
Total	231	151	8,0	8,0	8,1	7,9	6,9	8,9	7,9	7,9	8,6	7,5	7,9	
Spokojenost indikátory (pořadí)				4	3	7	10	1	8	5	2	9	6	

Tabulka 6 Nejlépe hodnocené oblasti TOP10 otázek = seznam otázek s nejvyšším průměrným hodnocením

Otázka	Indikátor	ø hodnota
Současný manažer naší pracovní skupiny je schopný v zajišťování funkčního chodu skupiny.	Role manažera	9,1
Současný manažer naší pracovní skupiny je nestranný a zastupuje zájmy skupiny nezávisle na organizaci, kterou reprezentuje.	Role manažera	8,9
Hlasovací řád je nastaven tak, že vylučuje možné zvýhodňování některé organizace.	Členství v PS	8,8
Častým cílem setkání naší pracovní skupiny je sdílení novinek z organizací a informací z manažerského týmu města.	Cíl PS	8,8
Jsem spokojen/á s úrovní sdílení informací a novinek z manažerského týmu do pracovní skupiny.	Spolupráce a provázanost systému	8,8
Současného manažera naší pracovní skupiny opravdu zajímají názory a potřeby mé organizace.	Role manažera	8,8
Jsem spokojen/á s tím, jak často se setkává naše pracovní skupina.	Členství v PS	8,7
V naší pracovní skupině mohu otevřeně mluvit o zajímavých nápadech, zkušenostech nebo projektech naší organizace.	Atmosféra v PS	8,6
Pro novou organizaci není problematické stát se členem naší pracovní skupiny.	Členství v PS	8,6
Jsem spokojen/á s úrovní sdílení informací a novinek z jednotlivých organizací do pracovní skupiny.	Spolupráce a provázanost systému	8,5

Z tabulky nejlépe hodnocených otázek je patrné, že několik nejlépe hodnocených otázek směřuje opět k Roli manažera. Zajímavým faktem také je, že se zdá, že jsou členové pracovních skupin vysoce spokojeni s nestranností manažerů, oproti obavám manažerů samotných. Rovněž je nezbytné upozornit na otázku týkající se hlasovacího řádu, z níž je patrné, že se členové pracovních skupin oproti členům manažerského týmu a aplikačních garantů domnívají, že hlasovací řád znemožňuje zvýhodňování některé z členských organizací.

V tabulce nejhůře hodnocených otázek si lze povšimnout, že se zde opakují otázky k indikátorům, které byly hodnoceny celkově nejhůře. Nad rámec těchto indikátorů se v seznamu deseti nejhůře hodnocených otázek často opakuje indikátor Členství v PS, konkrétně pak kompetencím a pravomocem osob, které vysílají členské organizace komunitního plánování do pracovních skupin komunitního plánování.

Tabulka 7 Nejhůře hodnocené oblasti BOTTOM10 otázek = seznam otázek s nejnižším průměrným hodnocením

Otázka	Indikátor	ø hodnota
Při řešení problému na jednání pracovní skupiny mluví jen výjimečně pár (většinou stále stejných) osob a ostatní mlčí.	Motivace a angažovanost	4,8
V naší pracovní skupině převládají neformální vztahy nad formálními.	Atmosféra v PS	6,7
V naší pracovní skupině věnují jednotlivé organizace velkou péči výběru osoby, kterou na pracovní skupinu vyšlou jako svého zástupce.	Členství v PS	7,3
Při řešení problému na jednání pracovní skupiny je jen výjimečně potřeba, aby diskuzi rozproudil manažer.	Motivace a angažovanost	7,4
V naší pracovní skupině je dostatečné množství lidí, kteří mohou v členských organizacích reálně rozhodovat (např. statutární zástupce, vedoucí služby, ředitel…).	Členství v PS	7,4
Při komunitním plánování jsou preferována inovativní a kreativní řešení (problému apod.).	Otevřenost ke změně a inovativnost	7,4
Častým cílem setkání naší pracovní skupiny je networking neboli vytváření vztahů mezi lidmi a organizacemi.	Cíl PS	7,4
Já osobně upřednostňuji inovativní a kreativní řešení problémů před využíváním tradičních postupů.	Otevřenost ke změně a inovativnost	7,5
Řešení tématu nebo problému, který vznikne v pracovní skupině, obvykle představuje názor většiny.	Participativnost	7,6
Když v naší pracovní skupině dostaneme nějaký úkol, tak většinou dojdeme efektivně k řešení a naplnění cíle.	Funkčnost a výsledek	7,6

Korelace indikátorů

Hodnoty indikátorů pro každého respondenta byly vypočteny jako aritmetický průměr jeho odpovědí na otázky, které patří do daného indikátoru.

Nejprve tedy vyzkoušíme, jak spolu jednotlivé indikátory korelují (zjišťujeme tedy, jaká je těsnost jejich vztahů). Počítáme robustní korelační koeficient, protože odpovědi na otázky nejsou spojitá data a už vůbec ne normálně rozdělená. Jde o *tau* - Kendallův korelační koeficient. Příslušný statistický test vyhodnocuje p-hodnota, s jakou se hodnota korelačního koeficientu rovná nule.

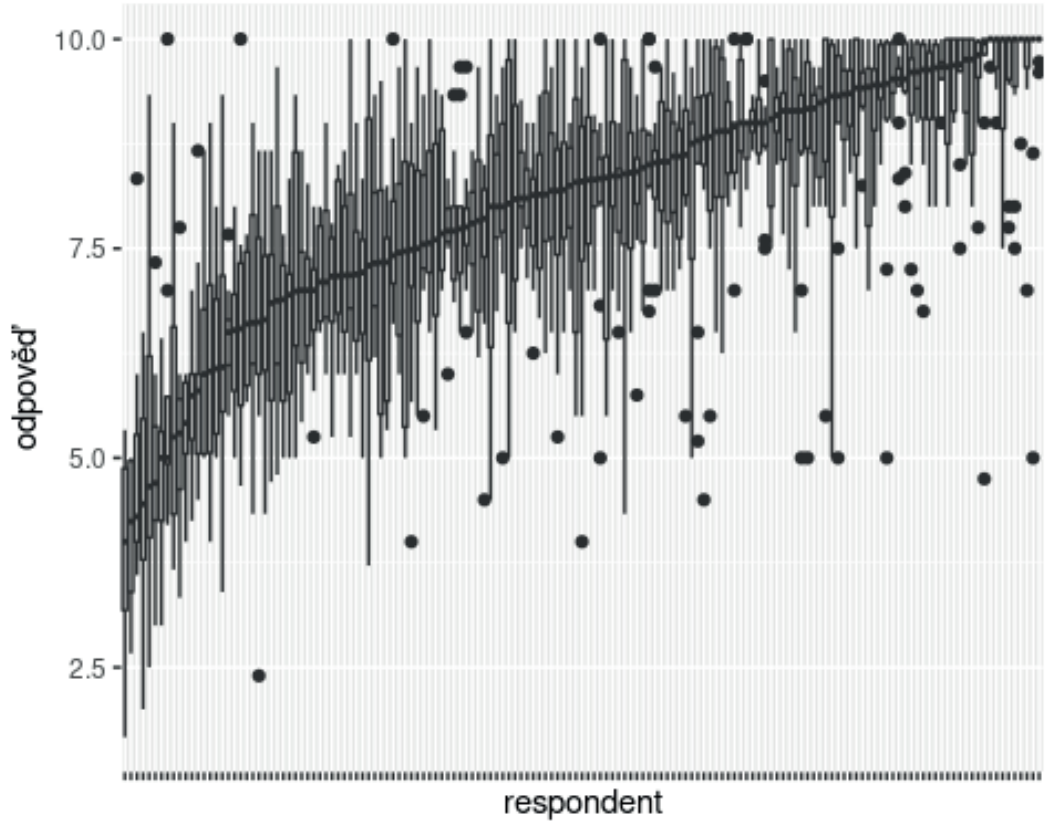
Tabulka 8 Hodnoty korelačního koeficientu tau a příslušná p-value pro původní data

x	y	tau	tau.test
Členství	Funkčnost	0.651	<0.0001
Funkčnost	Smysluplnost	0.632	<0.0001
Cíl	Funkčnost	0.620	<0.0001
Role manažera	Spolupráce	0.611	<0.0001
Členství	Spolupráce	0.607	<0.0001
Funkčnost	Spolupráce	0.604	<0.0001
Atmosféra	Spolupráce	0.601	<0.0001
Atmosféra	Funkčnost	0.600	<0.0001
Atmosféra	Role manažera	0.585	<0.0001
Cíl	Členství	0.581	<0.0001
Funkčnost	Participativnost	0.579	<0.0001
Role manažera	Funkčnost	0.573	<0.0001
Cíl	Spolupráce	0.572	<0.0001
Cíl	Atmosféra	0.564	<0.0001
Členství	Smysluplnost	0.564	<0.0001
Členství	Atmosféra	0.558	<0.0001
Atmosféra	Participativnost	0.556	<0.0001
Cíl	Smysluplnost	0.545	<0.0001
Participativnost	Spolupráce	0.536	<0.0001
Členství	Participativnost	0.534	<0.0001
Členství	Role manažera	0.525	<0.0001
Spolupráce	Smysluplnost	0.515	<0.0001
Cíl	Role manažera	0.515	<0.0001
Cíl	Participativnost	0.515	<0.0001
Funkčnost	Otevřenost	0.484	<0.0001
Atmosféra	Smysluplnost	0.464	<0.0001
Role manažera	Smysluplnost	0.463	<0.0001
Participativnost	Otevřenost	0.457	<0.0001
Role manažera	Participativnost	0.455	<0.0001
Členství	Otevřenost	0.453	<0.0001
Cíl	Otevřenost	0.443	<0.0001
Participativnost	Smysluplnost	0.442	<0.0001

x	y	tau	tau.test
Otevřenost	Smysluplnost	0.418	<0.0001
Atmosféra	Motivace	0.414	<0.0001
Atmosféra	Otevřenost	0.408	<0.0001
Spolupráce	Otevřenost	0.405	<0.0001
Členství	Motivace	0.381	<0.0001
Motivace	Participativnost	0.381	<0.0001
Cíl	Motivace	0.370	<0.0001
Role manažera	Otevřenost	0.365	<0.0001
Motivace	Spolupráce	0.363	<0.0001
Motivace	Funkčnost	0.353	<0.0001
Motivace	Smysluplnost	0.295	<0.0001
Motivace	Role manažera	0.284	<0.0001
Motivace	Otevřenost	0.267	<0.0001

Jak vidíme, všechny indikátory spolu velmi silně korelují. Skutečností může být fakt, že jednotliví respondenti odpovídali s malou variabilitou na různých místech dostupné škály (např. někdo dával pořád hodnoty kolem 3, jiný kolem 8). Pak by vypočtené korelace nevypovídaly o vztahu mezi indikátory nic. Tuto skutečnost ověříme – podíváme se na průměrné odpovědi a rozptyl jednotlivých respondentů. Vykreslíme tzv. krabicové grafy (boxploty), pro každého jednotlivého respondenta jeden.

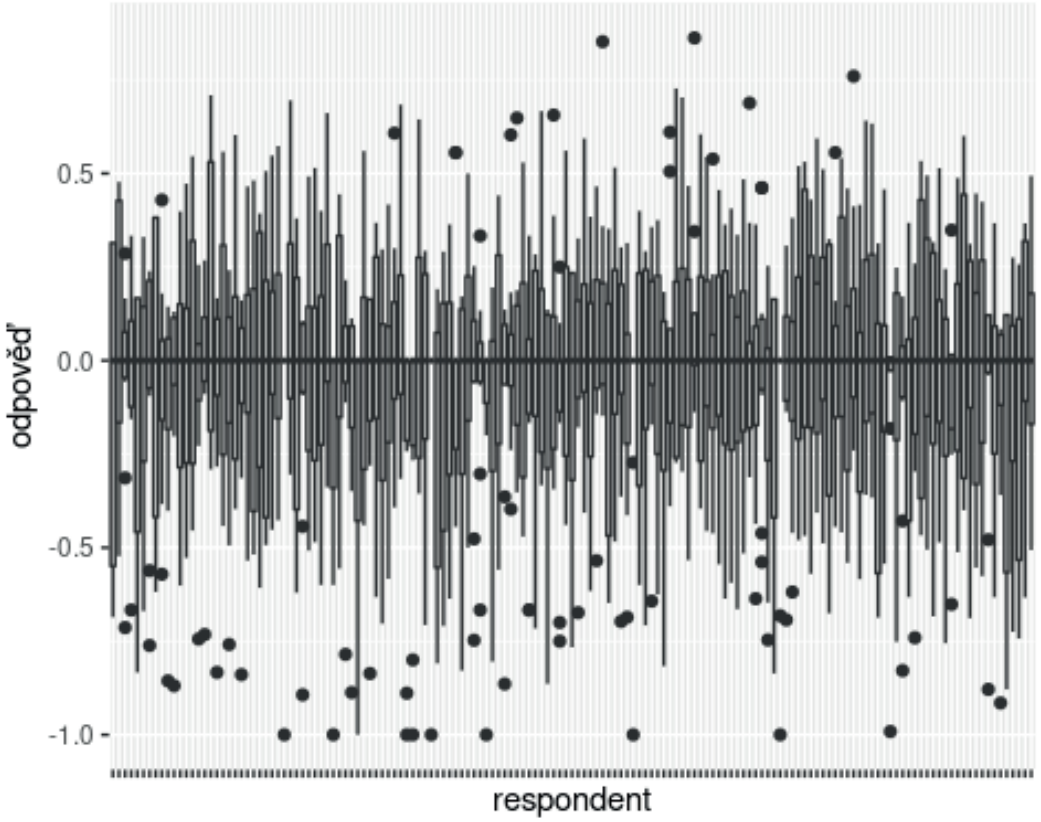
Obrázek 1 Jak odpovídali jednotliví respondenti (původní data)[1]



[1] Pro přehlednost setříděno podle mediánu.

Jak je vidět z boxplotů na obrázku 1, respondenti skutečně odpovídají s malou variabilitou kolem určité průměrné hodnoty. Tento vliv odstraníme normalizací odpovědí respondentů, tj. v tomto případě odečtením mediánu (střední hodnoty) jejich odpovědí. Variabilitu odpovědí unifikujeme vydělením rozptylu (což je rozdíl maxima a minima z hodnot daného respondenta).

Obrázek 2 Jak odpovídali jednotliví respondenti - normalizovaná data



Jak je vidět z obrázku 2, po transformaci (normalizaci) dat mají všichni respondenti stejný medián odpovědí a víceméně stejný rozptyl. Na takto upravených datech nám pak vyjdou následující korelace.

Tabulka 9 Hodnoty korelačního koeficientu tau a příslušná p-value pro normalizovaná data

x	y	tau	tau.test
Participativnost	Smysluplnost	-0.225	<0.0001
Motivace	Role manažera	0.224	<0.0001
Role manažera	Spolupráce	0.198	0.0003
Atmosféra	Smysluplnost	-0.184	0.0009
Cíl	Participativnost	-0.176	0.0015
Atmosféra	Role manažera	0.174	0.0016
Atmosféra	Funkčnost	-0.157	0.0044
Členství	Participativnost	-0.111	0.0453
Motivace	Spolupráce	0.109	0.0475

Z tabulky je vidět, že některé dvojice indikátorů spolu korelují s kladným koeficientem korelace, některé dvojice spolu korelují negativně. Korelace s kladným koeficientem je závislost ve smyslu společného nárůstu (či společného poklesu) obou veličin. Negativní korelace (záporná hodnota *tau*) nám říká, že v datech převládají situace, kdy obě veličiny jdou proti sobě, jedna roste a druhá klesá. Nad situacemi, kdy společně vzrostou, nebo společně klesnou. Tedy lze např. očekávat, že zhorší-li se Atmosféra, zlepší se Funkčnost.

Z tabulky je patrná důležitost indikátoru Role manažera, který kladně ovlivňuje tři další indikátory: Motivaci, Spolupráci a Atmosféru. Rovněž je zajímavé vidět, jak se v souvislosti s ostatními indikátory chová indicator Participativnost, který negativně ovlivňuje indikátory jako Smysluplnost, Cíl a Členství v pracovní skupině. Je tak zjevné, že v nastavení participativnosti procesu komunitního plánování sociálních služeb na úrovni obcí existují rozvojové oblasti.

Vícenásobná korespondenční analýza

Ve vícenásobné korespondenční analýze sledujeme vztahy mezi jednotlivými kategoriemi několika kategoriálních proměnných. Výsledkem analýzy je tzv. poziční mapa, která všechny analyzované kategorie zobrazuje jako samostatné body ve dvourozměrném grafu. Sloupcová nebo řádková blízkost jednotlivých bodů znamená, že jsou spolu významněji asociovány a že vzájemně souvisí. Statisticky tedy poziční mapa řádkových a sloupcových profilů představuje osy redukovaného souřadnicového systému, ve kterém jsou graficky zobrazeny jednotlivé kategorie všech proměnných. Vícenásobná korespondenční analýza je nástrojem pro analýzu vztahů proměnných uspořádaných do Burtovy tabulky, což je rozšířená kontingenční tabulka pro více kategoriálních proměnných. Jedná se především o popisnou a průzkumnou metodu, jejíž součástí není testování statistické významnosti získaných modelů.

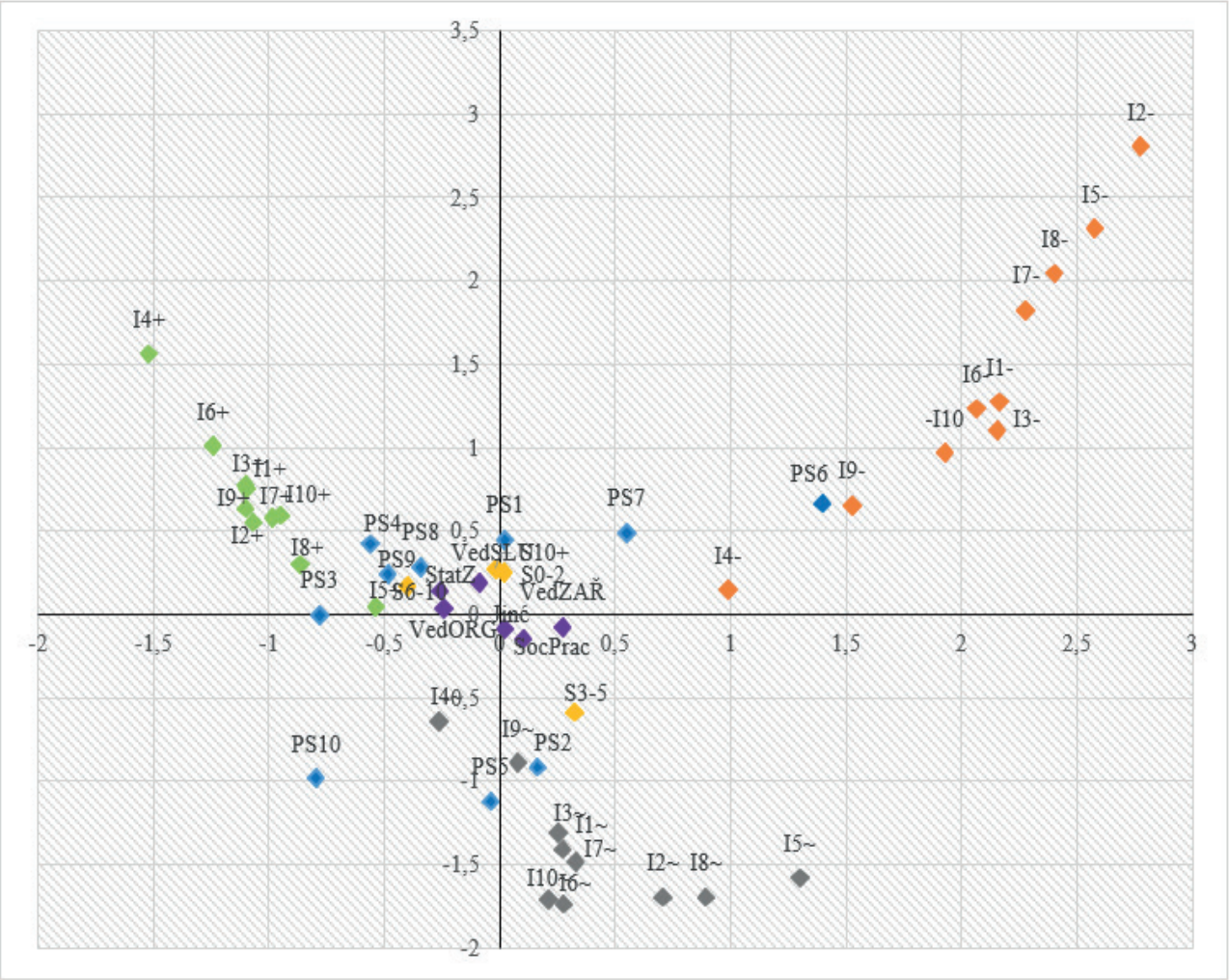
Na základě blízkosti bodů v poziční mapě řádkových a sloupcových profilů vícenásobné korespondenční analýzy lze identifikovat vzájemné asociace mezi jednotlivými kategoriemi (pracovní skupiny, počet let účasti v procesu KP, pozice v organizaci, hodnocení indikátorů).

Z poziční mapy vyplývá, že respondenti hodnotili jednotlivé indikátory podobně s menšími odchylkami, tj., je-li respondent spokojen v určité oblasti, tak je spíše spokojen i v dalších oblastech a naopak pokud je někdo nespokojen s určitou oblastí, pak je spíše nespokojen i v dalších oblastech.

Jinými slovy, respondenti, kteří hodnotili některý indikátor (tj. Členství v PS, Atmosféru v PS a další) kladně jako Stoupenci (průměrné hodnocení 9-10), tak hodnotili spíše kladně a jako Stoupenci i další indikátory, což analogicky platí i pro Neutrální a Kritiky.

Z poziční mapy lze dále opticky vyčíst, že PS6 měla tendenci na základě svých odpovědí spadat spíše mezi kritiky, a je proto blíže bodům zachycujícím postavení Kritiků v pravé části poziční mapy. PS2 a PS5 hodnotili často indikátory Neutrálně, a nachází se proto blízko shluku bodů zachycujících Neutrální hodnocení jednotlivých indikátorů ve spodní části poziční mapy. Body zachycující ostatní pracovní skupiny a především body zachycující Počet let účasti v procesu KP a Pozice v organizaci jsou v blízkosti osy souřadnic poziční mapy, což znamená, že jsou zastoupeny rovnoměrně a bez průkazných asociací.

Graf 2: Korespondenční mapa[2]



Legenda:

Pracovní skupina	Indikátor *x*+ Stoupenci
Počet let v KP	Indikátor *x*~ Neutrální
Pozice v org.	Indikátor *x*- Kritici

[2] PS1: Senioři, PS2: Občané s duševním onemocněním a psychosociálními obtížemi, PS3: Občané se zrakovým postižením, PS4: Občané se sluchovým postižením, PS5: Občané s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením, PS6: Děti a rodina, PS7: Občané ohrožení sociálním vyloučením a sociálně vyloučení, PS8: Romské etnikum, PS9: Prevence kriminality, PS10: Protidrogová prevence, S0-2 roky: Počet let účasti v procesu KP = 0 až 2, S3-5 let: Počet let účasti v procesu KP = 3 až 5, S6-10 let: Počet let účasti v procesu KP = 6 až 10, S10+ let: Počet let účasti v procesu KP = 10 a více, Jiné: Pozice v organizaci = Jiné, SocPrac: Sociální pracovník v přímé práci s klienty, StatZ: Statutární zástupce, VedORG: Vedoucí organizace, VedSLU: Vedoucí služby, VedZAŘ: Vedoucí zařízení

VÝSLEDKY ANALÝZY DAT Z OTEVŘENÝCH OTÁZEK U DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ČLENŮ PRACOVNÍCH SKUPIN

Výsledky analýzy dat z otevřených otázek dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí tematické analýzy (Braun a Clarke, 2006) a dále analyzují jednotlivé indikátory procesu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava.

Cíl pracovní skupiny

Někteří členové zmiňují, že **cílem pracovních skupin** je zpravidla předávání informací z manažerského týmu. Jiní respondenti reflektují, že **jsou o informacích,** plynoucích z jednání **manažerského týmu, informováni pouze v případě, když se jich to týká:** *„Informace z manažerského týmu jsou nám předávány, pokud se nás přímo týkají.“* Další členové pracovních skupin podotýkají, že **o dění na manažerských týmech nejsou informováni vůbec či pouze sporadicky**: *„Nejsme informováni o tom, co se projednává na manažerském týmu. Možná jen kusé informace.“*

Někteří členové pracovních skupin hovoří o tom, že novinky a informace z organizací, účastnících se setkání, jsou **diskutovány a sdíleny spíše výjimečně či v omezené míře**: *„Převládají informace z manažerského týmu, u setkání výjimečně - jsme velká pracovní skupina“* a to především **kvůli vysokému počtu členů na pracovní skupině a časové náročnosti procesu:** *„V pracovní skupině je mnoho organizací, informace jsou tedy časově náročné, někdy na úkor objemu informací.“* Jiní členové pracovních skupin tvrdí, že **sdělování informací z ostatních organizací je pravidelnou součástí každého pořádaného setkání**: *„To je prakticky 100 % náplň každého setkání“. „Ano, vždy je to součást programu, prostor dostává každá organizace a každá ho využívá. I když se v rámci pracovní skupiny řeší plánování aktivit či jiné záležitosti, vždy proběhne tzv. kolečko, kdy mají všichni členové možnost sdělit novinky či informace.“* **Sdílení informací** z jiných organizací je členy pracovních skupin vnímáno jako žádané, obohacující, kdy reflektují, že těmito informacemi **získávají povědomí o dění v ostatních organizacích a lépe se orientují v aktuální nabídce služeb**: *„Novinky si předáváme vždy, je to informačně obohacující pro všechny. „Je to dobré připomenutí služeb, lépe se pak v tom člověk orientuje.“*

Někteří členové vnímají, že na setkáních pracovních skupin je také věnován prostor pro sdílení dobré praxe, které je velmi žádané: *„Určitě si předáváme informace z dobré praxe. Ty jsou žádány všemi.“* **Překážkou** je, že se **nezapojují všichni členové** skupiny: *„Jsme k tomu vedeni sdílet dobrou praxi. Ne však každý to dělá.“* Jiní členové pracovních skupin tvrdí, že **sdílení dobré praxe je spíše vedlejším cílem**, primárně se setkání soustředí na **předávání informací.**

Doporučením v oblasti témat v rámci pracovních skupin je zavedení **diskuze ohledně formy práce v rámci sociálních služeb, kapacit služeb a dalších možností podpory** pro cílové skupiny: *„Přivítala bych, kdyby pracovní skupina více řešila, jak by měly pracovat služby, zda jsou dostatečné kapacity, hledat další možnosti podpory.“* Při procesu komunitního plánování v rámci pracovních skupin je také reflektováno, že **oblast diskuze** na setkání **je limitována předem zadanými tématy daného setkání**: *„Při plánování jsme limitováni zadáním.“*

Z pozorování v pracovních skupinách: Stěžejním cílem setkání pracovních skupin je předávání informací podle předem stanoveného programu. Setkání pracovních skupin sloužilo rovněž ke sdílení aktuálních informací ohledně Covid-19 (informování o opatřeních a sdělení potřeb ze strany členských organizací).

Členství v pracovní skupině

Oblast členství pracovní skupiny ohledně **pravomocí** jednotlivých **členů** je vnímána **rozporuplně**. Někteří členové pracovních skupin podotýkají, že členové skupin z řad zástupců organizací jsou řadoví pracovníci, kteří nemají rozhodovací pravomoc. *„Zástupy jsou docela reprezentativní, jen některé organizace vysílají pouze řadové pracovníky; vrcholový management organizací není na jednáních nezbytný. Komunitního plánování se zúčastňují zejména sociální pracovníci jednotlivých poskytovatelů a to nejsou ti, kteří rozhodují."* V rámci některých pracovních skupin se setkání naopak účastní statutární zástupci organizací, kteří **mají rozhodovací pravomoc**: *„Ano, neboť naše organizace v PS jsou malé a většinou členem je statutár a náhradník pracovník v přímé péči."* K **lepší přehlednosti**, kdo se setkání účastní, je navrhováno, aby **každý člen** pracovní skupiny byl vybaven viditelnou **jmenovkou**: *„Uvítala bych, kdyby členové pracovní skupiny měli při společném setkání jmenovku."* Členové reflektují také oblast **hlasovacích pravomocí**, kdy vyjadřují, že jako **neadekvátní a nežádoucí** vnímají **vyšší počet registrací organizace s jednou provozovnou**: *„Více registrací na jedné adrese s jednou provozovnou, to vnímám jako nespravedlivé."* Také podotýkají, že může dojít ke **zvýhodňování velkých organizací**, které mají vícero zařízení oproti organizacím menším, **v praxi** však podle jejich vyjádření k tomuto **nedochází**: *„Pokud mají hlasovací právo jednotliví zástupci zařízení z téže organizace, pak je to na úkor organizací, které mají méně zařízení. Teoreticky je možné zvýhodňování velkých organizací s více zástupci a více hlasy, prakticky zvýhodňování nebo pokusy o něj nevnímám."*

Ohledně členství v pracovních skupinách (konkrétně tématu, kdo by měl být dále členem), respondenti reflektují, že by uvítali, kdyby členy pracovních skupin byli také **klienti služeb či peer pracovníci nebo neformální pečující**: *„Klienti nebo peeři. Domnívám se, že v ideálním případě aby součástí komunitního plánování by měli mít prostor i klienti služeb."* Dále je zmíněno, že by bylo **vhodné zařadit** do pracovních skupin také členy z řad **OSPOD, kurátorů, zástupců z oboru školství, zdravotnictví a úřadu práce, policie či soudu**: *„Při řešení některých problémů cílové skupiny chybí zástupci jiných oborů, například školství, zdravotnictví nebo úřadů. Chybí zástupci OSPOD, kurátoři, zástupci ze školství, zdravotnictví, ÚP. Chybí zástupci preventivních služeb nebo např. zástupci OSPOD, policie nebo soudci."* Je vnímáno, že by bylo vhodné **zařadit soukromé aktéry**, jako například **majitele ubytoven, bytů** či **zaměstnavatele**, kteří by mohli zaujmout **roli hostů** při setkání pracovních skupin: *„Někteří aktéři asi chybí, majitelé bytů, ubytoven, zaměstnavatelé, ale dají se příležitostně pozvat jako hosté."* Členy pracovních skupin je také reflektováno, že **k rozhodnutí přijetí/či nepřijetí** nového člena pracovní skupiny **je hlasováno**. **Přijetí nového člena** je hodnoceno jako **bezproblémové**: *„O členství nové organizace se hlasuje. Pokud většina dá svůj hlas proti přijetí, nelze se stát členem pracovní skupiny. Ještě se nestalo, že by se hlasováním někdo odmítnul."* Připomínka k procesu přijímání nových členů byla vyslovena se záměrem, aby **nedocházelo ke kumulaci obdobných služeb**: *„Asi by byla přijata, ale myslím si, že počet organizací nebo zástupců by měl být limitován. Neměly by tam být zastoupeny dvě obdobné služby."* Je také hodnoceno, že **fluktuace členů je poměrně vysoká**, permanentně zůstává pouze malá skupina osob. **Ke změně členství** dochází při situaci, kdy člen opustí svou vysílající organizaci: *„Malá část skupiny zůstává stejná, větší část se personálně mění. Změna nastane, jen když člen opustí svou vysílající organizaci."*

Respondenti reflektují také pracovní skupinu **z hlediska velikosti**, tedy počtu jejich členů. Někteří členové reflektují, že **pracovní skupina je až příliš početná**, což vnímají jako jednu z **překážek k efektivnímu průběhu jednání pracovních skupin** a jako **bariéru skupinové dynamiky**: *„Je nás moc, cca dvacet pět. Přes dvacet členů je opravdu mnoho, schází jistá skupinová dynamika. Myslím, že pracovní skupiny s menším počtem členů jsou akceschopnější a dokáží rychleji reagovat na aktuální situace a problémy. Vysoký počet členů pak omezuje práci skupiny. Skupina je velká, je malý prostor na efektivní jednání."* Mezi další **překážky** patří například **zvýšené nároky na organizační stránku skupiny**: *„Domnívám se, že počet členů je velký což klade zvýšené nároky na řízení skupiny, zajištění místnosti."* Jedno z navrhovaných řešení je **rozdělení** členů **do podskupin** dle druhu poskytované služby: *„Přijde mi, že je členů hodně. Stálo by za to skupinu rozdělit, např. na fokusní podskupiny dle druhu poskytované služby."* Jako **velikostně adekvátní** je hodnocena **skupina o osmi členech**, přičemž je podotýkáno, že **důležitou roli** sehrávají také **náhradní členové**, kteří jsou nutní pro **zajištění efektivity jednání pracovních**

skupin: *„Jsme tak akorát velká skupina, 8 členů a 8 náhradníků. Náhradníci jsou pro nás důležití pro efektivní jednání.“* K **efektivnímu jednání** na pracovních skupinách **přispívá také vymezený časový prostor**: *„Většinou je stanovený časový limit - to pomáhá.“* Respondenti se vyjadřují také k **rovnoměrnému zastoupení členů** pracovních skupin, přičemž podotýkají, že v některých pracovních skupinách je zastoupeno **příliš mnoho členů některých organizací**: *„Z některých organizací je přítomno zbytečně mnoho členů.“* Dále je také reflektováno (ve specifické pracovní skupině), že převládajícími jsou členi organizací, **věnující se primární prevenci kriminality**, **oproti organizacím**, **věnujícím se pachatelům trestných činností**: *„Převládají organizace, které řeší primární prevenci a méně pozornosti je věnováno pachatelům a expachatelům trestné činnosti.“* Respondenti (z jiné specifické pracovní skupiny) by také ocenili **více členů se zkušeností s duševním onemocněním**: *„Mohlo by být více zástupců z řad lidí s duševním onemocněním - třeba peer pracovníků.“* **Rovnoměrné zastoupení** členů pracovních skupin je také **spojováno s tématem různorodosti potřeb**, kdy je reflektováno, že skupina je často různorodou a **potřeby jednotlivých *„podskupin“* se tak liší,** což **není hodnoceno pozitivně**: *„Myslím si, že skupina je malá a nepřipadá mi vhodné, že jsou zde registrované sociální služby a zájmové spolky. Ty potřeby jsou odlišné.“*

Členové reflektují také **frekvenci setkávání** pracovních skupin, přičemž zmiňují, že **pracovní skupiny jsou pořádány ve vyšší frekvenci, než kterou považují za adekvátní**. Ocenili by méně časté setkávání, přičemž hovoří, že jako **optimální** by bylo setkání pořádané **jedenkrát za dva měsíce či jedenkrát měsíčně**: *„Uvítala bych setkávání ve frekvenci jedenkrát za dva měsíce (v normálním období, kdy se například netvoří plán a je potřeba častějších setkávání) Někdy zbytečně často, platilo do období, než vypukla čínská chřipka, nyní je setkávání optimální. Setkávání jedenkrát za dva měsíce je dostačující. Teď to nešlo kvůli covidu, jinak to bývá jedenkrát měsíčně, a to je dostačující.“*

Z pozorování v pracovních skupinách: Šesti setkání, kterých se účastnili členové týmu projektu OPTIMKO, se účastnilo průměrně 17 osob. Nový člen pracovní skupiny za danou organizaci byl představován prostřednictvím člena, který nastupoval na jeho místo. V danou chvíli se ovšem neúčastnila většina členů pracovních skupin.

O termínu dalšího setkání pracovní skupiny bývá obvykle hlasováno přímo na pracovní skupině nebo posléze online formou. Možnost volby termínu byla členy pracovních skupin pozitivně kvitována.

Ve vztahu k setkávání pracovních skupin byla výzvou pandemie Covid-19, kdy se setkávání přesouvalo do online prostředí, s nímž měli různí členové pracovních skupin různě rozsáhlé zkušenosti. Moderování diskuze v online prostředí rovněž vyžadovalo nové kompetence na straně manažera pracovní skupiny. Některé pracovní skupiny řešily situaci omezené možnosti setkávání v důsledku Covid-19 v rámci setkávání podskupin. Ze setkání těchto podskupin byl pořizován zápis, který byl následně sdílen celé pracovní skupině.

Atmosféra

Při otázce, zda v PS převládají konkurenční vztahy či vzájemná spolupráce, členové PS převážně uváděli, že záleží zejména na tom, **jakou službu** daná organizace zastupuje. *„…pokud nemá konkurenta v oblasti své služby, tak převládá spolupráce.“* Z uvedeného výroku je patrné, že pokud si členské organizace nekonkurují v podobě poskytování stejných služeb, převládá také v PS vzájemná spolupráce. Z výpovědí bylo zřejmé, že se jedná o sporné téma či *„stěžejní dilema“*, které je **závislé na konkrétní situaci či tématu**. *„Každý máme trochu jiný pohled na jednu věc a to je náročné pak sladit.“*

Někteří členové PS poukazovali také na určitý *„boj o kapacitu v síti na pozadí“* spojený se *„strachem poskytovat jiné služby třeba i kvalitněji, když už jsou poskytované jinou organizací“*. Uváděli, že se snaží

spolupracovat, ale **strach z konkurence** může toto úsilí hatit a podle některých se *„o spolupráci dá hovořit pouze v jednotkách“*.

V této souvislosti poté někteří členové PS hovořili o **omezené možnosti** otevřeně mluvit o nových nápadech, zkušenostech i projektech jejich organizace. Někteří členové také uváděli, že **nemohou sdílet problémy** jejich organizace. Jak ilustruje následující výrok, opět se zde projevují určité **obavy** z reakce členů PS. *„Pochvalu sdílíme, ale kritiku se bojíme sdílet.“* Někteří členové také podotkli, že **není běžnou praxí** hovořit o interních problémech a neúspěších jejich organizace. *„Zásadní problémy řešíme spíše uvnitř organizace, navenek neventilujeme.“*

Jiní členové PS naopak uváděli, že své problémy v PS **sdílí bez obav**, avšak bez očekávání jejich vyřešení členy PS. *„Sdílet ano, otázka je, jestli se najde řešení problému. V podstatě to tam beru jako bezpečné prostředí.“* Někteří rovněž poznamenali, že z časových důvodů není vždy možné ostatní členy informovat o záměrech či zkušenostech jejich organizace.

V pracovních skupinách se objevují v různé míře formální i neformální vztahy. Mnoho členů PS uvádělo, že **formální vztahy převažují nad neformálními**, což může být dáno velikostí skupiny, kde se navzájem členové příliš **neznají**, nebo například z časových důvodů. *„Vzhledem k velkému počtu organizací v pracovní skupině je možnost rozvíjet neformální vztahy poněkud omezená.“* Někteří členové **celkově** považují vztahy ve své PS většinově za **nadprůměrně přátelské** či navazují neformální vztahy s **pouze částí PS**. Neformální vztahy se dle členů PS vytvářejí **přirozeně** a v závislosti na **délce** jejich působení ve skupině. *„Neformální převládají zřetelně mezi manažerkou a členy, kteří jsou ve skupině již dlouho.“* V některých PS často dochází k **obměně zástupců jednotlivých členů** a vztahy s novějšími členy jsou poté spíše formální. Někteří členové rovněž uvedli, *„že neformální vztahy nejsou při jednáních na úkor pracovních“*.

Z pozorování: I v rámci účasti na pracovních skupinách pozorovatelky vnímaly odlišnosti mezi jednotlivými pracovními skupinami a nastavením atmosféry v nich. Atmosféra se pohybovala od uvolněné a neformální (tykání, dobrá nálada a smích, plánování neformálního posezení, zvaní na akce domovské organizace, otevřené sdílení zkušeností, nápadů, problémů z praxe…) po formální a napjatější.

Motivace a angažovanost

Podle členů PS není předmětem setkání řešení problémů, ale **předávání aktuálních informací**: *„Myslím, že na KP už se delší dobu neřeší žádné problémy. A při předávání informací z MT a novinek z organizací není potřeba rozproudit žádnou diskuzi.“*

Je otázkou, jak členové PS **vnímají své členství a sebe navzájem.** V dotazníkovém šetření členové PS uváděli, že neumí posoudit zájem ostatních členů při řešení problémů *(„Neumím posoudit.“)*. Na druhou stranu uváděli, že vnímají ostatní členy jako osoby, které se o témata a možnosti řešení v PS zajímají: *„Nevím o nikom, koho by témata nezajímala.“* Někteří členové sami sebe vnímají jako ***„pasivní“* členy,** kteří buď nemají dlouhodobé zkušenosti z jednání PS, aby situaci (míru angažovanosti) v PS hodnotili: *„Nelze posoudit, členem této PS jsem pouze krátce,“* anebo nemají dostatek času účastnit se pravidelně každého jednání. Z čehož je zřejmé, že **zástupce člena PS má důležitou roli** i při předávání informací řádnému členovi PS: *„Mám v poslední době pouze zprostředkované informace z jednání - od zastupujících kolegyň - nicméně jsem získala dojem, že tam probíhá spontánní, živá diskuze.“* Převaha *„pasivního členství“* může ale pramenit i ze zkušenosti v PS a **nenaplnění očekávání z členství v PS**: „Členové skupiny jsou ve většině případů pasivní posluchači. Pokud se někdo přece jen odhodlá na něco zeptat, ne vždy dostane adekvátní odpověď.“

Velikost PS může být podle členů důvodem, proč jsou na setkání skupiny ***„aktivní"*** jen někteří jedinci: *„Důvodem - příliš mnoho členů."* Otázka velikosti PS se opakovaně objevuje v souvislosti k angažovanosti členů PS: *„Prostor pro diskuzi je s ohledem na počet členů relativně malý. Schází koncept, jak otevřené problémy řešit. Ale je skvělé, že je podporovaná otevřená komunikace."* Členové PS volají po **nastavení systému** v otázce **otevírání nových témat, pro které se hledá řešení.**

Ve vztahu k angažovanosti a motivaci členů PS vyvstalo doporučení k **osobě manažera, který by podle členů měl umět nastavit průběh jednání a koordinovat diskuzi**, přitom se jeví jako stejně důležité, aby členové otevírali nová témata, pro která hledají řešení ve své praxi: *„Spíš manažer musí diskuzi podpořit. Organizace nerady řeší problém, neboť si myslí, že tak poukazují na nedostatky u sebe nebo u druhých a to nechtějí."* Neméně důležitá je pak také **osobnostní rovina každého člena**. *„Ve skupině jsou lidé, kteří mluví více než ostatní (což je přirozené), ale prostor mají a zapojují se všichni."*

Členové pracovních skupin si uvědomují, že **motivace a angažovanost ve skupině pramení z problémů a praxe zástupců KP** (konkrétních sociálních služeb), což dokládá výpověď: *„jednotlivé služby mají různorodé, specifické zaměření a tedy i problémy,"* nebo: *„k věci se vyjadřují všichni, kterých se to týká."* Nebo výpověď člena: *„Na PS při řešení problému odpovídají všichni, kterých se daný problém týká. Neděje se to, že by členové byli liknaví k řešení."* Pokud mají členové **společný problém**, nebo téma k řešení, jsou motivovaní se k diskuzi a řešení problému zapojit: *„Vždy záleží na řešeném tématu."* Důležité je, aby členové **otevírali nová témata, pro která hledají řešení** a aby na PS byl pro ně prostor: *„Dostávají prostor všichni, spíš naopak má každý potřebu se k tomu vyjádřit, anebo všichni mlčí."*

Je zřejmé, že se osvědčuje **zvát hosty (zejména odborníky na specifická témata)** do PS, jelikož i ti dokáží svými zkušenostmi přispívat k diskuzi, případně motivovat členy k angažovanosti: *„Ti, kterých se to týká a někteří další, kteří přispívají svými zkušenostmi."* Do diskuze se zapojují ti, kteří mají k tématu blízko nebo se na něj specificky zaměřují.

Z pozorování: Facilitační styl jednotlivých manažerů se značně liší. Někteří v rámci facilitace využívají participativní prvky, kdy aktivně povzbuzují členy pracovních skupin k vyslovení názoru, případně k spolu-rozhodování nad tématem. Jiní manažeři měli spíše direktivnější styl, kdy předávali slovo, ukončovali řešení tématu, sdělovali názory a méně vyzývali dosud nezapojené členy k diskuzi. Tento styl vedl k tomu, že se v rámci diskuze zapojovali ty samé (aktivnější a více se prosazující) osoby a docházelo spíše k rozvoji méně sourodé debaty než k řešení problému. Z role pozorovatelů se jevilo využívání participativních prvků v diskuzi jako dávání prostoru, dotazování se dosud méně zapojených členů, shrnování, povzbuzování k vyslovení názoru a menší direktivita manažera jako funkčnější v řešení a vedoucí k „rozproudění diskuze".

Role manažera

Na otázky týkající se role manažera v PS členové reagovali spíše kladně. Uváděli, že manažeři jejich PS **se zajímají o názory a potřeby členských organizací** a členové PS s nimi mohou **diskutovat různá témata**. *„Vyslechne a její snahou je poradit, případně odkáže na další kompetentní osoby."*

Ukazuje se však, že vnímání role manažera a jeho zájmu o potřeby jednotlivých členských organizací může mít souvislost s **velikostí PS**. *„Jsme moc velká skupina na to, aby se manažer mohl zajímat individuálně o každou organizaci."* Někteří členové PS poukazují také na **souvislost** role manažera **s tématem spolupráce a konkurence** v konkrétní PS. **Přístup a spolupráce členů jednotlivých PS** tak při zajišťování funkčního chodu skupiny manažerem hrají důležitou roli. *„Zvládá s přehledem vše (ale nutno dodat, že PS je jeho dobrou oporou)."*

V otázce vnímání nestrannosti manažera a zastupování zájmů PS nezávisle na organizaci, kterou manažer reprezentuje, se rovněž promítlo téma **konkurence a spolupráce**. Někteří členové PS uvedli, že manažer jejich PS **není zástupcem konkrétní sociální služby** s přídavkem, že *„to je dobře"*. Objevily se však i neutrální odpovědi jako *„nemohu posoudit"* či odpovědi, které vyzvedly zájem manažera zejména o řešení potřeb cílové skupiny klientů.

Z pozorování: Role manažera spočívala na pracovních skupinách především v organizaci setkání, zasílání pozvánek na setkání, tvorbě programu a ve vedení samotného setkání, představení cíle setkání pracovní skupiny (dle pozvánky na setkání), případné představení nových členů pracovních skupin. V některých pracovních skupinách byl před začátkem setkání představen program plánovaného setkání, v jiných pracovních skupinách k představení programu nedošlo. Manažer PS podněcuje diskuzi, vyzývá účastníky ke slovu a ke sdílení aktuálních novinek z jejich služeb, průběžně rekapituluje setkání, shrnuje informace a rozdělení úkolů. V některých pracovních skupinách byl na konci setkání dán prostor ze strany manažera směrem ke členům PS, pokud mají potřebu něco sdílet, vyjádřit, sdělit. V jiných pracovních skupinách tento prostor chyběl.

Vzhledem k tomu, že část pozorování pracovních skupin probíhala v době, kdy byly omezené osobní styky v souvislosti s opatřením proti Covid-19, některá pozorování probíhala online a role manažera se jevila jako zásadní při řešení neobvyklých situací. V situaci, kdy manažer/ka řešil/a se členy pracovních skupin vykazování aktivit, byla významná její informační/poradenská role mezi členy PS a městem (manažerka uklidňovala členy pracovních skupin, že pokud nesplní aktivity, mají k tomu relevantní důvod – Covid. Předpokládá se, že vzdělávací akce, které se stoply, se konat nebudou. Karty aktivit jí mohou zaslat a ona opraví, poradí, kam co zařadit).

Funkčnost a výsledek

Někteří členové uváděli, že v PS *„nedostávají úkoly"* a výslovně doplňovali, že o ničem takovém *„neví"*. Podle některých výpovědí se zdá, že členové si nejsou jistí **zadanými úkoly**: *„nejsem si jistá, že dostáváme nějaké úkoly"*, což může být dáno krátkodobým členstvím: *„za dobu mého působení v PS (cca 8 měsíců) jsem nezaregistrovala nějaký složitější úkol a tak nedokážu odpovědět na otázku."* Na druhou stranu se ve vztahu k naplňování úkolů z PS objevovaly výpovědi typu: *„Snažíme se, i když je to někdy náročné (zvláště zatěžující administrativní úkoly)."*

Jiní členové uváděli, že: *„záleží, z jaké oblasti úkol je, zda se týká sociálních služeb nebo aktivit."* Na základě toho, o jaký úkol jde, lze už dopředu určit, nakolik skupina pracuje na výsledku. **Typ úkolu** dle výpovědí respondentů **významně určuje míru zapojení členů**: *„Záleží na obsahu zadaného úkolu."* Podle jiných jsou *„Zainteresovaní hlavně zástupci sociálních služeb a příjemci dotací."*

Ve vztahu k řešení úkolů a naplnění cíle **je podstatné samotné definování problému**, které určuje úspěšné řešení: „Řešení se najdou, ale potřebují spoustu času. Od pojmenování problému k jeho vyřešení je cesta i několika let." Členové poukazovali na nedostatky při procesu zpracovávání zadaného úkolu, kdy **chybí koncepce, jak postupovat:** *„Chybí zpracovávání návrhů řešení na pojmenovávané problémy."* Vyřešení úkolu a naplnění cíle bývá podle členů PS naplněno, ale poukazují na **nekoncepčnost spojenou s časovým vytížením a klíčovou roli manažera při finálním řešení**: *„Ano, ale často to trvá... Lituji manažera..."* Členové PS si uvědomují, že problémy, které řeší, mohou pouze někdy vést ke zlepšení praxe*: „Dnes se spousta zakázek týká bydlení, ale jak můžeme pomoci?"* Respondenti uváděli, že nemohou ze své pozice zhodnotit, nakolik jsou výsledky pracovní skupiny orientované na praxi. Co je ale pro členy PS důležité, pokud mají využít vlastní zdroje PS k řešení problému, jsou to **kvalitní osobní vztahy mezi členy**: *„Aktuálně se ani dostatečně neznáme, ani*

nedostáváme společné úkoly, při kterých bychom se mohli více poznávat, natož využívat potenciálu skupiny.“ Podle respondentů **není zcela jednoznačné, jak se dále pracuje s výsledky.** K odpovědi na výrok: *„Když v naší pracovní skupině dostaneme nějaký úkol a dojdeme k jeho řešení, je jasné, jak se s tímto řešením bude pracovat dále.“* jsme dostali jedinou odpověď: *„nic.“*

Někteří respondenti se přitom domnívali, že problémem může být **nejasný mandát PS**, což by mohlo zlepšit navrhované doporučení k mandátu PS: *„Asi má, jen by to bylo fajn občas připomenout, i proto, že na skupině bývají i noví členové.“* Podle jiného respondenta se *„se zrušením hodnocení žádostí o dotace a monitorování sociálních služeb se to znejasnilo. Tyto činnosti však byly diskutabilní kvůli konkurenčnímu prostředí a kvalifikaci.“* Nejasnost mandátu dokládá i výpověď jiného respondenta na výrok *„Naše pracovní skupina má jasný mandát, co by měla řešit a čím by se měla zabývat,“* odpověď byla: *„to nevím.“*

Z pozorování: Setkání pracovní skupiny bylo zaměřeno zejména na předávání a sílení informací. V důsledku probíhající pandemie Covid-19 bylo toto sdílení zaměřeno zejména na sdílení informací o aktuálních problémech řešených členskými organizacemi (prožívání pandemie ze strany zaměstnanců i klientů, personální zajištění, nastavení opatření v konkrétních zařízeních a službách, administrativní zátěž…) a kapacitách, které mohou nabídnout klientům.

Doba setkání se pohybovala mezi jednou a půl až dvěma hodinami. Ne vždy se v tomto časovém rozsahu podařilo projednat všechny plánované body setkání. Body, které se nepodařilo projednat, byly automaticky přesunuty na další setkání.

Členové pracovních skupin ve vztahu k délce setkávání zmiňovali, že ideální délka pracovní skupiny je právě do dvou hodin. Zároveň často uváděli, že preferují setkávání v dopoledních hodinách tak, aby probíhala v jejich pracovní době (tedy nikoli v hodinách odpoledních po pracovní době). Řada členů pracovních skupin preferovala nastavení pravidelného termínu setkávání ve smyslu např. každý první pátek v měsíci od 10 hodin. Toto je potřeba dát do souvislosti s tím, že výše členové pracovní skupiny preferovali domluvu termínu již na setkání popř. online.

Jako narušující průběh pracovních skupin se jevilo odcházení členů pracovních skupin ještě před ukončením pracovní skupiny.

Participativnost

Členy pracovní skupiny je reflektováno, že **fungování pracovních skupin ohledně řešení témat či případných potíží je založeno na demokratickém principu**: *„Fungujeme demokraticky. Je zásadní snaha, aby tomu tak bylo.“*

Z pozorování: Program jednání pracovní skupiny je členům zpravidla k dispozici již před setkáním pracovní skupiny. Participativnost jednání pracovní skupiny je vysoce závislá na manažerovi, který zaujímá roli nejen informátora, ale také facilitátora a moderátora jednání ve skupině. Toto nastavení pracovní skupiny následně určuje prostor, který dostávají jednotliví členové pracovní skupiny pro diskuzi nebo navrhování vlastního řešení. Míra otevřenosti ke spolupráci je u jednotlivých členů pracovních skupin různá (někde dochází např. ke spontánní pomoci při potížích s vyplňováním karet aktivit nebo dokonce mobilizaci pracovní skupiny a samo-řešení distribuce letáčků, jinde se podobné aktivity nevyskytují).

Pokud je členům pracovní skupiny dán prostor pro definování společného problému nebo tématu k řešení, zdá se, že je pracovní skupina schopna „spojit síly". Příkladem může být tvorba kazuistik dobré a špatné praxe při jednání se zdravotnickými organizacemi za účelem vytváření další strategie řešení vznikajících situací.

K nižší participaci dochází v online prostředí, kde se konkrétním možnostem participace učí jak manažeři, tak členové pracovní skupiny. Příkladem může být např. diskuze v podskupinách v online prostředí, kdy už nebyl časový prostor pro její reflexi, která následně probíhala emailem.

Spolupráce a provázanost systému

V odpovědích, týkajících se úrovně sdílení informací a novinek z manažerského týmu do pracovní skupiny, se členové PS rozcházeli. Členové PS uváděli, že sdílení informací je na **vysoké úrovni** a *„v obraze jsou rychle i ti, kteří nebyli na přímém jednání."* Jiní členové PS by požadovali **podrobnější informace** a někteří naopak pozitivně hodnotí **stručnost a výstižnost** předaných informací. *„Předávají nám to, co je třeba. Zbytečně nezatěžují."* Objevila se také výpověď poukazující na občasné pozdní dodávání zápisů z jednání manažerského týmu.

Ukazuje se, že prostor pro sdílení informací o jednotlivých organizacích ostatním členům PS opět může souviset s **velikostí PS**. Někteří členové PS vnímají dostatečný prostor pro svá sdělení na jednání samotných pracovních skupin, jiní členové naopak zdůrazňují, že *„z časových důvodů a z důvodu velkého množství organizací sdružených v PS není možná delší diskuze a výměna zkušeností."*

Při hodnocení provázanosti systému **nebyli členové PS schopni posoudit**, na jaké úrovni se nachází sdílení informací z PS do jednotlivých organizací. *„Úroveň přenosu informací do organizace přece závisí na dovednosti každého člena."* Kladně však hodnotili předávání informací za vlastní organizaci, a to i těch, které považují za méně podstatné. *„Mnohdy to zdržuje, pokud se řeší nepodstatné záležitosti."*

Z pozorování: Spolupráce a provázanost systému PS byla mapována zejména tím, nakolik dochází k předávání informací z MT do PS.

Spolupráce a provázanost systému je napříč všemi PS zajištěna manažerem PS, nebo kontaktní osobou. Předávání informací z MT k PS probíhá zpravidla hned na začátku setkání. Pokud při předávání informací z MT k PS dochází k zadání úkolu pro členy PS, je úkolem manažera konstruktivně a jasně tyto informace předat. Manažer nebo kontaktní osoba předává informace o obsahu jednání MT a případně informuje, co se bude řešit na příštím setkání MT.

Otevřenost ke změně a inovativnost

Respondenty je reflektováno, že se k řešení problémů přistupuje různými způsoby, **tradičními i kreativními**. Daný přístup se vždy **odvíjí od konkrétní podoby problému**. *„Záleží na tom, co se řeší. Záleží, obojí má své místo při řešení problémů."* Některými respondenty je zmíněno, že **proces komunitního plánování** je místy spíše **konzervativním, inovace a kreativita** ustupují do pozadí, jelikož **nemají v Komunitním plánu oporu**: *„Spíše ne. Často nemají oporu v Komunitním plánu. Roli hraje i myšlenková setrvačnost."*

Z pozorování: V pracovních skupinách bylo reálné pozorovat tendenci k otevřenosti ke změně a inovativnosti, např. v podobě návrhů na osvětové akce směrem k veřejnosti nebo inovativních řešení při řešení nedostatečných personálních kapacit v průběhu pandemie Covid-19. Obecně lze zhodnotit, že otevřenost ke změně a inovativnost funguje nejlépe pokud: a) je pro ni v pracovní skupině prostor (ať už časový nebo tematický); a b) v pracovních skupinách, kde manažer s návrhy členů pracovní skupiny dále pracuje (a dává prostor pro jejich další rozvoj).

Smysluplnost

Respondenti reflektují, že prostřednictvím komunitního plánování dochází k vyšší kvalitě v rámci oblasti informovanosti o sociálních službách: *„Výrazně se zkvalitnila informovanost o službách. Ano, neboť díky ní se mapuje."* Někteří členové pracovních skupin předkládají také požadavek na další **zvyšování kvality služeb, skrze ujasnění postupu a prostředků, které jsou k tomuto procesu potřebné**: *„Přivítala bych, aby se o tom v pracovní skupině více mluvilo, co je k tomu potřeba, aby se kvalita ještě zlepšovala."*

Proces komunitního plánování je respondenty **vnímán jako nepružný či pomalý v porovnání s vnímanou mírou potřebnosti rychlosti současných procesů**: *„Komunitní plánování je ze své podstaty poněkud nepružné. Situace se mění příliš rychle a je potřeba reagovat (…) Před pár lety ještě možná ano, teď už ne."* S ohledem na **dopady do praxe** sociálních služeb je reagováno, že se v procesu komunitního plánování (a jeho dopadů do praxe) vyskytují **systémové bariéry**: *„Komunitní plánování reaguje, je však otázkou, zda se podaří naplnit potřeby uživatelů v dohledné době. S některými systémovými problémy se potýkáme několik let. Přijatá opatření trvají velmi dlouho, než jsou opravdu zavedena do praxe."* Je také vznesen požadavek na **zapojení osob z cílových skupin** (klientů služeb) do procesu komunitního plánování: *„Chybí zastoupení osob z cílové skupiny*. Častou pouze z pohledu pracovníků, chybí přímé zastoupení cílové skupiny, bohužel, jako asi všude." Potřebným se také jeví zapojit **zástupce z vedení města** či **soukromé subjekty** a aktéry: *„Například potřeby v otázce bydlení, kdy je dobré zapojit i lidi řešící bydlení - majetkový odbor, realitky a podobně."*

Z pozorování: Smysluplnost byla členy pracovních skupin vnímána jako *„reakce aktivit skupiny na aktuální potřeby praxe"*. Konkrétně v průběhu pandemie Covid-19 byla smysluplnost vnímána jako schopnost reagovat na problémy praxe související s touto pandemií. Členové pracovních skupin přitom uváděli, že by uvítali možnost podílet se na systémovém řešení právě v otázkách pandemie Covid-19.

VÝSLEDKY ANALÝZY DAT Z OTEVŘENÝCH OTÁZEK U DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ STATUTÁRNÍCH ZÁSTUPCŮ A VEDOUCÍCH/ŘEDITELŮ ORGANIZACÍ

Ze 78 celkově získaných odpovědí bylo 46 kompletních, které byly všechny zahrnuty do následného zpracování dat. U 32 neúplných odpovědí se ze strany respondenta vždy jednalo pouze o otevření odkazu a ani v jednom případě nebyla zodpovězena ani jedna otázka.

Tabulka 10 Přehled odpovědí

Kompletní odpovědi	Neúplné odpovědi	Celkem odpovědí
46	32	78

V dotazníku bylo 5 otázek, z nichž Q1-Q4 byly povinné otázky s hodnocením na 11stupňové škále od 0 = Vůbec nesouhlasím po 10 = Zcela souhlasím, přičemž ke každé odpovědi bylo možno doplnit slovní komentář.

Tabulka 11 Jedenáctistupňová škála hodnocení daného tvrzení

Vůbec nesouhlasím 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zcela souhlasím 10

Otázka Q5 byla otevřená nepovinná otázka dotazující se na doporučení respondentů na možná zlepšení v procesu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava.

Vyhodnocení kvantitativních dat

V této kapitole uvádíme základní deskriptivní statistiky sebraných dat spočítaných jako průměr odpovědí jednotlivých respondentů.

Průměrné hodnocení bylo rovno 8,8 b. z 10. Nejlépe, v průměru 9,4 b., byla hodnocena Q2: *Snažím/e se, aby do pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb docházela za naši organizaci stále stejná osoba.* Druhou v pořadí hodnocenou otázkou s průměrným hodnocením 9,2 b. byla Q3: *Pečlivě vybírám/e osoby, které se účastní procesu komunitního plánování sociálních služeb tak, aby tyto osoby měly dostatečné kompetence zastupovat mou/naši organizaci.* Třetí v pořadí hodnocenou otázkou s průměrným hodnocením 8,6 b. byla Q1: *Do pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb za naši organizaci posílám/e pracovníky, kteří mohou v mé/naší organizaci reálně rozhodovat (např. statutární zástupce, vedoucí služby, vedoucí zařízení, ředitel…).* S průměrným hodnocením 8,0 b. byla nejhůře hodnocena Q4: *Možnost mít v pracovní skupině komunitního plánování sociálních služeb zástupce je pro mou/naši organizaci prestižní záležitost.*

Tabulka 12 Přehled průměrného hodnocení otázek Q1-Q4

Otázka	Průměrné skóre
Q1 Do pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb za naši organizaci posílám/e pracovníky, kteří mohou v mé/naší organizaci reálně rozhodovat (např. statutární zástupce, vedoucí služby, vedoucí zařízení, ředitel…).	**8,6**
Q2 Snažím/e se, aby do pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb docházela za naši organizaci stále stejná osoba.	**9,4**
Q3 Pečlivě vybírám/e osoby, které se účastní procesu komunitního plánování sociálních služeb tak, aby tyto osoby měly dostatečné kompetence zastupovat mou/naši organizaci.	**9,2**
Q4 Možnost mít v pracovní skupině komunitního plánování sociálních služeb zástupce je pro mou/naši organizaci prestižní záležitost.	**8,0**
Celkem	**8,8**

Alternativní hodnocení spokojenosti lze vyjádřit pomocí Net promoter score (NPS) skóre, moderní nástroj umožňující ve svém klasickém využití rychlé měření zákaznické loajality, při alternativním využití jej lze využít jako nástroj hodnocení spokojenosti a zastoupení respondentů ve skupinách dle svého postoje. Respondenti jsou na základě svého postoje k dané otázce rozděleni do tří skupin: Kritici s hodnocením dané otázky 0-6, Neutrální s hodnocením 7-8 a Stoupenci s hodnocením 9-10. NPS se vypočte jako % rozdíl mezi Kritiky a Promotéry.

Z výsledků je patrné, že nejhůře hodnocenou otázkou je opět poslední otázka zaměřující se na prestiž komunitního plánování pro organizace.

Tabulka 13 Alternativní hodnocení spokojenosti statutárních zástupců s nastavením procesu komunitního plánování pomocí NPSů

Otázka	Stoupenci	Neutrální	Kritici	NPS	Prům. skóre
Q1 NPS Do pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb za naši organizaci posílám/e pracovníky, kteří mohou v mé/naší organizaci reálně rozhodovat (např. statutární zástupce, vedoucí služby, vedoucí zařízení, ředitel…).	30	8	8	48	8,6
Q2 NPS Snažím/e se, aby do pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb docházela za naši organizaci stále stejná osoba.	38	5	3	76	9,4
Q3 NPS Pečlivě vybírám/e osoby, které se účastní procesu komunitního plánování sociálních služeb tak, aby tyto osoby měly dostatečné kompetence zastupovat mou/naši organizaci.	38	2	6	70	9,2
Q4 NPS Možnost mít v pracovní skupině komunitního plánování sociálních služeb zástupce je pro mou/naši organizaci prestižní záležitost.	23	12	11	26	8,0
Celkem	34	9	3	67	8,8

Analýza kvalitativních odpovědí

Komunitní plánování je vnímáno jako **důležité pro zajištění fungování sociálních služeb v statutárním městě Ostrava.**

Výběr členů pracovních skupin komunitního plánování se řídí **kompetencemi, zkušenostmi a pracovní náplní** pracovníků. Z výpovědí statutárních zástupců organizací vyplývá, že na **pracovní skupiny jsou vysíláni převážně vedoucí pracovníci,** kteří mají za úkol rozvoj služeb: *„Vysíláme do určené skupiny vždy toho vedoucího pracovníka, který má řešenou problematiku v naší organizaci nejvíce na starost."* V některých případech **není možné z personálních důvodů** zajistit v otázce členství na pracovní skupině vedoucí pracovníky: *„Není to zcela možné, vedoucí v Ostravě se už účastní dalších dvou pracovních skupin, takže se snažíme rozložit naše kapacity optimálně, na pracovní skupině máme kvalitního člověka."* Na pracovní skupiny jsou tak vysíláni **pracovníci**, kteří jsou sice na řadových pozicích, nicméně disponují velkými zkušenostmi z oboru a praxe: *„Posíláme pracovníky na řadových pozicích, ale s velkými zkušenostmi z přímé práce."* Pracovních skupin se také za organizaci **běžně účastní jedna a tatáž osoba**, ke změnám dochází pouze v případě **změny na pozici vedoucího služby**, která bývá **ojedinělou**: *„Ano, jediným důvodem pro změnu našeho zástupce v pracovní skupině komunitního plánování Ostrava je změna na pozici vedoucí služby, což není častá záležitost."* **Stálost členů** v pracovních skupinách **je brána jako důležitá pro zachování kontinuity práce** v rámci pracovních skupin: *„(…)také z hlediska zachování kontinuity práce v pracovní skupině. Oceňuji snahu o homogenní skupinu vedoucích pracovníků. Komunitní plánování tak bude o efektivitě rozhodování a sdílení."* **Doporučením v oblasti členství** je kladení důrazu na **seznámení** se s **novými členy** a **představení** nových členů v případě, kdy dochází k obměnám ve složení pracovních skupin.

Někteří statutární zástupci **navrhují zvýšení kompetencí** v situaci rozhodování o vzniku nové sociální služby, doporučení (ne)podpory aj. **Nízká úroveň kompetencí** a možnosti zasahovat do procesu komunitního plánování je také **vnímána malokapacitními organizacemi** či organizacemi, které mají centrálu mimo SMO. Také v otázce **angažovanosti členů pracovních skupin** vyplývá, že **respondenti vnímají nízkou míru angažovanosti, která se stává bariérou pro transformaci a rozvoj služeb**. *„Bylo by fajn, kdyby do skupiny docházeli lidé, kteří mají možnost v organizaci něco změnit, či ochotu měnit. Toto vnímám jako velký problém, že i když do skupiny chodí ředitelé organizací, často nejsou ochotni transformovat služby a aktivity a aktivně rozvíjet nové činnosti."* Na **motivaci a angažovanost manažerů účastnit se setkání pracovních skupin, má dle respondentů vliv také chybějící zpětná vazba** na podněty a připomínky, které členové pracovních skupin předávají v rámci komentování a úprav dokumentů směrem k manažerskému týmu: *„Komunitní plánování lze těžko chápat jako prostor, kde mohou poskytovatelé něco reálně ovlivnit, pokud zformulují podněty nebo připomínky (např. k metodice ukazatelů odtržené od praxe), jsou ujištěni, že budou posunuty manažerskému týmu, bez další zpětné vazby - vede k úbytku zájmu manažerů ve službách účastnit se komunitního plánování."* Stejně tak je zmiňována **chybějící zpětná vazba ze strany organizace**, v **situaci neakceptování připomínek**, které jsou zasílány v rámci komentování návrhu komunitního plánu dané organizaci: *„Když dostaneme návrh komunitního plánu k připomínkování a pošleme za organizaci kvalifikované připomínky, není vzata v úvahu žádná, aniž bychom obdrželi vysvětlující komentář."*

Doporučením ze strany statutárních zástupců **k průběhu a organizaci setkání pracovních skupin** je **zahrnout do programu více otevřených moderovaných diskuzí**, kdy **cílem je zajistit koordinované sdílení zkušeností a know-how**. Statutární zástupci hovoří o potřebě častějšího pořádání akcí, které by byly **zaměřeny na prezentaci komunitního plánování v rámci SMO** a také o **pořádání vzdělávacích akcí**, určených pro členy komunitního plánování. Respondenti také vnímají, že **benefitem** plynoucím z pracovních skupin je **možnost navázání kontaktů s dalšími organizacemi a službami ve městě Ostrava**: *„Jsem vděčná jak za kontakty s organizacemi, které pracují pro stejnou cílovou skupinu"* a také za **efektivní využívání těchto sítí kontaktů**: *„Jsme již dlouholetým členem, díky čemuž se nastavila efektivní komunikace mezi službami, které v rámci klientské práce stabilně využíváme."* Doporučeno je **fungování** a spolupráce **na principu partnerství**.

Další avizované **doporučení** se týká oblasti **vykazování efektivity služeb**, kdy je doporučena **existence jednotného IT programu**, který by **mapoval využití sociálních služeb a jejich efektivitu**. Respondenti vnímají, že je nutné ve větší míře **reflektovat potřeby systému a adekvátně nastavovat vývoj sociálních služeb, nad rámec iniciativy jednotlivých organizací**. Doporučená je také **participace samotných klientů na procesu komunitního plánování.**

TŘETÍ FÁZE VÝZKUMU

METODOLOGIE TŘETÍ FÁZE VÝZKUMU

Hlavním cílem třetí fáze výzkumu bylo vytvořit návrhy doporučení a podklady pro plán pilotáže změn v procesu komunitního plánování pro rok 2021.

Jako technika zisku dat byly zvoleny online panely zapojených expertů (uživatelské panely), které byly realizovány pomocí online platforem Mural a Teams. Uživatelské panely jsou specializované skupiny složené z lidí, kteří budou využívat výsledky projektu. Všichni zúčastnění mohou sdílet informace a přispívat k diskuzi; koncensu (souhlasu) zapojených aktérů je obvykle dosaženo prostřednictvím hlasování. Na setkání byli pozváni všichni členové manažerského týmu komunitního plánování a délka setkání činila dvě hodiny.

V rámci techniky jsme se konkrétně zaměřili na následující témata:

- **Participace klientů** v komunitním plánování sociálních služeb;
- **Spolupráce v systému komunitního plánování** (spolupráce mezi pracovními skupinami, plánování podle potřeb cílových skupin);
- **Motivace a angažovanost** (v interakci s inovativností a kreativitou).

Zapojeným expertům byly prezentovány syntetizované a sumarizované informace (výsledky využitých výzkumných metod a technik), které s nimi byly dále (polostrukturovaně) diskutovány ve snaze získat doporučení nejen pro danou řešenou problematiku, ale také pro další průběh projektu. Průběžně tak vznikala společná vize řešeného projektu.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Komunitní plánování sociálních služeb na úrovni obcí ve městě Ostrava je záležitostí s dlouhodobou tradicí a vysokou prestiží, která má podporu politického vedení a dává poskytovatelům sociálních služeb na území města silnou pozici. Právě díky tomuto procesu vznikají strategické dokumenty v podobě komunitních plánů.

Komunitní plánování dává poskytovatelům sociálních služeb prostor pro sdílení zkušeností a plánování dalších aktivit za přítomnosti odborníků na dané téma i na samotný proces komunitního plánování. **Zároveň je nezbytné podotknout, že byl proces komunitního plánování sociálních služeb napříč jednotlivými pracovními skupinami i indikátory hodnocen nadprůměrně dobře.**

I přes výše zmíněné lze ale v rámci reflexivně pojatého procesu evaluace identifikovat několik rozvojových oblastí a oblastí s potenciálem pro další vývoj. Právě na těchto oblastech jsou postavena jednotlivá doporučení, která vznikala participativně nejen ve spolupráci v rámci aplikačního garantství projektu, ale také ve spolupráci s manažerským týmem projektu. Tyto skupiny odborníků na proces komunitního plánování tvořily panel zapojených expertů, který rozvíjel doporučení a plán aktivit na další rok realizace projektu OPTIMKO zespodu v rámci procesu *„dání hlasu“* nositelům procesu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava.

Ještě než budeme uvádět jednotlivá doporučení, je nezbytné reflektovat, že vznikala v kontextu všech již uvedených limitů dat (sociální desirabilita[3], předpoznání[4] výzkumníků, kvalita vyplnění dotazníků, velikost datového souboru atd.). Zároveň je ale potřeba také zmínit, že výzkumný tým udělal pro dosažení maximální platnosti a spolehlivosti získaných dat maximum možného ve smyslu: triangulace technik pro zisk dat (využití více technik za stejným cílem), triangulace osob analyzujících data za účelem dosažení konsensuálního vhledu do problematiky, dlouhodobého pobytu v terénu výzkumu (duben-prosinec 2020), participativního přístupu k formulaci doporučení a cyklického přístupu k analýze dat.

Nyní se zaměříme na doporučení k jednotlivým hodnoceným oblastem/indikátorům.

CÍL

- Členové pracovních skupin zmiňovali, že je aktuálně nejčastějším cílem pracovních skupin předávání informací z manažerského týmu. Druhým často zmiňovaným cílem bylo předávání zkušeností a *„novinek“* z členských organizací. Z komunitního plánování tak v mezidobí reálné tvorby komunitního plánu téměř zcela mizí systémová rovina spolupráce organizací. Členové pracovních skupin přitom uváděli, že by rádi měli svůj mandát a ocenili by zvýšení rozhodovacích pravomocí např. ve specifické oblasti (doporučení k řešení konkrétního problému) ve vztahu k městu.
- K otázce cílů pracovní skupiny se pojila i problematika velikosti pracovních skupin, kdy nemohly být určité cíle (např. ono sdílení zkušeností) realizovány v důsledku nedostatku

[3] Míra připravenosti chovat se a jednat tak, jak si participant výzkumu myslí, že je od něj, např. výzkumníkem nebo spolu-informantem, očekáváno

[4] Předpoznání (*„zátěž odbornosti“*) o tom, jak může či *„má“* předmět výzkumu v praxi sociální práce vypadat a jak může či má fungovat.

(časového) prostoru. S tím se pojí i to, že by členové uvítali větší prostor pro diskuzi a participativnější řešení problémů a témat (participativní plánování schůzek a výběru témat a zároveň aktivní zapojení většího počtu členů pracovních skupin viz dále).
- Aktéři procesu komunitního plánování rovněž doporučovali, aby byla role manažera upravována na základě definice cílů pracovních skupin.

ČLENSTVÍ V PRACOVNÍ SKUPINĚ

- Členství konkrétních osob v pracovní skupině zastupující organizace se zdálo být nastaveno nevyváženě. V pracovních skupinách se potkávají pracovníci z různých úrovní řízení organizace a s různými kompetencemi a rozhodovacími pravomocemi: od sociálních pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, po vedoucí služby, zařízení nebo dokonce celé organizace. Vzniká tak určitá nevyváženost v tématech diskuze i jejím průběhu.
- Poznámka k členství v pracovní skupině směřovala i k nastavení jednacího řádu, a to zejména v otázkách členství a hlasovací pravomoci. Současně nastavený systém se totiž může jevit jako zvýhodňující velké organizace, které mají v pracovní skupině několik členů. Jednací řád komunitního plánování je aktuálně předmětem revidování ve spolupráci se členy manažerského týmu.
- Členové v pracovních skupinách často fluktuují, což vede k tomu, že se jednotliví účastníci konkrétního setkání pracovní skupiny mezi sebou neznají. Měl by tedy být posílen proces seznamování členů pracovní skupiny (ať už na začátku každého jednání, pomocí jmenovek nebo pomocí samostatných méně formálních akcí, kde se mají jednotliví členové pracovních skupin možnost seznámit).
- Posílit zapojení členů PS: OSPOD, klienti sociálních služeb (peer členové), soukromé subjekty (poskytovatelé ubytování, zaměstnavatelé…)
- Samotná velikost pracovních skupin byla vnímána jako kladoucí zvýšené nároky na organizaci pracovní skupiny (ať už zajištění místa setkávání nebo samotné facilitace pracovní skupiny). Ve vztahu k fungování pracovní skupiny byla přílišná velikost pracovní skupiny (nad cca 12 osob na schůzce) vnímána jako určitá bariéra flexibility diskuze, ale také *„tahu na branku“* v případě řešení konkrétního tématu.
- Výhrady a z nich plynoucí doporučení směřovaly rovněž k času setkávání pracovních skupin. Členové pracovních skupin pozitivně hodnotili možnost vybrat si čas setkání pracovní skupiny (ať už na konci každého setkání nebo online formou). V jiných pracovních skupinách byla zase preferována možnost setkávat se pravidelně v určitý den v měsíci. Většina členů pracovních skupin preferovala setkávání v pracovní době. V rámci četnosti setkávání uváděli členové pracovních skupin, že je nezbytné postupovat podle aktuální situace a jejich potřeb, obecně ale zmiňovali preferenci v podobě setkávání jednou za dva měsíce. Co se týče délky setkávání, byla preferována délka do přibližně dvou hodin. Uvedená doporučení je ovšem třeba vnímat v kontextu individuálního nastavení jednotlivých pracovních skupin, kdy lze obecně vzato uvést, že bylo členy pracovní skupiny vnímáno jako důležité nalezení rovnováhy mezi efektivitou setkávání (jako protikladu *„přílišné rozvláčnosti“*) a dávání prostoru pro vyjádření názoru členů pracovních skupin.
- Ve vztahu ke členství v pracovní skupině byla vnímána jako důležitá potřeba posílení zapojení klientů a veřejnosti. Tato potřeba byla dávána do kontextu hledání možností a metod pro posílení tohoto zapojení.
- V rámci dotazníkového šetření se členy pracovních skupin přímo zaznívalo doporučení na ztenčení počtu pracovních skupin, např. skupin Prevence kriminality (vnímaný důvod: řídí se různou legislativou a strategickými dokumenty), Romské etnikum (vnímaný důvod: neodpovídá principům inkluze menšiny).

ATMOSFÉRA

- Ve vztahu k atmosféře v pracovních skupinách je důležité zmínit, že se ona atmosféra liší skupinu od skupiny. Zároveň je ale možné říct, že vyvstávaly tři průřezové oblasti, na kterých je v pracovních skupinách potřeba pracovat. Jednalo se o: důvěru, spolupráci a pocit bezpečí. Pocit důvěry byl spojován s možností sdílení nejen dobrých, ale také špatných zkušeností z praxe pro zkvalitňování praxe. Spolupráce se pojila s posilováním spolupráce mezi jednotlivými organizacemi v pracovní skupině prostřednictvím řešení společných témat či spolupráce na společných projektech. A konečně pocit bezpečí byl spojován s obavou z konkurování organizací sociálních služeb pracujících s jednou cílovou skupinou. Posun od konkurence ke spolupráci byl aktéry v procesu komunitního plánování vnímán v dlouhodobém časovém horizontu pozitivně. Na druhou stranu se ukazuje, že je toto téma stále aktuální. Participativnímu řešení témat přispívala nižší formálnost atmosféry v pracovní skupině. Přílišná rozvolněnost této atmosféry ale vedla k odbíhání od zaměření na téma. V otázce formálnosti je tedy nezbytné hledat jakousi střední cestu.

MOTIVACE A ANGAŽOVANOST

- V pracovních skupinách se projevuje různá míra angažovanosti jednotlivých členů pracovních skupin. Motivaci a angažovanosti členů pracovních skupin přispívá participativní facilitace pracovní skupiny v podobě: dávání prostoru, dotazování se dosud méně zapojených členů, shrnování, povzbuzování k vyslovení názoru a menší direktivita manažera. Takové vedení pracovní skupiny je vnímáno jako funkčnější v řešení a vedoucí k *„rozproudění diskuze“*.
- V pracovních skupinách dochází k velké fluktuaci členů, měla by být proto posilována stabilita členství konkrétních osob v pracovní skupině. S touto fluktuací souvisí rovněž důležitost výběru a role náhradníků členů pracovních skupin. Osoby zastupující organizaci v pracovní skupině by si měly pravidelně předávat informace.
- Velikost pracovní skupiny souvisela negativně s motivací a angažovaností a rovněž s možností participace. Lze tedy doporučit zvážení velikosti pracovních skupin, popř. práce v podskupinách. Rovněž je možné zvážit jiné (participativní) formáty setkávání členů pracovních skupin.
- Členové pracovních skupin poptávali možnost nastavení systému pro volbu nových témat, která řeší PS: *„pokud mají členové společný problém, který je zajímá, zapojí se do řešení.“* Uvedené souvisí i s vytvářením prostoru v pracovních skupinách pro vlastní iniciativu členů pracovních skupin a následná práce s tématy vznikajícími v tomto prostoru ze strany manažera.
- Jako problematické se jevilo *„zabírání prostoru některými členy pracovních skupin“*, v důsledku čehož se jiní členové pracovních skupin *„nedostali ke slovu“*. Uvedené by mělo být reflektováno facilitátory pracovních skupin, kdy se dávání prostoru k zapojení všem členům pracovních skupin jevilo jako funkční strategie.
- Někteří členové pracovních skupin popisovali tzv. *„zklamání ze členství“* jako faktor jejich nižší angažovanosti, kdy členství v pracovní skupině komunitního plánování sociálních služeb nenaplnilo jejich očekávání v podobě *„větší rozhodovací pravomoci“*.
- Angažovanost členů pracovních skupin by rovněž mohla zvýšit možnost zapojení dalších aktérů do pracovních skupin v podobě expertů na specifická témata a aktérů napojených na další organizace, instituce nebo zdroje informací, kteří by mohli do pracovních skupin vnášet nová témata. Tímto by mohl být posílen i rozvojový proces komunitního plánování ve vztahu k jeho členům.
- Motivaci a angažovanost by perspektivou statutárních zástupců a vedoucích organizací mohlo podpořit posílení zpětné vazby k jejich podnětům (v rámci komunitního plánu i mimo něj) z manažerského týmu, pracovníků města, ale i samotných organizací. Tito oslovení

aktéři rovněž upozorňovali v souvislosti se zvýšením motivace a angažovanosti na potřebu organizace vzdělávacích akcí pro členy pracovních skupin a také realizaci většího počtu otevřených moderovaných diskuzí, kdy cílem je zajistit koordinované sdílení zkušeností a know-how.

- V rámci panelu zapojených expertů byly motivace a angažovanost úzce spojovány se smysluplností ve vztahu k možnosti vnímání konkrétního přínosu činnosti pracovních skupin i komunitního plánování jako celku. Smysluplnost byla rovněž spojována s vnitřní motivací (*„vidět v tom smysl“*).
- V rámci panelu zapojených expertů byla rovněž doporučována systematická práce na zvýšení prestiže členství organizací v procesu komunitního plánování. Toto zvyšování prestiže bylo spojováno se zkvalitněním prezentace toho, co se díky komunitnímu plánování sociálních služeb daří, resp. co se podařilo. Další myšlenkou spojenou se zvýšením prestiže bylo poskytnutí atraktivního vzdělávání pro členy komunitního plánování.

ROLE MANAŽERA

- Role manažera ovlivňuje indikátory, jako jsou motivace, atmosféra a spolupráce v pracovní skupině. Manažer zároveň zastává řadu rolí od koordinátora, facilitátora, moderátora přes monitorujícího plnění úkolů. Výběr a kompetence manažera pracovní skupiny se proto jeví pro fungování pracovní skupiny jako vysoce důležité.
- Důležitost kompetencí manažera, která by měla být dále rozvíjena v podobě dalších akcí a školení, a to zejména v oblasti: participativního vedení pracovních skupin, kolaborativní facilitace pracovní skupiny a online facilitace pracovních skupin.
- Vzhledem k tomu, že manažeři přebírali nad rámec své běžné agendy v průběhu pandemie Covid-19 i roli jakéhosi *„uklidňovače“*, *„důvěrníka“* a *„podporovatele“*, je na místě manažery do budoucna podpořit školením např. v krizovém managementu nebo i v základech zvládání krizových situací.
- U manažerů je tematizováno a zároveň členy pracovních skupin vysoce oceňováno nestranné vedení pracovních skupin (ve vztahu k tzv. *„vlastním zájmům“* jeho organizace).
- V rámci doporučení pro další nastavení procesu komunitního plánování zaznívalo také to, že by mohla být facilitační role manažera nahrazena externím facilitátorem v době samotné tvorby komunitního plánu.

FUNKČNOST A VÝSLEDEK

- Členové pracovních skupin vnímali jako rozvojovou oblast zadávání úkolů, kdy v některých případech podle nich není úplně jasné, jak postupovat. Zadávání a kontrola plnění úkolů se rovněž pojila s tématem vytíženosti manažerů, kteří mají plnění úkolů monitorovat.
- Členové pracovních skupin rovněž poptávali takové nastavení úkolů, které by umožňovalo jejich větší zapojení a zdůrazňovali důležitost participativního nastavení tématu úkolů. Možnost participace byla poptávána i v rámci poskytnutí příležitosti pro řešení úkolů napříč organizacemi zapojenými do komunitního plánování.
- S funkčností a výsledkem se pojilo také již zmiňované téma mandátu pracovních skupin (Co mají řešit? Čím se mají zabývat?), kdy členové pracovních skupin poptávali možnost zapojení se např. formou formulace doporučení do řešení koncepčních úkolů.
- Členové pracovních skupin rovněž poptávali zvýšení flexibility řešení konkrétních problémů praxe v procesu komunitního plánování, kdy bylo aktuální nastavení systému považováno za rigidní.
- Možnost posílení funkčnosti a výsledku pracovních skupin byla vnímána také v podobě posílení zpětné vazby k výsledkům úkolu ve smyslu konkrétního využití těchto výsledků.

- Tématem funkčnosti a výsledku bylo konkrétně i nastavení vyhodnocování karet aktivit (metodika vyplnění i vyhodnocení) ve smyslu sjednocení struktury vyhodnocení a také transparentnosti zapojení více aktérů do vyhodnocení (tedy nejen koordinátora procesu komunitního plánování). Dalším tématem v rámci tohoto indikátoru byly akční plány, u nichž byla poptávána větší flexibilita tvorby a zároveň jejich větší transparentnost (ať už ve smyslu tvorby nebo vyhodnocování jejich plnění). I u akčních plánů bylo poptáváno posílení metodiky jejich tvorby a vyhodnocování, což by mohlo dále vést k posílení odpovědnosti jednotlivých organizací za jejich vyplňování. V obecné rovině lze říci, že bylo poptáváno zjednodušení vykazování aktivit.

PARTICIPATIVNOST

- Participativnost byla průřezovým tématem v popisu rozvojových oblastí a doporučení v jednotlivých indikátorech. Obecně lze říci, že lze v procesu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava doporučit: a) posilování demokratického principu; b) posílení uplatňování participace v rámci spolurozhodování či aktivní mobilizace členů pracovních skupin jakožto vyššího stupně participace (oproti nižším stupňům participace v podobě pouhého informování či konzultace); a c) posílení mandátu pracovních skupin např. v podobě stanovování doporučení k určitému tématu či problému praxe.
- Samostatným tématem bylo zapojování klientů, městských obvodů, veřejnosti i dalších aktérů v roli expertů do procesu komunitního plánování a volba inovativních metod pro jejich realizaci. V tomto kontextu byly řešeny otázky mandátu, legitimity, řešených témat a reprezentativnosti názorů.
- Tématem participace rovněž bylo posílení mezioborové spolupráce (např. spolupráce se zdravotnickým sektorem, ale i napříč technickými obory, například architekti, při budování domovů).
- Specifickým tématem v případě participace občanů, resp. veřejnosti bylo téma oprese ve vztahu ke klientům sociálních služeb a potřeba posílení informovanosti o tíživých životních situacích klientů sociálních služeb a pomoci, kterou jsou sociální služby schopné občanům poskytnout (*„běžný občan ani neví, co je sociální služba, dokud ji sám nepotřebuje“*).
- Panel zapojených expertů v rámci tématu participace klientů v procesu komunitního plánování sociálních služeb doporučoval zjistit motivy, očekávání a cíle jednotlivých členů pracovních skupin od participace klientů služeb nebo osob se zkušeností s využíváním služeb a na základě těchto participaci klientů dále rozvíjet. Rovněž bylo doporučováno zvyšování vzdělanosti členů pracovních skupin (a zejména manažerů, kteří se v procesu participace mohou stávat prvotními kontaktními osobami participujících) na téma participace, a to (i) prostřednictvím vlastní zkušenosti s různými participativními metodami.
- Ve vztahu k zapojení klientů bylo panelem zapojených expertů rovněž doporučováno: vytváření bezpečného prostředí; uplatňování respektujícího přístupu ke klientovi; vnímání klienta jako partnera (spojence) *„a ne jako zdroj informací“*; snížení formálnosti procesu komunitního plánování (tak aby byl pro klienty srozumitelný a bezbariérový); informování klientů (i občanů) o možnosti zapojení se do procesu komunitního plánování různými (inovativními) cestami (např. skrze sociální sítě, pomocí oslovování klientů mimo služby); realizování setkání pracovních skupin ve veřejném prostoru nebo přímo v sociálních službách (kde se mohou občané i klienti volně zapojit); kladení důrazu na přípravu participujících i členů pracovních skupin; využívání neformálních sítí pro zisk klientů pro zapojení; poskytování supervize zapojeným i zapojujícím; volba tématu pracovních skupin, které vtáhne klienty; a v neposlední řadě zisk finanční podpory pro zapojování.

SPOLUPRÁCE A PROVÁZANOST SYSTÉMU

- Aktéři procesu komunitního plánování hovořili o potřebě větší provázanosti systému komunitního plánování, a to ve dvou oblastech. První oblastí bylo předávání informací v triádě: manažerský tým-pracovní skupiny-členské organizace tak, aby tok informací proudil všemi směry. Jako nejvíce rozvojová oblast byl přitom zmiňován tok informací směrem k organizacím a zejména od organizací do pracovních skupin. Druhou oblastí bylo posílení spolupráce mezi jednotlivými pracovními skupinami, které aktuálně fungují spíše jako určité samostatné jednotky. Tato spolupráce je již nyní posilována návštěvami manažerů jednotlivých kontaktních skupin mezi sebou. Do budoucna je ovšem na zváženou (pilotáž) řešení horizontálních témat (např. potřeb) napříč jednotlivými pracovními skupinami. Vhodným tématem pro takové řešení je např. téma bydlení. V rámci případného vzniku průřezové (pilotní) pracovní skupiny bylo panelem zapojených expertů doporučováno využívání inspirace a příkladů dobré praxe z obcí, kde je již plánování dle potřeb využíváno a hledání osob, které by byly schopny odborně garantovat průřezovou pracovní skupinu.
- Jako rozvojová oblast ve vztahu ke spolupráci a provázanosti systému byla vnímána také spolupráce napříč jednotlivými odděleními Magistrátu města Ostrava a posílení spolupráce těchto oddělení s pracovními skupinami komunitního plánování. Rovněž bylo poptáváno větší propojení komunitního plánování s dalšími strategickými dokumenty.
- V rámci panelu zapojených expertů byla rovněž zvažována možnost snížení počtu manažerů pracovních skupin tak, aby vznikly pozice např. dvou manažerů, kteří by řešili témata průřezově, a umožnili tak lepší síťování podle potřeb a zjednodušení předávání informací.
- Panelem zapojených expertů bylo rovněž doporučováno rychlejší vyhotovování zápisů z jednotlivých setkání pracovních skupin a soustředění těchto materiálů (přehledně) na jednom místě. K posílení spolupráce by rovněž mohlo vést posílení zvaní manažerů a kontaktních osob do jiných pracovních skupin a posílení prezentace činnosti jedné pracovní skupiny v dalších pracovních skupinách.

OTEVŘENOST KE ZMĚNĚ A INOVATIVNOST

- Aktéři procesu komunitního plánování sociálních služeb poptávali větší inovativnost a otevřenost ke změně v procesu v opozici ke konzervativnímu nastavení systému. Jako podmínku této otevřenosti ke změně a inovativnosti vnímali poskytnutí opory pro tyto činnosti, např. v podobě prostoru pro inovaci a další práci s inovativními nápady ze strany manažera, ale také města.
- Aktéři procesu komunitního plánování spojovali s otevřeností a inovativností také možnost dosažení větší flexibility, transparentnosti a participativnosti procesu komunitního plánování. Rovněž byla opakovaně ze strany aktérů vyjadřována vůle zkoušet nové techniky a metody v rámci nastavení procesu komunitního plánování.
- V rámci panelu zapojených expertů bylo v této oblasti doporučováno zvaní erudovaných expertů zvnějšku do jednotlivých pracovních skupin a systematické hledání příkladů dobré praxe, které by šly aplikovat ve městě Ostrava. Jako důležité, ale hůře realizovatelné, bylo vnímáno zejména posílení spolupráce s městskými obvody, klienty sociálních služeb a veřejností – za účelem sjednocení jejich potřeb a práce na společných tématech.

SMYSLUPLNOST

- K tématu smysluplnosti se pojila potřeba ujasnění postupů a prostředků, které jsou v rámci komunitního plánování potřebné pro zvyšování kvality sociálních služeb.

- Se smysluplností byla rovněž spojována nepružnost a pomalost procesu ve vztahu k potřebě flexibility (systémové bariéry) řešení problémů praxe a jejich implementace do praxe.
- Jako faktor podporující smysluplnost procesu komunitního plánování sociálních služeb bylo vnímáno bezprostřední zapojení osob z cílových skupin a vedení města (politické reprezentace) do samotného procesu.
- K tématu smysluplnosti se pojilo také hodnocení žádostí o finanční dotaci z hlediska smyslu projektu, ne z hlediska jejich efektivity.

DOPORUČENÍ K PODKLADOVÉ ANALÝZE

Průřezově výzkumnou zprávou zaznívala následující doporučení k tvorbě podkladové analýzy pro komunitní plánování sociálních služeb ve městě Ostrava:

- Větší participativnost a spolupráce s cílovými skupinami, klienty sociálních služeb, v tématu určování jejich potřeb.
- Posílení kvality participace klientů ve smyslu zajištění jejich pocitu bezpečí a zajištění, co nejvalidnějších informací.
- Zaměření se na potřeby ve vztahu k sociálním službám, ale také na potřeby směřující vně sociálních služeb (např. k veřejnému prostoru).
- Zaměřit se na potřeby ve vztahu k budoucnosti a pozitivnímu řešení současné tíživé situace a ne na příčiny vzniku této situace.
- Pracovat také s *„tvrdými daty“* (pozn. kvantitativní data z konkrétních sociálních služeb) v rámci procesu komunitního plánování.
- Mapovat využití sociálních služeb a jejich efektivitu. Respondenti vnímají, že je nutné ve větší míře reflektovat potřeby systému a adekvátně nastavovat vývoj sociálních služeb, nad rámec iniciativy jednotlivých organizací.

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Zastoupení členů pracovních skupin

Graf 2: Korespondenční mapa

Obrázek 1 Jak odpovídali jednotliví respondenti (původní data)

Obrázek 2 Jak odpovídali jednotliví respondenti (normalizovaná data)

Tabulka 1 Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování z hlediska indikátorů pomocí průměrného hodnocení jednotlivých otázek pro daný indikátor

Tabulka 2 Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování z hlediska pracovních skupin pomocí váženého průměru hodnocení jednotlivých indikátorů

Tabulka 3: Spokojenost v pracovních skupinách podle jejich velikosti

Tabulka 4 Alternativní hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování pomocí NPS

Tabulka 5 Hodnocení spokojenosti s procesem komunitního plánování z hlediska indikátorů a pracovních skupin

Tabulka 6 Nejlépe hodnocené oblasti TOP10 otázek = seznam otázek s nejvyšším průměrným hodnocením

Tabulka 7 Nejhůře hodnocené oblasti BOTTOM10 otázek = seznam otázek s nejnižším průměrným hodnocením

Tabulka 8 Hodnoty korelačního koeficientu tau a příslušná p-value pro původní data

Tabulka 9 Hodnoty korelačního koeficientu tau a příslušná p-value pro normalizovaná data

Tabulka 20 Přehled odpovědí

Tabulka 11 Jedenáctistupňová škála hodnocení daného tvrzení

Tabulka 12 Přehled průměrného hodnocení otázek Q1-Q4

Tabulka 13 Alternativní hodnocení spokojenosti statutárních zástupců s nastavením procesu komunitního plánování pomocí NPSů

POUŽITÉ ZKRATKY

KP – komunitní plán/komunitní plánování
MMO – Magistrát města Ostravy
MT – manažerský tým
OSPOD – Orgán sociálně-právní ochrany dětí
PS – pracovní skupina
ÚP – Úřad práce

POUŽITÁ LITERATURA

American Psychological Association. (2016). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct* [online]. Dostupné z http://www.apa.org/ethics/code/

Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. 2006;3(2):77–101

Gabriel, L., James, H., Cronin-Davis, J., Tizro, Z., Beetham, T., Hullock, A. & Raynar, A. (2017). Reflexive Research with Mothers and Children Victims of Domestic Violence. *Counselling and Psychotherapy Research, 17*(2), 157–165.

Holloway, W. & Jefferson T. (2013). *Doing Qualitative Research Differently: Free Associations, Narrative and the Interview Methods* (2nd E.). London: SAGE.

Singh, J. P. (2003). Communication Technology and Development: Instrumental, Institutional, Participatory, and Strategic Approaches. In B. Mody (Ed.), *International and Development Communication: A 21st Century Perspective* (s. 189–208). Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

Valandra, V. (2012). Reflexivity and Professional Use of Self in Research: A Doctoral Student's Journey. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research, 6*(4), 204–220.

PŘÍLOHA Č. 1

Optimalizace komunitního plánování sociálních služeb na úrovni obcí

Hlavička

1) Do které pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava patříte?

Zvolte jednu z následujících odpovědí:

- PS1 Senioři
- PS2 Občané s duševním onemocněním a psychosociálními obtížemi
- PS3 Občané se zrakovým postižením
- PS4 Občané se sluchovým postižením
- PS5 Občané s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením
- PS6 Děti a rodina
- PS7 Občané ohrožení sociálním vyloučením a sociálně vyloučení
- PS8 Romské etnikum
- PS9 Prevence kriminality
- PS10 Protidrogová prevence

2) Kolik let se právě vy účastníte komunitního plánování bez ohledu na předchozí funkce či členství v tomto procesu?

3) Jaká je Vaše aktuální pracovní pozice v organizaci, kterou v rámci komunitního plánování sociálních služeb ve městě Ostrava zastupujete?

Zvolte jednu z následujících odpovědí:

- Vedoucí organizace
- Statutární zástupce
- Vedoucí zařízení
- Vedoucí služby
- Sociální pracovník v přímé práci s klienty
- Jiné

Indikátory

Odpovědi ve skupině Indikátory jsou hodnoceny na 11bodové stupnici od 0 – Vůbec nesouhlasím do 10 – Zcela souhlasím s možností doplnit k dané odpovědi slovní komentář.

Vůbec nesouhlasím										**Zcela souhlasím**
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

4) Častým cílem setkání naší pracovní skupiny je sdílení novinek z organizací a informací z manažerského týmu města.

5) V naší pracovní skupině je dostatečné množství lidí, kteří mohou v členských organizacích reálně rozhodovat (např. statutární zástupce, vedoucí služby, ředitel…).

6) V naší pracovní skupině převládá vzájemná spolupráce nad konkurencí.

7) Při řešení problému na jednání pracovní skupiny je jen výjimečně potřeba, aby diskuzi rozproudil manažer.

8) Současného manažera naší pracovní skupiny opravdu zajímají názory a potřeby mé organizace.

9) V naší pracovní skupině je optimální počet členů.

10) V naší pracovní skupině převládají neformální vztahy nad formálními.

11) Při řešení problému na jednání pracovní skupiny mluví jen výjimečně pár (většinou stále stejných) osob a ostatní mlčí.

12) Když v naší pracovní skupině dostaneme nějaký úkol, tak většinou dojdeme efektivně k řešení a naplnění cíle.

13) Jsem spokojen/á s úrovní sdílení informací a novinek z manažerského týmu do pracovní skupiny.

14) Můžu se spolehnout, že pokud narazíme v naší organizaci na nějaký problém, tak jej mohu v pracovní skupině bez obav sdílet.

15) Častým cílem setkání naší pracovní skupiny je sdílení dobré praxe.

16) Díky komunitnímu plánování se daří zkvalitňovat síť sociálních služeb ve městě Ostrava.

17) Pro novou organizaci není problematické stát se členem naší pracovní skupiny.

18) Když v naší pracovní skupině dostaneme nějaký úkol, tak většinou dostatečně využíváme zdrojů a potenciálu naší pracovní skupiny dojít k řešení.

19) Setkání naší pracovní skupiny obvykle probíhají efektivně a stihne se bez zbytečného zdržování probrat vše potřebné.

20) Když v naší pracovní skupině dostaneme nějaký úkol a dojdeme k jeho řešení, je jasné, jak se s tímto řešením bude pracovat dále.

21) Současný manažer naší pracovní skupiny je schopný v zajišťování funkčního chodu skupiny.

22) Častým cílem setkání naší pracovní skupiny je řešení specifických témat a problémů praxe.

23) Já osobně upřednostňuji inovativní a kreativní řešení problémů před využíváním tradičních postupů.

24) Řešení tématu nebo problému, který vznikne v pracovní skupině, obvykle představuje názor většiny.

25) Naše pracovní skupina má jasný mandát, co by měla řešit a čím by se měla zabývat.

26) Setkání naší pracovní skupiny považuji většinou za přínosné.

27) Řešení aktuálních problémů, navržená v rámci struktur komunitního plánování, jsou funkční.

28) Do naší pracovní skupiny docházejí většinou stále stejní zástupci jednotlivých organizací a skladba skupiny se tak příliš nemění.

29) Jsem spokojen/á s úrovní sdílení informací a novinek z pracovní skupiny do jednotlivých organizací.

30) V naší pracovní skupině jsou zastoupeni všichni aktéři, kteří by v ní zastoupeni být měli.

31) Když v naší pracovní skupině dostaneme nějaký úkol, tak většinou všichni přijmou potřebu řešení za svou a pracují na dosažení výsledku.

32) Výsledky práce naší pracovní skupiny jsou SMART (specifické, měřitelné, atraktivní, relevantní, termínované).

33) Častým cílem setkání naší pracovní skupiny je networking neboli vytváření vztahů mezi lidmi a organizacemi.

34) V naší pracovní skupině mohu otevřeně mluvit o zajímavých nápadech, zkušenostech nebo projektech naší organizace.

35) Současný manažer naší pracovní skupiny je nestranný a zastupuje zájmy skupiny nezávisle na organizaci, kterou reprezentuje.

36) Řešení tématu nebo problému, který vznikne v pracovní skupině, je většinou dosaženo vzájemnou dohodou nebo kompromisem ke spokojenosti všech zúčastněných.

37) V naší pracovní skupině mají všichni členové dostatečné kompetence pro to, aby v pracovní skupině zastupovali svou organizaci.

38) Při řešení problému je v pracovní skupině jen výjimečně několik lidí, které to nezajímá.

39) Při řešení problému na jednání pracovní skupiny se většinou všichni aktivně zapojují a vzniká tak plodná diskuze.

40) Jsem spokojen/á s tím, jak často se setkává naše pracovní skupina.

41) Častým cílem setkání naší pracovní skupiny je systémová a koncepční činnost (plánování, reflexe plnění aktivit komunitního plánu apod.).

42) Při komunitním plánování jsou preferována inovativní a kreativní řešení (problému apod.).

43) Hlasovací řád je nastaven tak, že vylučuje možné zvýhodňování některé organizace.

44) Komunitní plánování funkčně reaguje na aktuální potřeby uživatelů sociálních služeb.

45) Většinou se shoduji ve způsobu řešení problému s ostatními členy pracovní skupiny.

46) Jsem spokojen/á s úrovní sdílení informací a novinek z jednotlivých organizací do pracovní skupiny.

47) V naší pracovní skupině věnují jednotlivé organizace velkou péči výběru osoby, kterou na pracovní skupinu vyšlou jako svého zástupce.

48) Výsledky práce naší pracovní skupiny jsou prakticky orientované a vedou k reálnému zlepšení praxe.

Participativnost

49) Když v pracovní skupině (PS) řešíme nějaké téma ve vztahu ke komunitnímu plánování, tak:

Zvolte jednu z následujících odpovědí:

- Členové PS nemají informace a je jim předloženo řešení navržené zvenčí.
- Členové PS mají informace a většinou souhlasí s řešením navrženým zvenčí.
- Členové PS mají informace a zapojují se do řešení.
- Členové PS plánují a rozhodují.
- Členové PS pracují na řešení jako členové struktury komunitního plánování.
- Členové PS jsou zapojení do samotné definice problému, plánují a rozhodují.
- Dojde ke spontánní mobilizaci členů PS.

Doporučení

50) Máte nějaká doporučení, co by se mělo zlepšit, co dělat jinak, nebo co je potřeba zachovat apod.?

Prosím napište svou odpověď zde:

AUTOŘI

Mgr. et Mgr. Kateřina Glumbíková, Ph.D.

Mgr. Ondřej Mikulec, Ph.D.

Mgr. Ivana Kowaliková, Ph.D.

Mgr. Lenka Caletková, Ph.D.

Ing. Michal Burda, Ph.D.

Mgr. Marek Mikulec, Ph.D.

Mgr. Kristina Wilamová

Mgr. Veronika Zegzulková

RNDr. Radka Poláková, Ph.D.

Doc. PhDr. Jelena Petrucijová, CSc.

Ing. Pavel Rusnok, Ph.D.

Tomáš Čech

OSTRAVSKÁ UNIVERZITA

Fakulta sociálních studií

www.fss.osu.cz

Ostrava 2020

OSTRAVSKÁ UNIVERZITA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ