DEMOGRAFICKÉ INFORMAČNÍ CENTRUM

Evaluační zpráva:

Efektivita intervence Agentury pro sociální začleňování

(Hodnoceno u lokalit, kde byla intervence zahájena v letech 2010 a 2011)

Demografické informační centrum, o.s.

Praha, září 2012

esf evropský sociální fond v ČR EVROPSKÁ UNIE
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách
Úřad vlády České republiky
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

OBSAH:

1. Ideáltyp 3
1.1. Konstituce ideáltypu 3
1.2. Porovnání lokalit s ideáltypem 5
1.2.1. Proces intervenčního cyklu
1.2.2. Naplňování cílů intervence
2. Analytické vyhodnocení lokalit dle evaluačního schématu 9
2.1. Definice evaluačního schématu 9
2.2. Hodnocení jednotlivých lokalit 10
2.2.1. Děčín
2.2.2. Hodonín
2.2.3. Kadaň
2.2.4. Krupka
2.2.5. Sokolov
2.2.6. Větřní
2.2.7. Vejprty
2.2.8. Bílina
2.2.9. Bruntál
2.2.10. Havířov
2.2.11. Chomutov
2.2.12. Jáchymov
2.2.13. Jirkov
2.2.14. Kutná Hora
2.2.15. Obrnice
2.2.16. Teplá
2.2.17. Trmice
2.3. Analýza referenčních měst 51
2.3.1. Bečov
2.3.2. Horní Slavkov
2.3.3. Klášterec nad Ohří
2.3.4. Vyhodnocení
2.4. Identifikace klíčových faktorů 63
2.4.1. Faktory úspěchu
2.4.2. Faktory neúspěchu
3. Obecná vyhodnocení 65
3.1. Výběr lokalit 65
3.2. Standardizované nástroje Agentury 66
3.2.1. Situační analýzy
3.2.2. Lokální partnerství
3.2.3. Strategický plán
3.2.4. Exit strategie
3.3. Lokální konzultant a aplikace intervenčního cyklu
3.4. Role města a dalších partnerů
4. Závěr 72

1. Ideáltyp

Hlavní evaluační metodou při vyhodnocování efektivity intervence Agentury bude porovnání jednotlivých měst s ideáltypem intervence.

1.1. Konstituce ideáltypu

Předkládaný ideáltyp v sobě zahrnuje dvě základní roviny, kterými je uplatnění procesu intervenčního cyklu a dosažení výsledků působení Agentury. Při koncepci ideáltypu intervence tak byla využita standardní plánovací metoda logického rámce, jehož součástí jsou jak výstupy konkrétní intervence, tak dosahování specifických cílů, přičemž vše by mělo v etapách směřovat ke svému účelu. Tímto účelem je snížení počtu sociálně znevýhodněných osob prostřednictvím uplatňování integračních politik v konkrétním městě. Vyhodnocování naplňování účelu však není předmětem této evaluace, neboť k tomuto hodnocení by bylo potřeba nahlížet na intervenci Agentury z většího časového odstupu.

Rovina procesu zohledňuje primárně naplňování standardních nástrojů zakotvených v metodice Agentury, přičemž tyto nástroje byly hodnoceny prostřednictvím indikátorů. Jednotlivým nástrojům byly při analýze přiděleny různé váhy tak, aby proces hodnocení zohledňoval odlišný význam jednotlivých nástrojů. Při hodnocení procesu tak byly váhy jednotlivých nástrojů stanoveny následovně:

a) Situační analýza – váha tohoto nástroje byla stanovena ve výši 15 %, přičemž tato hladina byla stejná u lokalit 2010 i 2011. Skutečnost, že téměř v žádné lokalitě 2010 nebyly Agenturou situační analýzy schváleny, se odráží ve výsledném hodnocení, kdy jsou plošně zvýhodněny lokality 2011.

b) Strategický plán – váha tohoto nástroje se liší podle toho, zda bylo paralelně s procesem strategického plánování uplatněno ad hoc poradenství ať již při tvorbě projektů či poradenství při tvorbě opatření. V případě, že k žádnému ad hoc poradenství nedocházelo, je váha tohoto nástroje 45 %. V případě, že k takovému poradenství docházelo, tvoří váha tohoto nástroje 35 %.

c) Ad hoc intervence – viz výše. Pokud poradenství paralelně neprobíhalo, je váha 0 %, v případě, že poradenství probíhalo, je váha 10 %.

d) Lokální partnerství – váha tohoto nástroje se liší u lokalit 2010 a 2011. U lokalit 2011 tvoří tato váha 40 %, u lokalit 2010 je váha tohoto nástroje o 5 p.b. nižší, tedy 35 %.

e) Exit strategie – tento nástroj je zohledňován pouze v lokalitách 2010, protože exit strategie má být rozvíjena až od druhého roku působení Agentury ve městě. Váha tohoto nástroje tvoří 5 %.

V rovině procesu byly hodnoceny všechny lokality, tedy lokality 2010 i 2011 s tím, že lokality 2010 byly hodnoceny ve dvou fázích tak, aby bylo možné porovnání i s lokalitami 2011. Proto byly lokality 2010 vyhodnoceny nejprve po prvním roce působení Agentury, respektive 10 měsících od vstupu Agentury do lokality. Druhé hodnocení proběhlo ve vztahu k počátku evaluace, tedy k červnu 2012, což ve většině případů představovalo dva roky od vstupu Agentury do lokality.

Tabulka: Ideáltyp intervence Agentury

	Logické kroky	Ověřitelné indikátory
Účel	1. Snížení počtu sociálně znevýhodněných	1.1 Snížení podílu lidí končících vzdělávací kariéru po ZŠ 1.2 Snížení podílu dlouhodobě nezaměstnaných atp.
Specifické cíle – CÍL	1. Poznání a uvědomění si problémů 2. Uplatňování relevantních integračních opatření v politice města 3. Optimální funkční síť relevantních aktérů v oblastech vzdělávání a bezpečnost a PSPJ 4. Fungující spolupráce relevantních aktérů	1.1 Nárůst agend, které jsou řešené obcí 1.2 Změna v mediálních výstupech obce (radniční, regionální) 1.3 Pozitivní reflexe ze strany sociálně znevýhodněných 2.1 Úspěšnost naplňování opatření definovaných ve strategickém plánu 3.1 Fungující spolupráce institucí ve vzdělávání 3.2 Fungující spolupráce v bezpečnosti 4.1 Partneři mají vůli pokračovat po odchodu ASZ 4.2 Existuje institucionalizovaná platforma 4.3 V lokalitě existuje subjekt, který může převzít koordinaci 4.4 Zapojení všichni relevantní aktéři (do jiné platformy)
Výstupy – PROCES	1. Situační analýza 2. Strategický plán 3. Adhoc intervence 4. Lokální partnerství 5. Exit strategie	1.1 SA schválena ASZ 1.2 SA kvalitně pokrývá klíčová témata ASZ 1.3 Využití identifikovaných problémů v SA v procesu SP 1.4 Rozpracování navržených doporučení v SA v procesu SP 2.1 SP schválen LP 2.2 SP schválen zastupitelstvem města 2.3 Konkrétnost dílčích cílů 2.4 Proběhla revize SP 3.1 Byly připraveny nějaké projekty, opatření 3.2 Byly nějaké projekty, opatření schváleny 4.1 Platforma je živá a schází se, když je potřeba 4.2 Vedení města přijímá rozhodnutí LP 4.3 Zapojení aktéři se pravidelně účastní jednání 4.4 Zapojení všichni relevantní aktéři 4.5 Platformy se účastní vedoucí pracovníci organizací 5.1 Již se exit strategie projednává 5.2 Proces je institucionalizovaný, formalizovaný
		Město je skutečně motivované spolupracovat s ASZ na prosazování funkčních integračních politik

Při koncepci ideáltypu v rovině cílů byla vzata opatření aplikovaná Agenturou jako axiom, kdy se předpokládá, že úspěšným uplatněním těchto opatření dojde v konečném důsledku ke splnění účelu samotné intervence. V rámci evaluace jsme se tak ověřováním platnosti tohoto předpokladu nezabývali. Základním hlediskem zohledňujícím posuzování v této rovině byl předpoklad přímého vlivu na tzv. sekundární cílovou skupinu, tedy na sociálně znevýhodněné. Individuálně pak byl hodnocen samotný vliv Agentury na dosahování těchto cílů, který se v jednotlivých lokalitách velmi liší.

I v tomto případě byly přiděleny jednotlivým cílům různé váhy stejně ve všech lokalitách, přičemž naplňování cílů bylo hodnoceno pouze u lokalit 2010:

a) Poznání a uvědomění si problémů (váha 15 %)

b) Uplatňování relevantních integračních opatření v politice města (50 %)

c) Optimální funkční síť relevantních aktérů v oblastech vzdělávání a bezpečnost a PSPJ (10 %)

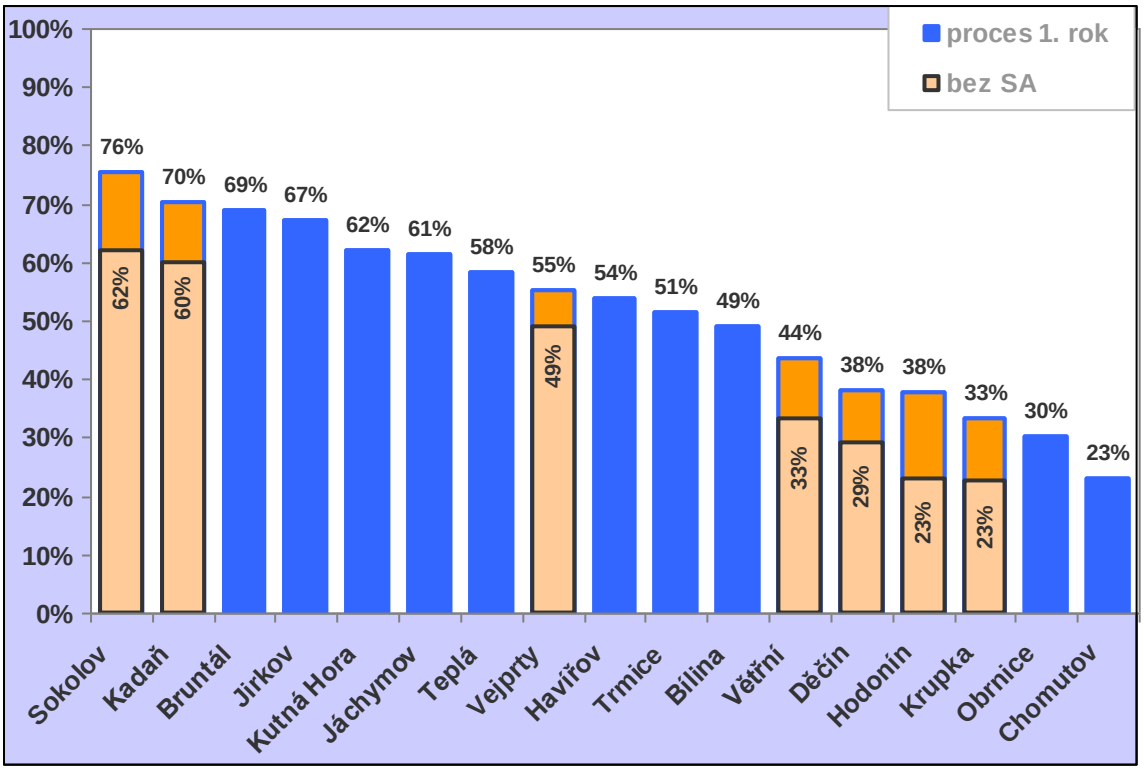
d) Fungující spolupráce relevantních aktérů (25 %)

1.2. Porovnání lokalit s ideáltypem

1.2.1. Proces intervenčního cyklu

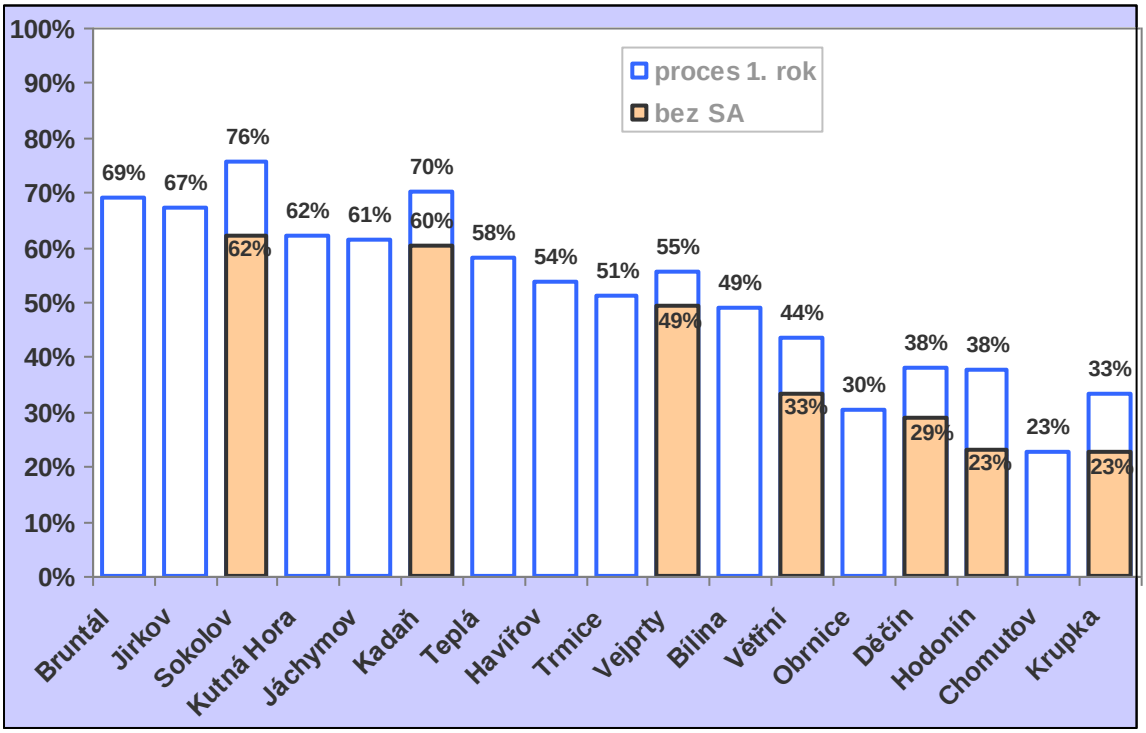
Intervenční cyklus představuje formu, která by měla ve svém důsledku vést k naplňování cílů v oblasti sociální integrace. Porovnávání jednotlivých lokalit je v mnoha ohledech komplikované, jelikož naplňování formy ovlivňuje celá řada faktorů. Právě proto jsme zvolili srovnání s ideáltypem, což umožňuje horizontální porovnání jednotlivých lokalit. Další perspektivou je porovnání vertikální, kdy srovnáváme jednotlivé etapy intervenčního cyklu. První etapu představuje první rok intervence, kde srovnáváme lokality 2010 i 2011, druhou etapou je další rok, kde srovnáváme již pouze lokality 2010. Právě porovnání mezi oběma etapami umožňuje nahlédnutí na proces v lokalitách v širším kontextu.

Graf 1: Srovnání lokalit s ideáltypem v oblasti procesu po 1. roce intervence



V Grafu 1 jsou seřazeny lokality dle naplňování procesu v prvním roce působení Agentury. Jelikož ve většině lokalit v roce 2010 nebyly situační analýzy použity při práci v lokálním partnerství, jsou u lokalit 2011 znázorněny i hodnoty bez započítání faktoru situačních analýz, což umožňuje standardizovanější porovnání. Zatímco při započítání situačních analýz představuje nejúspěšnější lokalitu Sokolov, následovaný Kadaní a Bruntálem, při eliminaci vlivu situačních analýz je nejúspěšnější lokalitou po prvním roce intervence Bruntál následovaný Jirkovem, Sokolovem a Kutnou Horou.

Graf 2: Srovnání lokalit s ideáltypem při naplňování procesu bez vlivu situační analýzy

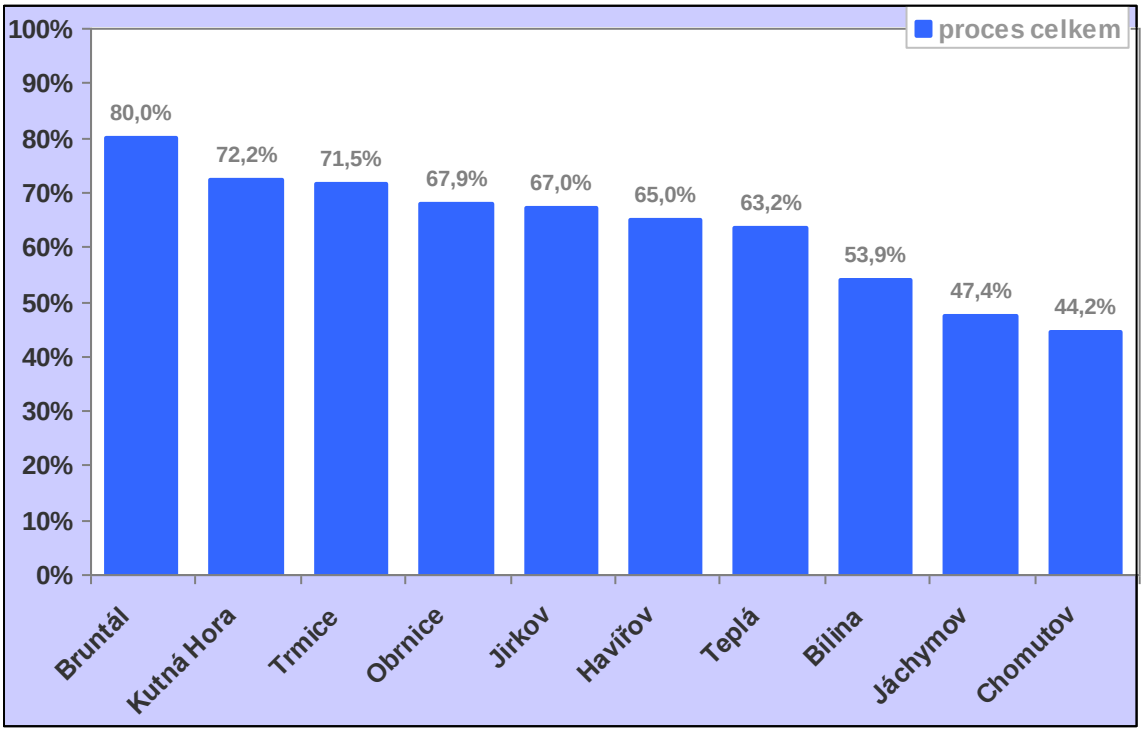


Zajímavým výstupem je zjištění, že lokality 2010 se po roce intervence umístily ve srovnání úspěšněji než lokality 2011, výjimku tvoří lokality Chomutov a Obrnice, které se umístily na jedněch z nejnižších pozic. Právě Obrnice jsou zajímavým příkladem lokality, kde došlo ke zpoždění procesu v první fázi, ale ve výsledném hodnocení se Obrnice umístily mezi nejúspěšnějšími lokalitami (viz graf 3). Ke zpoždění přitom došlo pravděpodobně kvůli výměně na pozici lokálního konzultanta. Výměna lokálního konzultanta může být jednou z příčin nízkého hodnocení i v případě lokality Hodonín. V Krupce naopak došlo ke zpoždění zahájení intervence Agentury, což mělo pravděpodobně také vliv na konečný výsledek procesu. Z těchto příkladů je patrné, že identifikace příčin konkrétních výsledků je důležitá při hodnocení jednotlivých lokalit a detailní znalost je klíčová při formování intervenčních strategií na další období, což je hlavním úkolem této formativní evaluace.

Dalším faktorem, kromě výměny lokálního konzultanta, který vede ke zpoždění procesu strategického plánování, je zaměření se v počátcích lokálního partnerství na ad hoc poradenství. Právě příprava projektů, na kterou se zaměřili lokální konzultanti, vedla pravděpodobně ke zpoždění procesu strategického plánování v Hodoníně i Děčíně. Tyto lokality se také umístily na jedněch z posledních míst. Vliv jednotlivých faktorů tam, kde dochází k jejich kumulaci, jako například u Hodonína, je obtížné stanovit, na to není měření dostatečně přesné. Nicméně při srovnání Hodonína a Děčína je možné se domnívat, že nižší postavení Hodonína oproti Děčínu může být způsobeno právě výměnou lokálního konzultanta v Hodoníně.

Obecně lze říci, že z hlediska procesu po prvním roce intervence tvoří výsledky jednotlivých lokalit relativně plynulou škálu, kdy se sousední hodnoty neliší o více než 5 procentních bodů. Výjimku tvoří rozdíl mezi lokalitami Bílina a Větřní, kde je tento rozdíl 16 procentních bodů.

Graf 3: Výsledné srovnání naplňování procesu s ideáltypem v lokalitách 2010



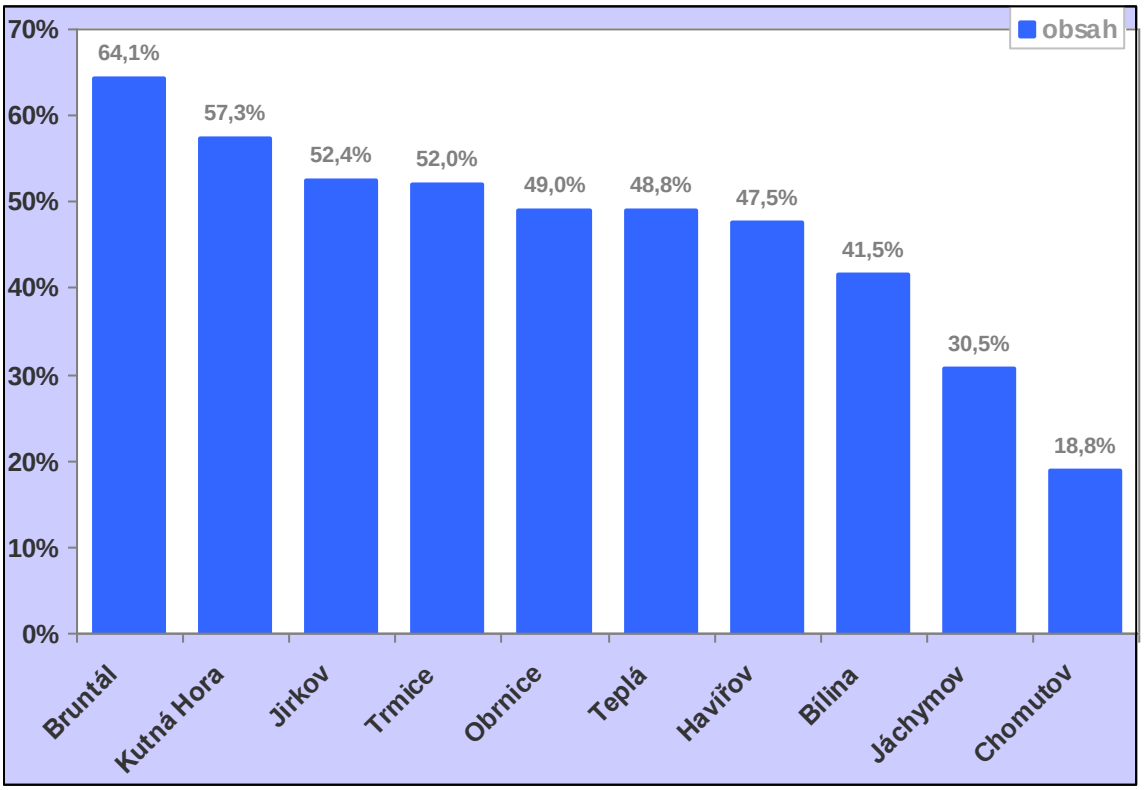
V porovnání naplňování procesu v lokalitách 2010 je možné pozorovat tři množiny měst. V první, jednoprvkové množině, je pouze Bruntál. Rozdíl mezi Bruntálem a druhou Kutnou Horou tvoří 8 procentních bodů, větší rozdíl mezi po sobě následujícími městy nalezneme pouze v případě Toužimi/Teplé a Bíliny, kde je rozdíl 10 procentních bodů. Další množinu tvoří tzv. středová města, jejichž hodnoty se navzájem liší zcela nepatrně. Mezi tato města patří Kutná Hora, Trmice, Obrnice, Jirkov, Havířov a Toužim/Teplá. Tato města tvoří průměr v procesu naplňování intervenčního cyklu. Nejméně úspěšnými městy jsou Bílina, Jáchymov a Chomutov, přičemž hodnoty Toužimi/Teplé a Bíliny se od sebe lišily o výše zmíněných 10 procentních bodů. Rozdíl mezi nejúspěšnějším Bruntálem a nejméně úspěšným Chomutovem tvoří přibližně 35 procentních bodů, což je relativně velký rozptyl hodnot.

V případě Chomutova byl přitom problém již u samotné motivace; lze se domnívat, že motivace města spolupracovat nebyla upřímná, ale toliko deklaratorní, což se následně projevovalo v celém působení Agentury v lokalitě. V případě Jáchymova šlo o kumulaci několika problémů, jako například opakované výměny lokálního konzultanta, nedostatečného rozkrytí problémů a potenciálních oblastí intervence, pasivity vedení města a dalších. V Bílině naopak Agentura především „sekundovala“ vlivné organizaci Člověk v tísni a působení Agentury představovalo především strategii k efektivnějšímu prosazování integračních politik ze strany města a této NNO.

1.2.2. Naplňování cílů intervence

Při hodnocení dosavadních výsledků v oblasti specifických cílů je důležité zdůraznit, že ideáltyp je koncipován na celý intervenční cyklus, tedy na dobu tří let, přičemž tato evaluace vyhodnocuje lokality 2010 již po dvou letech. Není proto možné očekávat 100% naplnění cílů. Ze tří let intervence tvoří přibližně jeden rok sestavení a schválení strategického plánu a následující dva roky je tento plán naplňován. A právě toto je období (cca 2 roky), kdy dochází k naplňování cílů. Jestliže se pět lokalit pohybuje těsně kolem 50% hodnoty, což je polovina práce nebo výsledků za polovinu času, jedná se celkově o dobrý výsledek. O něco lepší hodnocení dosahují města Bruntál a Kutná Hora, u kterých se jedná, ve srovnání s ideáltypem, o nadprůměrný výsledek. Naopak Chomutov se svými 19 % představuje jednoznačně nejméně úspěšnou lokalitu.

Graf 4: Škála úspěchu jednotlivých měst při uplatnění evaluace cílů



Ačkoliv se metodologicky hodnocení procesu a obsahu (naplňování cílů) nepřekrývají, je možné pozorovat silné souvislosti mezi oběma přístupy hodnocení. Zvláště pak u extrémních hodnot se tyto škály shodují. Významnější propad v obsahovém hodnocení Chomutova (18 %), oproti hodnocení procesu (44 %), byl způsoben tím, že lokální partneři a město formálně spolupracovaly v průběhu strategického plánování, ale na druhou stranu město nebylo ochotno dohodnuté výstupy či výsledky prosazovat jako politiku města (strategický plán nebyl ani schválen zastupitelstvem).

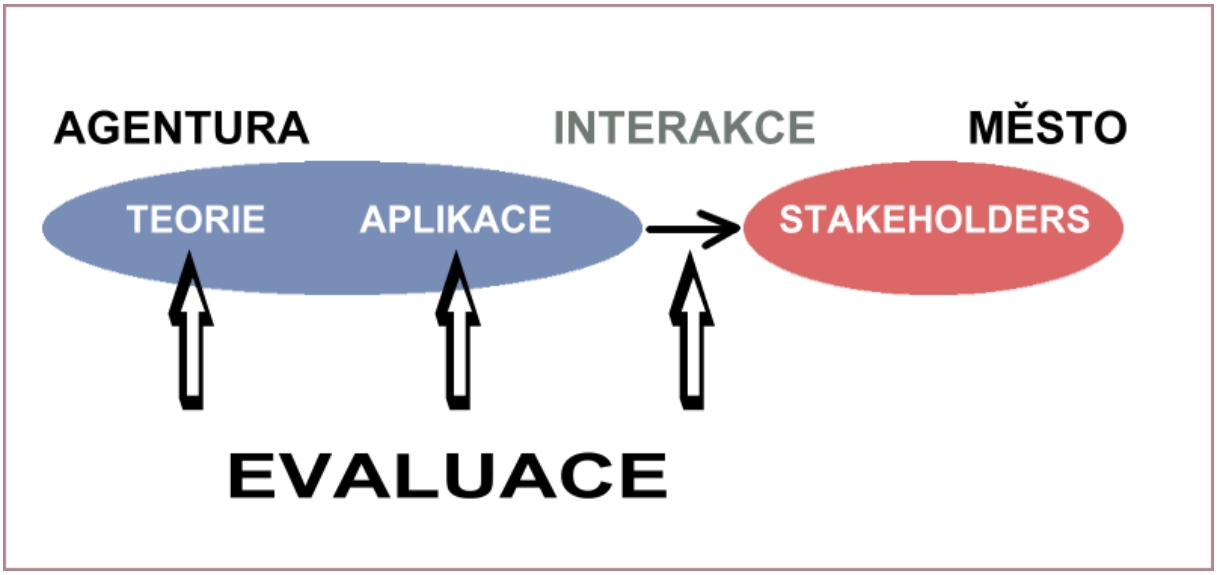
2. Analytické vyhodnocení lokalit dle evaluačního schématu

V dílčích popisných zprávách proběhlo vyhodnocení dostupných informací o působení Agentury. Cílem následujících zhodnocení jednotlivých lokalit je zasazení každé lokality do širšího intervenčního kontextu, kde hlavním analytickým východiskem je srovnání s ideáltypem.

2.1. Definice evaluačního schématu

Evaluační schéma vychází z celé koncepce evaluace tak, jak byla navržena. Hodnoceny budou proto především oblasti znázorněné ve schématu. Teorii zde představuje metodika intervence Agentury v lokalitách, konkrétně se jedná o jednotlivé nástroje používané k intervenci. Druhou podstatnou oblastí evaluace je aplikace teorie prostřednictvím lokálního konzultanta. Další oblastí evaluace je zapojení a především participace partnerů, se zvláštním ohledem na aktivitu města, které je hlavním partnerem spolupráce. V každé individuální kapitole proto budou jednotlivé oblasti evaluace zhodnoceny v perspektivě vlivu oblasti na úspěch či neúspěch intervence. V konečném důsledku dílčí zhodnocení směřují k základnímu vyhodnocení vhodnosti výběru města ke spolupráci. Přitom nevhodnost výběru může být spatřována jak u měst, která jsou pasivní, politické vedení nespolupracuje v rámci lokálního partnerství apod., tak u měst, kde naopak spolupráce s Agenturou probíhá bezproblémově a je naplňována většina naplánovaných opatření, avšak je odůvodněné předpokládat, že k tomuto naplňování by docházelo i bez vlivu Agentury.

Schéma: Evaluační přístupy



2.2. Hodnocení jednotlivých lokalit

V následujících kapitolách bude aplikováno evaluační schéma na jednotlivé lokality s ohledem na srovnání všech lokalit dle naplňování procesu i dle naplňování dílčích cílů.

2.2.1. Děčín

V porovnání s ostatními hodnocenými městy, kde začala Agentura působit v roce 2011, se lokalita Děčín nachází spíše na konci škály úspěchu po procesní stránce. Zatímco nejúspěšnější lokalita, kterou je Sokolov, dosáhla po procesní stránce více než 75 % vůči ideáltypu, Děčín dosáhl necelých 40 %.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Lokální partnerství bylo ustaveno až čtyři měsíce po zahájení spolupráce. Jeho činnost svojí aktivní účastí podpořil jak úřednický aparát města, tak jeho politické vedení, což je jedním z významných faktorů úspěšnosti působení Agentury. Formálně se dále zapojila celá řada institucí, ale svoji participaci na činnosti partnerství mnohé omezily na účast na prvním setkání. Lokální partneři postrádají intenzivnější zapojení neziskových organizací, školských zařízení a sociálního odboru města.

Situační analýza byla dodána v termínu požadovaném Agenturou, přesto byla prezentována partnerům až na druhém jednání lokálního partnerství na počátku prosince. S analýzou vyjadřují lokální partneři spokojenost, oceňují především kvantitativní data, která se podařilo získat od úřadů i školských institucí. Přesto pro lokálního konzultanta nesplnila v dostatečné míře očekávání v rozkrývání problematických témat, jelikož v době, kdy byla analýza k dispozici, již byl lokální konzultant v problematice zorientován. Naopak sám lokální konzultant při realizaci situační analýzy přispíval k orientaci lokální výzkumnice. To však bylo způsobeno načasováním situační analýzy.

Práce na strategickém plánu se víceméně zastavily hned na počátku působení Agentury především kvůli *ad hoc* projektovému poradenství. Lokální konzultant intenzivně spolupracoval s městem na přípravě projektu IOP a dále projektu IPO, což vedlo k utlumení dalších aktivit celého lokálního partnerství. V procesu plánování se tak nedospělo ani k souhrnné SWOT analýze, kde by byly identifikovány priority a potřebná opatření. Pracovní skupiny ustavené za účelem tvorby strategického plánu byly organizovány se značnou nepravidelností a lze říci, že i s tématickou nahodilostí.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

V průběhu lokálního partnerství nedošlo k žádné výměně na pozici lokálního konzultanta. Ten je v lokalitě hodnocen pozitivně, a to především vzhledem ke svému praktickému ukotvení a realistickému smýšlení. Výtky zaznívají směrem k jeho schopnosti dostatečně rovnoměrně zprostředkovávat informace napříč lokálním partnerstvím, a dále k jeho nedostatečné výši úvazku na lokalitu.

Spolupráce města a dalších partnerů

Vzhledem k tomu, že motivace spolupracovat s Agenturou vychází přímo od politické reprezentace města, lze konstatovat, že město spolupracovalo a i nyní spolupracuje dobře. Spolupráce se týkala jak ustavení lokálního partnerství, tak především prací na přípravě projektů. Funkční spolupráci se zatím nepodařilo navázat se sociálním odborem města, málo aktivní jsou neziskové organizace a efektivně spolupracovat se nedaří ani se školskými institucemi, vyjma SŠ lodní, dopravní a technických řemesel.

Výběr města ke spolupráci

Motivace města byla upřímná a odpovídala deklaraci. Očekávání od spolupráce byla reálná, ale nikterak velká. Město si od působení Agentury slibuje především získání reflexe dosavadní situace a seznámení se s alternativními možnostmi řešení, nikoliv zavádění konkrétních opatření a změn. Celkově ale můžeme říci, že město Děčín bylo ke spolupráci s Agenturou připraveno a že působení Agentury představuje potenciál ke změně sociálního klimatu .

Shrnutí

Přestože se město Děčín umístilo ve srovnání s ostatními městy 2011 v naplňování procesu integračního cyklu spíše na konci, lze říci, že toto špatné umístění je ovlivněno především flexibilním rozhodnutím upřednostnit projektové plánování před strategickým, které lokální partneři uvítali, a že rozběhnutím tvorby strategického plánu ve standardním formátu budou naplněny všechny předpoklady pro úspěšnou spolupráci města a Agentury.

Identifikované faktory neúspěchu:

- při *ad hoc* projektovém poradenství došlo k útlumu téměř všech dalších aktivit, projektové poradenství by přitom mělo probíhat spíše paralelně s nimi

2.2.2. Hodonín

V porovnání s ostatními evaluovanými městy, kde začala Agentura působit v roce 2011, se lokalita Hodonín nachází spíše na konci škály úspěchu po procesní stránce. Zatímco nejúspěšnější lokalita, kterou je Sokolov, dosáhla po procesní stránce více než 75 % vůči ideáltypu, Hodonín dosáhl necelých 40 %.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Lokální partnerství bylo ustaveno hned na začátku působení lokální konzultantky v lokalitě, za výrazného přispění vedoucího sociálního odboru. Do partnerství byli zapojeni téměř všichni relevantní partneři kromě jedné kontroverzní neziskové organizace. Ta nebyla do partnerství zapojena úmyslně. Do spolupráce s Agenturou se zapojilo jak vedení úřednické obce, tak i vedení politické, což je jednou z významných podmínek úspěšnosti působení Agentury. Konstituce lokálního partnerství tak probíhala srovnatelně s dalšími městy.

Situační analýza byla dodána v termínu požadovaném Agenturou, přesto byla prezentována partnerům až na druhém jednání lokálního partnerství na počátku prosince, obdobně jako v dalších lokalitách 2011. Samotná analýza nebyla partnery rozporována a ve většině případů s ní partneři souhlasili. Přesto v dostatečné míře nesplnila očekávání lokální konzultantky stran rozkrývání problematických témat, jelikož v době, kdy byla analýza k dispozici, byla již lokální konzultantka v problematice zorientována. To však bylo způsobeno načasováním situační analýzy.

Práce na strategickém plánu se víceméně zastavily hned na začátku působení Agentury především vlivem ad hoc projektového poradenství. Lokální konzultantka intenzivně spolupracovala s městem na přípravě jednoho velkého projektu, což vedlo k utlumení dalších aktivit celého lokálního partnerství. V tomto ohledu je situace podobná jako v Děčíně. V procesu plánování se tak partnerství dostalo pouze ke SWOT analýze, kde byly zároveň identifikovány priority a potřebná opatření. Některé pracovní skupiny se však až do začátku realizace evaluace vůbec nesešly. Tuto situaci ovlivnila také výměna lokálního konzultanta.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

V průběhu lokálního partnerství došlo k výměně na pozici lokálního konzultanta. Tato výměna proběhla v první polovině roku 2012, přičemž mezi působením původní lokální konzultantky a nového konzultanta došlo k prodlevě aktivit v řádu několika měsíců. Během této doby se téměř veškeré aktivity spojené s lokálním partnerstvím zastavily, včetně strategického plánu. Samotný odchod lokální konzultantky na začátku roku 2012 byl ze strany Agentury vůči partnerům dostatečně komunikován a ti chápali, proč k výměně dochází. Nový lokální konzultant dříve pracoval přímo na sociálním odboru, takže jej partneři většinou znali a hodnotili jej pozitivně. Skutečnost, že se lokálním konzultantem stal pracovník města, který byl již dříve zapojen do lokálního partnerství, představovala výhodu v mnoha směrech, mimo jiné i v oblasti předávání agendy, kterou nový lokální konzultant zevrubně znal ze svého dosavadního působení v lokálním partnerství.

K výměně lokálního konzultanta došlo v mnoha dalších městech, nikde však prodleva netrvala tak dlouho. Srovnatelná situace nastala například v Krupce, kde došlo díky výměně a následnému neobsazení místa lokálního konzultanta ke zpoždění procesu.

Oba lokální konzultanti byli hodnoceni ze strany oslovených aktérů pozitivně, přičemž o něco kladnější hodnocení zaznívalo ve vztahu k novému lokálnímu konzultantovi. Výhrady deklarovali respondenti směrem k lokální asistenci, kde zmiňovali častá selhání v oblasti administrace, organizace lokálních partnerství a pracovních skupin apod.

Spolupráce města a dalších partnerů

Vzhledem k velké motivaci vedoucího sociálního odboru a přeneseně i díky ochotě politické reprezentace město s Agenturou spolupracovalo a i nyní spolupracuje dobře. Spolupráce se týkala ustavení lokálního partnerství, práce na přípravě projektu i v současné době na procesu strategického plánování. Jistý nesoulad je však možné tušit uvnitř samotného vedení města, jelikož ke konci srpna skončil na své pozici vedoucí sociálního odboru s tím, že jednou z příčin jeho odchodu byla nespokojenost s nemožností změnit praxi poskytování služeb ze strany některých NNO. Nicméně odchod vedoucího odboru nemusí znamenat zásadnější ohrožení dosavadní spolupráce s Agenturou, záleží na tom, kdo jej na jeho pozici nahradí.

Výběr města ke spolupráci

Můžeme konstatovat, že motivace města byla upřímná a odpovídala deklaraci. Částečný problém byl v oblasti jednotlivých očekávání. Jedno z hlavních očekávání, kterým byla změna vlivových map ve městě - to znamená, že by Agentura vyvážila politický vliv jisté romské NNO, nebylo a ani nemohlo být naplněno. Vyvažování politických vlivů není mandátem Agentury. Přesto lze celkově říci, že město Hodonín bylo připraveno ke spolupráci s Agenturou a že působení Agentury představuje potenciál ke změně klimatu v oblasti sociální integrace.

Shrnutí

Město Hodonín se umístilo ve srovnání s ostatními městy 2011 v naplňování procesu integračního cyklu spíše na konci. Lze však říci, že toto špatné umístění je ovlivněno především prodlevou při výměně na pozici lokálního konzultanta a v ostatních oblastech existují všechny předpoklady pro úspěšnou spolupráci města a Agentury.

Identifikované faktory neúspěchu:

- prodleva při výměně na pozici lokálního konzultanta v řádu měsíců

- při ad hoc projektovém poradenství došlo k útlumu téměř všech dalších aktivit, projektové poradenství by přitom mělo probíhat spíše paralelně s nimi

2.2.3. Kadaň

V porovnání s ostatními evaluovanými městy, kde začala Agentura působit v roce 2011, se lokalita Kadaň nachází na druhé pozici škály úspěchu po procesní stránce, přičemž dosáhla téměř 70% úspěšnosti.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Lokální partnerství bylo ustaveno po necelých dvou měsících po zahájení spolupráce. V rámci lokálního partnerství se podařilo aktivizovat širokou síť zainteresovaných institucí, na jejichž aktivní spolupráci má významný vliv především vysoká angažovanost nejvyššího vedení města. Lokální partneři kromě jiného oceňují diskuzi vedenou na této platformě, která umožnila sbližování perspektiv jednotlivých účastníků. Teprve toto postupné formování názorové orientace lokálních partnerů umožnilo konstruktivní strategické plánování.

Situační analýza byla dodána v termínu požadovaném Agenturou, prezentována partnerům byla o měsíc později, a to na v pořadí již třetím jednání lokálního partnerství. S analýzou však vyjadřovali všichni partneři nespokojenost. Týkala se především skutečnosti, že situační analýza z velké části stojí na oficiálně zjistitelných datech a neobsahuje potřebné informace přímo z prostředí sociálně vyloučených lokalit. Dalším nedostatkem se jeví být skutečnost, že realizace situační analýzy proběhla až po zahájení spolupráce s Agenturou a vstupu lokálního konzultanta do lokality. Toto její načasování se stejně jako v řadě jiných případů ukazuje jako neefektivní. Nejenže lokální konzultant nemůže využít situační analýzu jako zdroj informací, když zahajuje svojí činnost ve městě, ale navíc se tato neprakticky překrývá s činností výzkumného týmu.

Strategické plánování se systematicky rozběhlo v rámci čtyř pracovních skupin ustavených zhruba šest týdnů po prvním setkání lokálního partnerství. Podařilo se nastavit jejich pravidelné měsíční setkávání, a když se tvorba strategického plánu zpozdila oproti původnímu plánu, začaly se pracovní skupiny scházet dvakrát do měsíce. Vzhledem k pravidelnému setkávání a koncepčnímu vedení lokálního konzultanta se v Kadani, na rozdíl od většiny ostatních lokalit 2011, podařilo strategický plán dokončit a v červnu 2012 také schválit lokálním partnerstvím.

Samotný strategický plán pokrývá všechny klíčové oblasti, na které se Agentura při svém působení soustředí, a jeho formulace se jeví jako dostatečně konkrétní, s reálně nastaveným harmonogramem. V případě garantů stanovených cílů by ale bylo zapotřebí adresnějšího určení.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

V průběhu lokálního partnerství došlo k výměně na pozici lokálního konzultanta. Personální zásah neměl na činnost lokálního partnerství zásadní vliv a podařilo se plynule navázat na všechny započaté aktivity. Změna však nebyla dostatečně komunikována s lokálními partnery, kteří byli s prací původního lokálního konzultanta spokojeni. Rozhodnutí Agentury, realizované takřka ze dne na den bez předešlého upozornění či zpětného odůvodnění, bylo považováno za příliš razantní řešení situace, rychlost jeho provedení pak za nepřiměřenou. S novým lokálním konzultantem však panuje taktéž všeobecná spokojenost, provedenou výměnu hodnotili lokální partneři ve výsledku pozitivně.

Spolupráce města a dalších partnerů

Ačkoliv původní motivace ke spolupráci vycházela především ze sociálního odboru, podařilo se zcela plnohodnotně zapojit i vedení města. Právě jeho participace a připravenost realizovat navrhovaná opatření aktivizovala i ostatní členy lokálního partnerství a především zde je potřeba hledat hlavní příčinu úspěchu zdejší spolupráce. V kontrastu s vysokou mírou angažovanosti všech lokálních partnerů zůstává pouze nízká míra zapojení Městské policie.

Výběr města ke spolupráci

Z hlediska opravdovosti zájmu politické reprezentace obce o změny v oblasti problematiky sociálního začleňování a připravenosti se na tomto aktivně podílet, jeví se město Kadaň pro spolupráci s Agenturou jako vhodně zvolené. Motivace města byla upřímná a uvedené deklarace odpovídaly skutečnosti. Celkově lze konstatovat, že město Kadaň bylo připraveno ke spolupráci s Agenturou a že působení Agentury představuje velký potenciál ke změně sociálního klimatu v oblasti sociální integrace.

Shrnutí

Ve městě Kadaň se podařilo naplno využít potenciálu lokálního partnerství, a to především díky vysoké angažovanosti nejvyššího vedení města, které dokázalo aktivizovat i ostatní lokální partnery. Řádně byly organizovány také pracovní skupiny, díky čemuž byl vytvořen strategický plán.

Identifikované faktory úspěchu:

- angažované vedení města (starosta), angažovaný sociální odbor
- zapojení široké sítě zainteresovaných institucí do činnosti lokálního partnerství
- pravidelné a časté setkávání lokálního partnerství i pracovních skupin
- diskuze na širší platformě ustaveného lokálního partnerství či pracovních skupin facilitované lokálním konzultantem
- vznik strategického plánu

2.2.4. Krupka

V porovnání s ostatními evaluovanými městy, kde začala Agentura působit v roce 2011, zaujímá Krupka poslední místo na škále úspěchu po procesní stránce. Tento stav je způsoben především výrazným zpožděním začátku práce v lokalitě, které bylo primárně způsobeno brzkou výměnou lokální konzultantky, za jejíhož působení nedošlo ani k ustavení lokálního partnerství, a relativně dlouhým obdobím, po které nebyla pozice lokálního konzultanta obsazena.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

V Krupce vzhledem k opožděnému začátku spolupráce nebyla zatím uplatněna většina ze standardních nástrojů. Lokalita se v době evaluace nacházela spíše v první polovině procesu strategického plánování, neboť nezačaly práce na tvorbě strategického plánu.

Ze standardních metod tak byla využita situační analýza, která byla dodána v termínu požadovaném Agenturou a v okamžiku nástupu nové lokální konzultantky byla k dispozici jí i partnerům nově se tvořícího lokálního partnerství. Byla také využita pro další kroky procesu strategického plánování a v tomto ohledu splnila svůj účel.

Lokální partnerství bylo ustaveno až šest měsíců po zahájení spolupráce Agentury s městem. Krom tohoto zpoždění vykazují již od počátku dvě z pracovních skupin (Prevence sociálně patologických jevů, bezpečnost, Zaměstnanost) častou neúčast klíčových aktérů, plánovací procesy tak neprobíhají příliš efektivně. Celkově je rizikem v této fázi nízká efektivita procesu strategického plánování pociťovaná lokálními partnery, jejichž motivace se postupně snižuje z důvodu nelibě vnímané zdlouhavosti plánování, kterou způsobuje doslovná aplikace všech nástrojů a metodických postupů doporučených Agenturou. Při porovnání s některými lokalitami 2010, kde byly ještě před koncem roku 2010 představeny pracovní verze návrhových částí strategických plánů (např. Jirkov, Kutná Hora), je práce v Krupce po 5 měsících a 5-6 setkáních lokálních partnerů spíše v plenkách (reálným výstupem jsou zatím pouze SWOT analýzy).

Partneři zároveň pociťují potřebu začít paralelně s plánovacími procesy realizovat dílčí opatření. Tato jejich potřeba však zatím není naplňována.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

K výměně lokální konzultantky došlo ještě před vznikem lokálního partnerství a partneři si tak nejsou tohoto aktu vůbec vědomi. Odložení nástupu nové lokální konzultantky však způsobilo významné zpoždění prací. Lokální konzultantka je hodnocena pozitivně a partneři jí respektují. Výtky však zaznívají vzhledem ke zdlouhavosti a stylu vedení diskusí a pracovních jednání. Nízká dynamika jednotlivých setkání vlivem způsobu jejich vedení tak také přispívají k celkovému výraznému zpoždění Krupky v porovnání s ostatními lokalitami.

Spolupráce města a dalších partnerů

Spolupráci města je prozatím obtížné hodnotit, byl jí pověřen místostarosta, který se aktivně účastní jednání, informovanost zastupitelstva je však nízká. Spolupráce vedení města v dalších fázích činnosti je obtížné předjímat, neboť ve složení zastupitelstva jsou členové z politických stran (DSSS), kteří veřejně proklamují odmítavý postoj k opatřením týkajícím se sociální integrace.

Funkční spolupráci na setkávání lokálních partnerů se zatím nedařilo navázat s Úřadem práce a zástupci klíčových základních škol, kteří se řady jednání neúčastnili. V lokalitě však existuje několik silných a motivovaných partnerů s jasnými představami o možnosti spolupráce při realizaci konkrétních opatření, kteří skýtají poměrně velký potenciál implementace sociálně integračních opatření v oblastech zaměstnanosti a bydlení.

Výběr města ke spolupráci

Očekávání partnerů od spolupráce je možné hodnotit jako reálná a odpovídající možnostem působení Agentury. Rizikem při výběru města byla nestabilní politická situace způsobená nutností několikerého opakování komunálních voleb. Podání přihlášky tak nemělo politickou podporu voleného zastupitelstva a podával jí tehdejší starosta vykonávající tuto funkci v době před řádným zvolením zastupitelů a volbou nového starosty. Nové vedení nicméně manifestovalo zájem o spolupráci pověřením místostarosty touto agendou.

Shrnutí

Město Krupka se umístilo ve srovnání s ostatními městy 2011 v naplňování procesu integračního cyklu na úplném konci. Toto špatné umístění je dáno půlročním zpožděním oproti ostatním lokalitám a také ne zcela optimálně nastaveným procesem strategického plánování (zdlouhavost, neúčast partnerů). Otázkou zůstává budoucí přístup vedení města k navrhovaným sociálně integračním opatřením v kontrastu s primárně represivní politikou aplikovanou v předešlém období a s přístupem k sociálně znevýhodněným obyvatelům ze strany některých zastupitelů.

Partneři z jiných oblastí přitom skýtají potenciál pro budoucí úspěšnou aplikaci sociálně integračních opatření

Identifikované faktory neúspěchu:

- výrazné opoždění procesu z důvodu prodlevy na počátku spolupráce způsobené výměnou a neobsazením pozice lokálního konzultanta

- absence klíčových partnerů na dvou pracovních skupinách

- negativně pociťovaná zdlouhavost úvodní fáze procesu plánování a klesající motivace partnerů

2.2.5. Sokolov

Sokolov patří při porovnání s ideáltypem po procesní stránce mezi nejúspěšnější města ze všech lokalit, kam Agentura vstoupila v letech 2010 a 2011. Jedná se o nejúspěšnější lokalitu ze všech lokalit 2011 a pokud by se nezapočítávalo hodnocení za situační analýzu, která u lokalit 2010 většinou nebyla započítávána, tak by skončil Sokolov celkově na třetím místě za Bruntálem a Jirkovem.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Situační analýza byla dodána v termínu požadovaném Agenturou, ze strany zadavatele byla schválena a následně prezentována na lokálním partnerství. Členy lokálního partnerství byla hodnocena většinou kladně, avšak její načasování částečně promarnilo potenciál. Obdobná situace byla ve všech ostatních městech 2011. Otázkou je, zda měla realizace situační analýze zásadní vliv na uplatnění dalších nástrojů Agentury. Vzhledem k tomu, že lokální konzultant s touto analýzou dále nepracoval, se lze domnívat, že případný vliv této analýzy je spíše zanedbatelný.

Lokální partnerství bylo ustaveno hned od začátku působení Agentury ve městě. Do procesu bylo postupně zapojeno velké množství lidí. Celkem se jedná přibližně o 80 účastníků. Zde je třeba zdůraznit, že samotný počet není standardizovaným ukazatelem a jeho aplikace může být do značné míry nerelevantní, především kvůli rozdílné velikosti měst. Na práci lokálního partnerství měly částečně vliv aktivity realizované městskou policií, které v ostatních městech nemají svým rozsahem obdoby. Účastníci lokálního partnerství byli rychle rozděleni do jednotlivých pracovních skupin. Ve srovnání s ostatními městy fungovalo lokální partnerství dobře, lépe bylo hodnoceno jeho fungování již jen v Kadani. Na druhou stranu bylo samotné lokální partnerství hodnoceno několika experty jako značně pasivní a jeho pasivitu vyvažoval lokální konzultant.

Dle hodnocení relevantních partnerů byl silným motorem práce na strategickém plánu lokální konzultant, což pravděpodobně vedlo k tomu, že v Sokolově byl strategický plán sestaven dle metodiky. Termín dokončení plánu byl pro lokálního konzultanta závazný a tomu byla podřízena také rychlost celého plánovacího procesu. Skutečnost, že bylo během prvních deseti měsíců působení Agentury v Sokolově sestaven strategický plán, je hlavním faktorem, který ze Sokolova činí nejúspěšnější město z lokalit 2011. Strategický plán byl v tomto termínu sestaven také v Kadaní.

Dalším významným momentem působení Agentury v Sokolově byla relativně úspěšná ad hoc intervence v procesu slučování několika základních škol. V něm se Agentura angažovala ještě před samotným zahájením intervence a úspěšnému výsledku byla stanovena vysoká priorita. Nakonec se podařilo zvrátit původní záměr města, který by vedl k posílení segregace na sokolovských základních školách. Úspěch v této oblasti opět zvyšuje celkové hodnocení Sokolova mezi ostatními lokalitami 2011. V této oblasti dosáhl Sokolov spolu s Vejprty nejlepšího, maximálního hodnocení ze všech lokalit 2011.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Po celou dobu intervence působí v Sokolově jediný lokální konzultant. Ten je navíc partnery vysoce hodnocen a získal si na své pozici respekt. Jeho ztotožnění se s nástroji Agentury a jejich důsledná

aplikace pravděpodobně vedly k ambiciózní a funkční koncepci lokálního partnerství, k brzkému sestavení strategického plánu a také k úspěšnému vyústění ad hoc intervence. Mohli bychom se ptát, zda lokální konzultant v zájmu dodržení harmonogramu nepřevzal iniciativu v aktivitách, kterými by bylo možné pověřit lokální partnery. Nicméně hodnocení relevantních aktérů o tomto nevypovídá a celkově lze říci, že aplikace intervenčního cyklu Agentury byla v lokalitě úspěšná.

Spolupráce města a dalších partnerů

Vzhledem k vysoké motivaci sociálního odboru a politické reprezentace ke spolupráci Sokolova s Agenturou probíhala tato spolupráce během samotné intervence dobře. Aktivitu Agentury přivítali i další partneři působící v lokalitě a ve výsledku vzniklo široké lokální partnerství, jak je zmíněno výše. Ve srovnání s ostatními lokalitami je jistým specifikem Sokolova, že jeden z aktivních místostarostů byl zároveň i senátor, takže měl politickou zkušenost přesahující rámec komunální politiky.

Výběr města ke spolupráci

Sokolov lze z dosavadního průběhu jednoznačně hodnotit jako úspěšné město. Relevantní aktéři spolupracují, byť je fungování lokálního partnerství částečně hodnoceno jako pasivní. Nicméně se daří naplňovat harmonogram a zároveň toto plnění není na úkor participace hlavních partnerů, kteří by se s procesem neztotožňovali. Otázkou je, jak se hodnocení Sokolova změní poté v další fázi, tedy při naplňování cílů a opatření stanovených ve strategickém plánu. Vzhledem k jeho konkrétnosti bude možné provést relevantní zhodnocení. Hlavní otázkou tak zůstává, zda Sokolov nepatří mezi ta města, kde Agentura supluje aktivity, ke kterým je jednak město kompetentní, má dostatečné kapacity a nakonec by tam stejně proběhly. Je ale zřejmé, že i kdyby byly obdobné procesy vznikly bez Agentury, rozhodně by se jednalo o delší časový úsek. Zároveň ve prospěch potřebnosti Agentury mluví ad hoc intervence při redukci vzdělávací soustavy v Sokolově. Agentuře se podařilo zvrátit již schválený nevhodný způsob řešení.

Shrnutí

Přestože je možné hodnotit Sokolov především jako úspěšné město, kde se daří Agentuře naplňovat své poslání, zůstává otázkou, jak se úspěšná aplikace intervenčního cyklu promítne do oblasti sociální integrace. Zvláště opatření v oblastech, které jsou podmíněny externími faktory (např. zaměstnanost), popřípadě se jedná o finančně náročná opatření (koncept prostupného bydlení), se budou obtížně naplňovat.

Identifikované faktory úspěchu:

- aktivní lokální konzultant, který se orientuje v problematice sociálního znevýhodnění
- spolupracující vedení města jak na úrovni politické, tak úřednické

2.2.6. Větřní

Obec Větřní se po procesní stránce v porovnání s ostatními evaluovanými městy, kde začala Agentura působit v roce 2011, umísťuje v pomyslném žebříčku na spodních příčkách. Vůči ideáltypu dosáhlo Větřní 44 %.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Situační analýza byla dodána v termínu požadovaném Agenturou, výsledky byly prezentovány na druhém setkání lokálního partnerství. Se situační analýzou se v rámci lokálního partnerství a při přípravě strategického plánu pracovalo. Analýza v počáteční fázi fungovala též jako dobrý podpůrný materiál při diskuzích a uvědomování si problémů v obci. Lokální konzultant v analýze postrádá data týkající se přímo sekundární cílové skupiny a podrobnější informace, které by přinesly hlubší vhled do sociálně vyloučené lokality. Přesto analýza funguje jako dobrý podpůrný materiál při jeho práci.

K ustavení lokálního partnerství došlo ve Větřní zhruba po měsíci od zahájení činnosti v lokalitě, z pohledu jeho členů rychle a úspěšně. Do lokálního partnerství jsou zapojeny všechny klíčové instituce, které byly na počátku osloveny. Většina členů pochází z Českého Krumlova, což do určité míry opodstatňuje původní myšlenku Větřní a Českého Krumlova zahájit spolupráci s Agenturou společně. Setkávání LP a PS byla organizována v poměrně pravidelných intervalech a dle partnerů je jejich frekvence dostatečná. Zásadní komplikaci a časové zdržení při projednávání navrhovaných opatření představovala skutečnost, že na jednání pracovních skupin nezřídka nebyl přítomen žádný zástupce obce, případně se zúčastnil někdo, kdo nemá danou oblast na úřadě na starosti a nemohl se k ní tedy zodpovědně vyjádřit. Klesající zájem některých institucí (především některých nestátních neziskových organizací) docházet na setkávání lokálního partnerství a zejména pracovních skupin je dán především jejich nenaplněnými očekáváními ohledně zavádění konkrétních opatření do praxe. Zásadním identifikovaným problémem pracovních skupin a obecně i fungování lokálního partnerství je prozatímní absence konkrétních výstupů. Jediným, za dosavadní činnosti lokálního partnerství zavedeným opatřením je veřejná služba, dosud nebyly zpracovány a podány žádné projektové žádosti, z důvodu jejich odmítání ze strany obce. K uvedení nějakého projektu či opatření do praxe však prozatím došlo pouze v lokalitách Vejprty a Sokolov, v ostatních lokalitách, vyjma Krupky, byly projektové žádosti prozatím pouze podány. Větřní se tak od většiny ostatních lokalit, kde Agentura zahájila spolupráci v roce 2011, nijak zásadně neodlišuje.

Pracovní skupiny od samého počátku systematicky pracovaly na strategickém plánu, s vědomím konkrétních priorit a vizí. Dosud však byla vytvořena pouze pracovní verze strategického plánu, nad níž se stále diskutuje, nedošlo tedy k naplnění původního časového harmonogramu, z důvodu obtížného prosazování navrhovaných opatření u zástupců obce. Ani v tomto ohledu se nicméně Větřní od většiny ostatních lokalit z roku 2011 výrazně neodlišuje, ke schválení strategického plánu lokálním partnerstvím totiž dosud došlo pouze v Kadani a Sokolově.

Postupem času přitom dochází ke snižování původního velmi vysokého počtu priorit (vzhledem k velikosti obce), neboť některé přesahují možnosti obce. Projednávaná a formulovaná opatření a priority jsou dle dotázaných konkrétní. Pracovní verze plánu obsahuje široké spektrum opatření

komplexně pokrývajících hlavní identifikované problémy lokality. SWOT analýza Větřní byla schválena lokálním partnerstvím v únoru 2012.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

V obci působí od počátku až doposud stejný lokální konzultant. Dotázaní partneři hodnotí tohoto konzultanta velice pozitivně. Oceňovány jsou především jeho vysoké odborné a profesní kvality, zodpovědný přístup k práci, zájem o problematiku, dobré vyjednávací schopnosti a trpělivost. Lokální konzultant představuje ve Větřní klíčovou osobu aktivizující činnost obce i celého lokálního partnerství.

Spolupráce města a dalších partnerů

Působení Agentury v obci Větřní naráží na několik zásadních skutečností, které výrazným způsobem brzdí činnost lokálního partnerství a dosahování praktických výsledků. Zejména se jedná o nezkušenost obce v řešení problematiky sociálního vyloučení způsoby prosazovanými Agenturou, počáteční neznalost některých navrhovaných opatření a způsobů jejich aplikace v praxi, a tedy nutnost seznamovat se s nimi postupně a pozvolna, nezkušenost s vypracováváním a podáváním projektů, omezené personální kapacity obecního úřadu a s tím související časovou vytíženost jednotlivých osob a omezené finanční možnosti obce vzhledem k její velikosti dané počtem obyvatel. Práci Agentury také komplikuje nerozhodnost zástupců obce, díky níž je nutné řadu opatření projednávat opakovaně, neboť postoje a přístupy k jejich zavádění se s postupem času nezřídka proměňují. Za doby činnosti lokálního partnerství nicméně došlo k posunu „v myšlení“ lokálních partnerů, kteří se vlivem působení Agentury blíže seznámili s problematikou sociálního vyloučení, dozvěděli se nové poznatky a možnosti řešení problémů, o kterých by jinak nevěděli nebo by o nich společně s dalšími partnery nehovořili. Celkové hodnocení Agentury ze strany obce i lokálních partnerů nicméně vyznívá jednoznačně pozitivně.

Výběr města ke spolupráci

Původním záměrem Větřní bylo navázat spolupráci s Agenturou společně s Českým Krumlovem, který však ve výběrovém řízení neuspěl. V průběhu následující spolupráce Agentury s obcí Větřní se tento neúspěch Českého Krumlova při řešení některých otázek ukázal jako „poměrně nešťastný“. Vzhledem k omezeným personálním kapacitám obce Větřní a její značné propojenosti s Českým Krumlovem (institucionální záštita, rodinné vazby obyvatel apod.) i vzhledem k faktu, že většina organizací zapojených do lokálního partnerství sídlí v Českém Krumlově, jevilo by se jako vhodnější a přínosnější navázání původní spolupráce s oběma obcemi najednou. Přihlášení obce iniciovalo její nejvyšší vedení, tedy starosta a místostarosta, konkrétní podobu spolupráce s Agenturou si nicméně město na počátku nedovedlo představit a nedisponovalo ani žádnými praktickými zkušenostmi v této oblasti. Hlavní motivací obce Větřní k zahájení spolupráce s Agenturou byly zvyšující se počty nově příchozích Romů, kteří se do obce stěhují na soukromé ubytovny, a snaha o zastavení této nežádoucí imigrace. V Dotazníku pro uchazeče do výběru nových lokalit Agentury od roku 2011 byla očekávání

od spolupráce s Agenturou nicméně formulována podstatně obecněji a šířeji, hlavní motivace v podobě zastavení migrace a řešení problému se soukromými ubytovnami v přihlášce uvedena nebyla.

Shrnutí

V obci Větřní působí velmi schopný lokální konzultant, který je schopen efektivně spolupracovat se všemi relevantními aktéry. Setkávání lokálního partnerství díky konzultantovi se uskutečňuje pravidelně, práce na strategickém plánu probíhají systematicky a s vědomím konkrétních priorit a vizí. Zpoždění v časovém harmonogramu při zpracování strategického plánu je dáno problémy při prosazování některých opatření u zástupců obce. Nižší úspěšnost obce Větřní v porovnání s některými jinými lokalitami a ideáltypem je tedy možné přisuzovat nikoli postupům Agentury, ale přístupu představitelů obce. Z evaluace vyplývá, že vhodnější by bylo zahájit spolupráci s Větřní a Českým Krumlovem zároveň. Vhodnost výběru této obce se projeví v budoucnu, spolu s dalším vývojem v procesu strategického plánování a především (ne)uplatňováním konkrétních opatření v praxi.

Identifikované faktory neúspěchu:

- skutečná očekávání obce Větřní se odlišují od očekávání deklarovaných v přihlášce a dosud nedochází k jejich naplňování
- nenavázání spolupráce s Agenturou společně s Českým Krumlovem
- nezkušenost obce, neznalost některých navrhovaných opatření
- obavy zástupců obce z negativních reakcí veřejnosti a zastupitelstva
- ze strany obce není vůle jakkoli měnit tradiční rozdělení obce na dolní a horní část

Identifikované faktory úspěchu:

- velmi schopný lokální konzultant, schopný efektivně spolupracovat se všemi relevantními aktéry

2.2.7. Vejprty

V porovnání s ostatními evaluovanými městy, kde začala Agentura působit v roce 2011, se lokalita Vejprty umísťuje na prostředních příčkách. Vůči ideáltypu dosáhly Vejprty 55 %.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Situační analýza byla dodána v termínu požadovaném Agenturou, její zpracování však probíhalo souběžně se zahájením činnosti Agentury ve městě. Výsledky byly prezentovány na třetím setkání lokálního partnerství. Díky podrobnému mapování reálné situace ve Vejprtech v rámci činnosti lokálního partnerství byli partneři detailně seznámeni s problémy města již před prezentací výsledků situační analýzy na lokálním partnerství, která jim tedy po obsahové stránce nepřinesla žádaná zásadní nová zjištění. Situační analýza je přesto pro partnerství přínosem. Užitečný podklad představovala zejména pro práci druhé lokální konzultantky, která nastoupila do lokality v březnu 2012.

Lokální partnerství bylo ustaveno po dvou měsících od zahájení činnosti Agentury ve městě. Partnerství města je vhodně sestaveno, účastní se ho všechny klíčové instituce, které byly na počátku osloveny a setkávání probíhají bez vzájemných konfliktů. Silné a motivované partnery představují kromě města nestátní neziskové organizace Naděje a Člověk v tísni, které před vstupem Agentury do lokality ve městě nepůsobily. K navázání spolupráce s nimi došlo hned na začátku, a to zásluhou Agentury, což bylo pro další činnost lokálního partnerství jedním z klíčových kroků, který představuje i výrazný potenciál pro úspěšné uplatňování sociálně integračních principů.

Příprava Strategického plánu začala spolu se začátkem fungování pracovních skupin, kde byl proveden podrobný rozbor situace ve Vejprtech, identifikovány hlavní problémy obce, definovány priority a navržena možná opatření. K vytvoření dokumentu strategického plánu ani v rozpracované podobě však za působnosti prvního lokálního konzultanta nedošlo. Nová lokální konzultantka musela tvorbu strategického plánu zahájit prakticky od začátku, což s sebou přináší výrazné zpoždění v původně naplánovaném harmonogramu, ve většině ostatních měst z roku 2011 však ke schválení strategického plánu dosud rovněž nedošlo. V současné době je hotová hrubá pracovní verze tohoto dokumentu, k jeho prvnímu projednávání na pracovních skupinách došlo až na konci měsíce června 2012. SWOT analýza není k dispozici.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Za dobu působení Agentury se ve městě Vejprty vystřídali dva lokální konzultanti. Důvodem pro odvolání původního lokálního konzultanta byla nespokojenost Agentury s jeho prací při strategickém plánování a jeho představa, že plán vypracuje samostatně a partnerům ho předloží hotový ke schválení. Tato výměna byla ze strany Agentury špatně komunikována, nevhodně načasována a lokálními partnery byla vnímána negativně a zůstala jimi dosud nepochopena. Zároveň nedošlo k plynulému navázání na práci předchozího lokálního konzultanta a k předání všech potřebných materiálů. Změna na pozici lokálního konzultanta tak představovala výrazný zásah do činnosti lokálního partnerství, naplňování procesní stránky ve Vejprtech to nicméně zasáhlo pouze dočasně. Paradoxem ovšem je, že z důvodu neochoty partnerů v rámci pracovních skupin pracovat na

strategickém plánu a vracet se tak opět na začátek, zapříčiněné výměnou na pozici lokálního konzultanta, musela nová lokální konzultantka tvořit strategický plán samostatně, mimo pracovní skupiny, především na základě individuálních schůzek a jednání. Do určité míry se tak dostala vlivem zásahu Agentury do obdobné situace, ve které byl (sic z jiných důvodů) i první lokální konzultant a která byla důvodem jeho propuštění. Oba lokální konzultanti byli hodnoceni ze strany oslovených aktérů kladně, přičemž pozitivnější hodnocení zaznívalo ve vztahu k nové lokální konzultantce, která je hodnocena jako aktivnější, s viditelnějšími výsledky.

Spolupráce města a dalších partnerů

Spolupráci Agentury s městem Vejprty je možné hodnotit pozitivně. Zástupci vedení města jsou praktickým řešením navrhovaným Agenturou otevřeni. Práci Agentury v této oblasti dále usnadňuje panující názorová shoda v rámci lokálního partnerství i pozitivní přístup rady či zastupitelstva města, kteří proti návrhům vzešlým z lokálního partnerství nevystupují odmítavě. Velkým přínosem pro lokální partnerství a především pro město Vejprty je navázání spolupráce s nestátními neziskovými organizacemi Naděje a Člověk v tísni, které mají značný potenciál k rozvoji aktivit směřujících k pomoci obyvatelům sociálně vyloučených lokalit.

Výběr města ke spolupráci

Město Vejprty bylo ke spolupráci s Agenturou silně motivováno a vstupovalo do ní s jasnými představami, informacemi a očekáváními. Skutečná motivace města byla upřímná a odpovídala deklaraci. Iniciátorem přihlášení města ke spolupráci s Agenturou byla jeho starostka, ze strany vedení města i zastupitelstva panovala v tomto směru shoda. Město se v řešení problému sociálně vyloučených obyvatel aktivně angažovalo již před zahájením spolupráce a má v tomto ohledu určité zkušenosti. Město tak navázalo na aktivity z předchozích let a zahájilo řadu dalších činností, k čemuž by bez pomoci Agentury s největší pravděpodobností nedošlo. Výběr obce Vejprty ke spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování je možné zhodnotit jako dobrý, s potenciálem k naplnění postupně formulovaných cílů.

Shrnutí

Přestože došlo ve městě Vejprty k zásahu do činnosti lokálního partnerství a do procesu strategického plánování z důvodu výměny na pozici lokálního konzultanta, umísťuje se město ve srovnání s některými jinými lokalitami v naplňování procesu integračního cyklu na vyšších příčkách. Důvodem tohoto úspěchu je jednak motivace města ke spolupráci s Agenturou a jeho snaha problémy spojené se sociálně vyloučenými lokalitami řešit a jednak aktivita obou lokálních konzultantů a jejich schopnost aktivizovat lokální partnery. Za doby působení Agentury v lokalitě rovněž došlo k dosažení několika výstupů (aplikovaná opatření i podané projekty).

Identifikované faktory úspěchu:

- motivované město a jeho snaha problémy řešit
- navázání spolupráce s Nadějí a Člověkem v tísni
- aktivita obou lokálních konzultantů

Identifikované faktory neúspěchu:

- výměna na pozici lokálního konzultanta, která byla nevhodně načasována, nedostatečně komunikována a při které nedošlo k plynulému navázání na práci prvního lokálního konzultanta
- zásah do procesu strategického plánování vlivem výměny lokálního konzultanta

2.2.8. Bílina

Bílina se v porovnání s ostatními evaluovanými městy, kde začala Agentura působit v roce 2010, nachází po procesní i obsahové stránce na nižších příčkách (zaostávají za ní pouze města Chomutov a Jáchymov). Při uplatňování procesu dosáhla Bílina 54 % vůči ideáltypu, z pohledu naplňování obsahových cílů dosáhla tato lokalita 42 %.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Situační analýza nebyla zadavatelem akceptována, neboť nebyla předána v požadované kvalitě. Navíc vzhledem ke zdlouhavému výběrovému řízení zhotovitele se prezentace výsledků situační analýzy uskutečnila v době, kdy již byla připravena pracovní verze strategického plánu. Vlivem toho mezi partnery výrazně poklesla důvěryhodnost Agentury, což musel lokální konzultant pracně napravovat. Špatně vybraný externí subjekt tak mohl ohrozit existenci celého lokálního partnerství v Bílině, jelikož někteří partneři byli závěry z analýzy osobně dotčeni. Situační analýza tak stejně jako ve většině lokalit z roku 2010 představovala i v Bílině nedostatek v aplikaci standardních nástrojů Agentury.

Lokální partnerství bylo ustaveno na začátku působení Agentury v lokalitě. Setkávání lokálního partnerství i pracovních skupin bylo poměrně nepravidelné, přičemž nejnižší aktivita byla zaznamenána v případě pracovních skupin Bydlení a Zaměstnanost. Do lokálního partnerství a strategického plánování se zapojily téměř všechny instituce, které byly osloveny. Jako nedostatečná se však jeví účast vedení města, a to nejen na setkáních LP, ale i na pracovních skupinách, neboť za město se strategického plánování a práce v lokálním partnerství účastnil pouze vybraný úřednický aparát konkrétních odborů. Bílina tak v uplatňování nástroje lokálního partnerství po procesní stránce za většinou ostatních lokalit výrazně zaostává.

Město mělo již před vstupem Agentury utvořenou skupinu „Prevence kriminality města Bílina“, jejíž existence byla přímo vázána na krajské programy Prevence kriminality a jejich dotační tituly. Téma bezpečnosti a prevence sociálně patologických jevů je v lokalitě sice velmi živé, ale síly a kapacity partnerů byly zákonitě přetěžované a odpovědnost roztříštěná. V červnu 2012 proto město spolu

s novým lokálním konzultantem dospělo k rozhodnutí, že na základě sloučených platforem pracujících s oblastí bezpečnosti a prevence sociálně patologických jevů bude utvořena nová Komise pro bezpečnost, prevenci a sociální začleňování představující mimo jiné i záchovný mechanismus fungování lokálního partnerství po odchodu Agentury z lokality. V Bílině tedy na rozdíl od většiny ostatních lokalit byl proces exit strategie již nejen projednávaný, ale i formalizovaný.

V Bílině se setkáváme s určitým problémem tzv. „přeplánovanosti", respektive vyhoření kompetentních osob v plánovacích procesech a nasycením různě zaměřenými platformami, neboť město má vypracováno několik strategických dokumentů (včetně Strategického plánu rozvoje města) a proběhlo již jedno kolo komunitního plánování (Komunitní plán 2008-2010) s tím, že začátek navazujícího procesu komunitního plánování se kryl se vstupem Agentury do lokality.

Obecně lze konstatovat, že strategický plán sice pokrývá všechna klíčová témata sociálního začleňování, avšak pravděpodobnost plnění konkrétních cílů se značně různí. V době zpracovávání této evaluace se ani jeden cíl jako kompletní celek ještě nepodařilo naplnit. Řada specifikovaných záměrů nebude realizována vůbec, jelikož se v průběhu implementační fáze vyskytly stěží odstranitelné překážky bránící jejich plnění. Jediný cíl, na jehož implementaci se usilovně pracuje, je směřování k výstavbě Integrovaného centra prevence a zajištění potřebných sociálních služeb poskytovaných v tomto centru. V případě, že by projekt nebyl schválen, musel by být strategický plán kompletně předělán. Nevhodná ambicióznost Strategického plánu sociálního začleňování přitom souvisí s jeho vazbou na ostatní strategické dokumenty města. Slabinou strategického plánu je rovněž absence kompetentních osob odpovědných za realizaci jednotlivých cílů. Bílina tedy za ostatními lokalitami ztrácí nejen po procesní, ale i po obsahové stránce, při posouzení naplňování opatření obsažených ve strategickém plánu patří k nejméně úspěšným lokalitám.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Od počátku zahájení spolupráce Agentury s městem působil v Bílině jeden lokální konzultant, a to až do května 2012, kdy došlo z důvodu jeho kariérního postupu k výměně na této pozici. Osoba lokálního konzultanta byla hodnocena většinou kladně, vyzdvihovány byly komunikační a organizační schopnosti, vstřícný přístup, pracovitost a nadstandardní nasazení i šíře odborných znalostí. Přílišná vytíženost lokálního konzultanta však vedla k tomu, že jeho úsilí bylo orientováno převážně jedním směrem, a to k úspěšné realizaci ICP. Přílišná ambicióznost SP je pravděpodobně důsledkem nadměrného respektování názorů partnerů v procesu plánování bez nutné korekce ze strany LK, která by plán více přiblížila realitě. Po výměně lokálního konzultanta nastalo dle partnerů, kteří nejsou ve vedení města, ticho a nikdo se prozatím nesnaží prosazovat naplánovaná opatření.

Spolupráce města a dalších partnerů

Vedení města Bílina se neúčastnilo setkávání LP a PS a nebylo tak ani u zrodu SP a jeho cílů. To je jedním z důvodů, proč se nepodařilo určit odpovědnost za implementaci naplánovaných opatření a proč město nemělo motivaci k zavádění naplánovaných opatření do praxe. Spolupráce s městem, pokud jde o ICP, je nicméně velmi intenzivní, o realizaci ostatních cílů stanovených SP se však

zástupci města zajímají podstatně méně. Vedení města do určité míry zastupuje ředitel Člověka v tísni ze své pozice radního, který je v rámci lokálního partnerství velmi aktivním členem.

Výsledky a vliv Agentury

Město Bílina mělo již před vstupem Agentury zavedeno řadu opatření podporujících integraci sociálně vyloučených osob a starosta města je nakloněn sociálně integračnímu přístupu komunální politiky. Město již také mělo zkušenost s plánovacími procesy. Ve městě působí od roku 2005 Člověk v tísni, o.p.s, který má v Bílině jako poskytovatel sociálních služeb vázaných na sociální integraci zcela dominantní postavení. Vedení města a Člověk v tísni jsou provázané tím, že ředitel Člověka v tísni je členem rady města. Vliv Agentury ve městě Bílina je tedy obtížné odlišit od aktivit a snah města a ČvT, lze přitom předpokládat, že řada dosud úspěšně nastartovaných procesů by v Bílině pokračovala i bez vstupu Agentury do lokality.

Výběr města ke spolupráci

Motivací města při žádosti o vstup Agentury do lokality nebyl zájem o nastartování sociálně-integračních procesů či propojení veřejné správy a neziskového sektoru s cílem nastartovat spolupráci při sociálním začleňování. Naopak lze předpokládat, že úvahy o možném vstupu Agentury do Bíliny inicioval právě Člověk v tísni, o.p.s., respektive jeho ředitel. Společným zájmem pro oba klíčové aktéry (ČvT a město) byla hlavně možnost čerpat investiční peníze z fondu Integrovaného operačního programu. Tento záměr měl být proveden skrze Integrované centrum prevence (ICP), jehož realizace je těžištěm Strategického plánu sociálního začleňování. Agentura dále měla hrát určitého prostředníka při vyjednávání sociálně-integračních politik na komunální úrovni mezi městem a neziskovým sektorem.

Shrnutí

Agentura v případě Bíliny vstupovala do prostředí, kde již byly sociálně integrační principy uplatňovány, a to jak městem, tak i prostřednictvím dominantní neziskové organizace Člověk v tísni. Město mělo zkušenost jak s plánovacími procesy, tak i diskusními platformami. Činnost lokálního partnerství tak byla upřena především na velký projekt Integrované centrum prevence, úspěšnost strategického plánu i činnosti lokálního partnerství se tedy bude odvíjet od získání tohoto projektu. Žádný z cílů ambiciózního SP se však dosud nepodařilo naplnit. Činnost Agentury v lokalitě je tedy možné hodnotit jako dosud poměrně neúspěšnou a do jisté míry nadbytečnou, neboť město i Člověk v tísni by v dosud nastartovaných sociálně integračních procesech, pravděpodobně úspěšně, pokračovaly i bez zahájení spolupráce s Agenturou, jejíž „přidaná hodnota“ je v Bílině velmi nízká.

Identifikované faktory neúspěchu:

- hlavní motivace města a ČvT k zahájení spolupráce s Agenturou spočívající v možnosti čerpat investiční peníze z fondu Integrovaného operačního programu

- „přeplánovanost“, resp. vyhoření kompetentních osob v plánovacích procesech a nasycení různě zaměřenými platformami
- neúčast vedení města na setkáních lokálního partnerství a pracovních skupin a tedy jeho nepřítomnost u zrodu Strategického plánu
- přílišné ambice Strategického plánu a kopírování chyb vlastních předešlým strategickým plánům
- absence kompetentních osob odpovědných za realizaci jednotlivých cílů ve Strategickém plánu

2.2.9. Bruntál

Bruntál představuje nejúspěšnější lokalitu ze všech měst, kde byla zahájena spolupráce s Agenturou v roce 2010. Nejlepšího hodnocení přitom Bruntál dosáhl jak po procesní stránce, tak po obsahové. Při uplatňování procesu byl výsledek Bruntálu výrazně lepší než u dalších měst. Druhé nejlepší město v pořadí za Bruntálem po procesní stránce zaostávalo o 10 procentních bodů. Z pohledu naplňování obsahových cílů však tato lokalita za Bruntálem zaostává již jen o 3 procentní body. V obou případech se přitom jednalo o Kutnou Horu, která je Agenturou uváděna jako příklad dobré praxe.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Většina standardních nástrojů byla v Bruntálu uplatněna dle metodiky a bez vážnějších problémů. Výjimku tvoří situační analýza. Ta byla jednak pozdě zadána Agenturou a výběrové řízení se značně protáhlo, navíc byl vybrán realizátor, od kterého následně Agentura nepřevzala některé analýzy za původní domluvenou cenu. Ačkoliv byla analýza prezentována na lokálním partnerství, lokální partneři samotnou analýzu nikdy nedostali k dispozici. Situační analýza tak představuje jeden z největších neúspěchů působení Agentury v lokalitě Bruntál. Obdobná situace však nastala i v dalších městech 2010.

Samotné lokální partnerství bylo ustaveno rychle a na jeho koncepci spolupracovala jak Liga, o.s., která představuje jednu z nejúspěšnějších neziskových organizací v Bruntálu, tak i zástupci města. Do lokálního partnerství se podařilo zapojit téměř všechny relevantní aktéry a celkově bylo partnerství koncipováno jako hodně široká platforma. Lokální partneři se zároveň se svým zapojením do spolupráce s Agenturou do značné míry identifikovali a většina aktivně spolupracuje po celou dobu působení Agentury ve městě. Podobně úspěšně bylo lokální partnerství hodnoceno pouze v Kadani, kde bylo fungování tohoto nástroje ohodnoceno také maximálním počtem bodů.

Strategický plán do značné míry odráží úspěšnou spolupráci partnerů v rámci lokálního partnerství. Významnou roli na jeho včasné koncepci a schválení však sehrál lokální konzultant, který se držel metodiky a doporučení a práce na strategickém plánu směřoval k cíli tak, aby byl v březnu 2011 plán hotov. Strategický plán se ukázal jako užitečný nástroj pro komunikaci mezi různými partnery, a to i těmi, kteří spolu nedokáží dlouhodobě spolupracovat na bilaterální bázi. Strategický plán je přitom koncipován dostatečně konkrétně, srozumitelně a především realizovatelně. Lze tedy očekávat, že

bude úspěšně naplňován po zbývající dobu trvání partnerství. Podobně dobře byl strategický plán u lokalit 2010 hodnocen ještě například v Kutné Hoře a v Havířově.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Silnou stránkou působení Agentury v Bruntálu se ukazuje být lokální konzultant. Ten si brzy získal respekt jednotlivých partnerů. Dokázal ke společnému jednání přivést organizace, které spolu nespolupracují a mají do značné míry antagonistické vztahy. Lokální konzultant byl hodnocen jako detailista, tahoun a zároveň diplomat, což se jeví jako optimální kombinace vlastností pro složitou roli, kterou lokální konzultant v lokalitách má.

Spolupráce města a dalších partnerů

Spolupráce Agentury s městem, případně neziskovými organizacemi či dalšími představiteli státní správy byla od počátku dobrá. Mírnou komplikací byla změna politické reprezentace v průběhu fungování lokálního partnerství, nicméně se podařilo zajistit kontinuitu ve vztazích a tato změna nakonec spolupráci Agentury a města zásadně neohrozila. Lokální konzultant vhodně využíval k prosazování cílů Agentury kombinaci jednání v rámci lokálního partnerství a bilaterálních schůzek. Celkově lze říci, že klima v Bruntále je dlouhodobě příznivé k realizaci a posilování sociálně integračních přístupů.

Výsledky a vliv Agentury

Nejobtížnější je hodnocení samotného vlivu Agentury na prosazování sociálně integračních politik v Bruntálu. Významným faktorem při posuzování je skutečnost, že v Bruntálu funguje několik let proces komunitního plánování, který je relevantními experty velmi kladně hodnocen, a do tohoto procesu je zapojena většina partnerů spolupracujících s Agenturou. Nicméně téměř všichni členové lokálního partnerství se shodují, že lokální partnerství včetně strategického plánování bylo velmi přínosné a bez působení Agentury by řada procesů nebyla nastartována, případně by byla nastartována později. Město by pravděpodobně nepodávalo velké investiční projekty a také by se nerealizovaly nastartované programy v oblasti vzdělávání, jako například prevence záškoláctví, apod.

Výběr města ke spolupráci

Z výše uvedeného můžeme usoudit, že město Bruntál bylo vybráno správně. Jedinou otázkou u takto fungující spolupráce s městem je, zda by potřebné procesy ve městě neproběhly i bez působení Agentury, což je rozebráno výše. Vzhledem k neutěšené socioekonomické situaci ve městě i v celém blízkém regionu a omezeným kapacitám města je možné konstatovat, že i v případě, že by přidaná hodnota působení Agentury nebyla příliš velká, jedná se o oprávněnou intervenci.

Shrnutí

Z výše uvedeného a ze srovnání s dalšími lokalitami činíme závěr že Bruntál představuje úspěšné, spolupracující město. Ačkoliv mohou být pochybnosti o tom, zda by obdobných cílů nebylo dosaženo i bez Agentury, ta je všemi partnery hodnocena velmi kladně a relevanci jejího působení podtrhuje téměř zděšení partnerů při zmínce o tom, že by Agentura měla v dohledné době odejít. Strategický plán se daří, byť se zpožděním, naplňovat a spolupráce v rámci lokálního partnerství představuje stále velký potenciál změny života v obci.

Identifikované faktory úspěchu:

- opravdová motivace a reálná očekávání ze strany města a významné NNO
- velmi schopný lokální konzultant
- spolupracující město a Liga, o.s.
- odborné zázemí Agentury

2.2.10. Havířov

Havířov se ve výsledném hodnocení jak procesu, tak výstupů nachází ve středu hodnoceného pole. Z hlediska procesu je uprostřed, z hlediska celkových výstupů pak spíše ve spodní části tohoto pole. Skóroval ale **mírně nadprůměrně, pokud jde o plnění konkrétních opatření ve strategickém plánu,** například před celkově nejúspěšnějším Bruntálem. Do průměru ho svádějí všechny ostatní hodnocené výstupy: skóroval průměrně v oblasti dílčí spolupráce partnerů v oblasti vzdělávání a bezpečnosti, průměrně co do poznání a pochopení problému na úrovni vedení města, a podprůměrně pokud jde o pevnost platformy, která by eventuelně mohla po odchodu Agentury navázat na činnost partnerství. Tento analytický obraz dobře odráží realitu výstupů Agentury ve městě.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Situační analýza byla vypracována v obstojné kvalitě, pro základní orientaci slouží dobře. Byla však zadána a tudíž vypracována pozdě a nemohla proto sloužit jako podklad ke strategickému plánování, naopak velké množství informací převzala od členů partnerství, takže těm nemohla přinést nic zásadně nového. Byla však používána jako podklad pro projektové žádosti. Jako jediný má proto Havířov mezi lokalitami 2010 nenulové, byť ne vysoké, skóre za situační analýzu.

Lokální partnerství bylo ustaveno rychle a energicky, nechybí v něm žádný klíčový místní partner. Hlavní slabinou partnerství je neúčast a nezájem politického vedení města, chybí zastoupení vedení sociálního odboru a OSPOD. Lokální konzultantce se podařilo zapojit do práce s cílovou skupinou dvě klíčové NNO, které s touto skupinou předtím primárně nepracovaly (podobně jako například ve Vejprtech). Klíčovým partnerem je dominantní pronajímatel bytů v obou lokalitách RPG RE management, čímž je lokalita netypická.

Strategické plánování probíhalo pečlivě a plynule a s velkou mírou shody mezi partnery. Plán byl dokončen v termínu, ale schválen zastupitelstvem města byl až o čtvrt roku později, v červnu 2011, z toho vyplývá podprůměrné hodnocení z hlediska procesu po jednom roce činnosti Agentury. Plán je dost ambiciózní, ale vzhledem k míře naplňování se ukazuje jako vcelku realistický, dostatečně detailně a logicky propracovaný, delegování úkolů je konkrétní. Plán je skoro úplně nezávislý na vůli politického vedení města, krom veřejných zakázek mu nepředkládá žádná opatření. Jeho velká část je de facto plánem rozvoje sociálních a příbuzných služeb. V realizační fázi se partnerství přestalo scházet v tématických skupinách. Bylo přestrukturováno na dvě skupiny podle dvou lokalit a valná část práce se odehrává na dílčích schůzkách. Někteří partneři by uvítali systematičtější schéma setkávání skupin a vyhodnocování plnění plánu.

Revize strategického plánu v době evaluace začínala. Exit strategie je s partnery projednávána ale formalizovaná není. Všichni partneři - ovšem, významně, krom politického vedení města - mají vůli v práci pokračovat po odchodu Agentury. Formalizovaná platforma pro pokračování práce partnerství ale ustavena není. Z těchto dvou důvodů Havířov skóroval podprůměrně, pokud jde o pevnost platformy, která by eventuelně mohla po odchodu Agentury navázat na činnost partnerství, a je v tomto ohledu blízko např. Obrnicím. Tam partnerství také stojí na iniciativě a energii jedné nebo dvou osob, a jiná platforma, která by na LP navázala, zatím v místě není.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Havířov patří mezi ty lokality, kde jeden konzultant působí kontinuálně po celou dobu. Lokální konzultantka je všemi partnery hodnocena velice pozitivně jako organizátorka, odbornice, mediátorka. Pracuje energicky a iniciativně a její nasazení je zjevně nejsilnější stránkou působení Agentury v místě. Pro některé partnery z neziskových organizací je lokální partnerství první platformou (vzhledem ke stagnaci procesu komunitního plánování), na které mohou konstruktivně projednávat problémy svých klientů a svého působení ve městě, čehož si velmi váží. Konzultanka partnerům významně pomáhala s přípravou jejich projektů. Nasazení konzultanta je tak podobné úspěšnějším lokalitám, ale například ve srovnání s Kutnou Horou, kde volby 2010 vedení města k partnerství přiklonilo, v Havířově byl účinek opačný. Město se tak posunulo blíže např. Bílině, kde se vedení města práce partnerství prakticky neúčastní, byť z jiných důvodů.

Spolupráce města a dalších partnerů

Všichni zúčastnění klíčoví partneři spolupracují ochotně, ale iniciativa je především na lokální konzultantce. Hlavní slabinou je nezájem vedení města a neúčast vedení sociálního odboru a OSPOD. Původně vůbec nekomunikovalo vedení města s RPG, jedním z dobrých výsledků Agentury je, že se podařilo tuto komunikaci zprostředkovat.

Výsledky a vliv Agentury

Město Havířov před příchodem Agentury už samo realizovalo řadu integračních opatření, zejména v oblasti školství a bezpečnosti a prevence. Přidaná hodnota Agentury tak spočívá především v tom, že

zaměřila pozornost místních NNO na cílovou skupinu své intervence, a snaží se do města přivést nové aktéry změny. Netypický je Havířov v tom, že lokální partnerství přebralo práci na koncepci prevence kriminality, která byla vypracována a schválena zastupitelstvem města, a je tedy jakýmsi vedlejším produktem vedle opatření ve strategickém plánu. Agentura a partnerství však nemají vliv na rozhodnutí vedení města.

Výběr města ke spolupráci

Zpětně se zdá, že hlavní a patrně i jedinou motivací politického vedení města Havířova pro spolupráci s Agenturou byla možnost podat projekt IOP na zřízení poradenského centra, což se podařilo. Po volbách 2010 se vedení města obměnilo a nové vedení o další aspekty činnosti partnerství nejeví zájem nebo je kritizuje. Prostor pro přidanou hodnotu Agentury byl poměrně omezený, a to v oblasti přivedení a koordinace sociálních služeb.

Shrnutí

Ačkoliv ve smyslu konkrétních projektů a aktivit jsou výsledky činnosti Agentury v Havířově uspokojivé, je otázka, zda pro tuto roli je Agentura primárně určená. Tuto otázku dokresluje, že Havířov co do celkového skóre následuje Bílina, kde se působení Agentury jeví jako nadbytečné. Havířov má však podstatně blíže městům, které ho předstihují jako úspěšnější (rozdíl cca 1 p.b. oproti sousední Toužimi/Teplé a 2,5 p.b. oproti dalším Obrnicím), zatímco Bílina za ním ztrácí 5 procentních bodů. Můžeme tedy uzavřít, že Havířov tvoří mezi lokalitami 2010 modelovou dolní limitu vhodnosti nasazení Agentury.

Identifikované faktory relativního úspěchu

- Schopná lokální konzultantka.
- Silní partneři s regionálním zázemím
- Realistický a konkrétní strategický plán, pokrývající reálné potřeby města a založený převážně na opatřeních, která si partneři vzali za svá.
- Úspěch ve získávání projektových zdrojů, mimo jiné díky práci konzultantky a experta na projektech

Identifikované faktory relativního neúspěchu / zpoždění / omezení

- Zpoždění projektových zdrojů (dva klíčové projekty na poprvé nevyšly).
- Neúčast politického vedení města i vyšších úředníků na práci partnerství.
- Otevřeně deklarovaná skepse vůči Agentuře na straně primátora města.
- Po část trvání partnerství nedůvěra mezi dvěma silovými póly partnerství – RPG a NNO.

2.2.11. Chomutov

Chomutov představuje v rámci lokalit 2010 po všech stránkách nejméně úspěšnou lokalitu. Po roce a půl spolupráce zde Agentura svoji činnost ukončila. V hodnocení procesu tedy Chomutov nepostoupil ani do fáze strategického plánu, který zastupitelstvo neschválilo. V jeho obsahovém naplňování pak logicky není hodnocen, dílčím úspěchem v rámci hodnocení obsahu intervence je pokračování jiné platformy (Chomutovské partnerství) pod záštitou města.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Uplatnění standardních nástrojů v Chomutově víceméně selhalo.

Nedostatkem v aplikaci standardních nástrojů byla jednoznačně situační analýza, která byla zadána pozdě a vypracována ve špatné kvalitě. Ač v ostatních lokalitách 2010 neměla absence situační analýzy výrazný vliv na proces plánování a další činnost Agentury, Chomutov je v tomto výjimkou. Kvůli absenci situační analýzy musela být vstupní analýza nahrazena rozsáhlejší analytickou částí strategického plánu, která se stala hlavním a v podstatě jediným deklarovaným důvodem, proč bylo projednání strategického plánu zastupitelstvem neúměrně protahováno a nakonec plán nebyl schválen.

Lokálního partnerství bylo ustaveno rychle a zapojili se do něj všichni důležití aktéři včetně vedení města a vedoucích relevantních odborů. Formálně bylo lokální partnerství velmi početnou platformou, v realitě se však řada subjektů účastnila jednání pouze sporadicky. Selhání tohoto nástroje však spatřujeme především v tom, že došlo k oddělení rozhodovací složky města do platformy lokálního partnerství a k obsazení pracovních skupin jinými zástupci města, řadovými pracovníky. Ve výsledku tak nedocházelo k efektivnímu přenosu výstupů aktivně a inspirativně pracujících skupin na lokální partnerství pojaté jako řídící struktura s politickým zastoupením.

Strategický plán, tvořený na pracovních skupinách a za výrazné účasti lokálních konzultantek, je ve své návrhové části nejpodrobněji zpracovaným materiálem ze všech srovnávaných lokalit (vč. později vyžádané finanční analýzy navrhovaných opatření). Naopak jeho slabinou je, že byla ze strany města odmítnuta bližší specifikace garantů jednotlivých opatření, což je v řadě ostatních lokalit běžnou praxí. Řadu navrhovaných opatření tak garantoval neziskový sektor. Tento nástroj nebyl nikdy uveden v praxi, neboť jeho neschválením skončila spolupráce Agentury s městem. Ani v současné době není pravděpodobné, že by byl dále využit v Chomutovském partnerství, neboť je zřejmé, že se s ním klíčoví pracovníci města neztotožňují.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

V Chomutově došlo po necelém ¾ roce k výměně na pozici lokální konzultantky. Tato výměna byla po procesní i administrativní stránce dobře zvládnuta, což bylo posíleno především tím, že původní lokální konzultantka zůstala spolupracovat s Chomutovem na pozici metodika. Výměna však byla velmi negativně přijata zástupci města a některých přidružených organizací. Při složitosti spolupráce a komunikace v této lokalitě tak zřejmě bylo podceněno riziko možnosti osobních antipatií k nové pracovnici v porovnání s několik měsíců budovanými pracovními vztahy s původní lokální konzultantkou.

Spolupráce města a dalších partnerů

Město od počátku deklarovalo zájem spolupracovat, při hodnocení celého průběhu spolupráce však tento zájem zůstává spíše v rovině deklarací. K tomuto hodnocení nás přivádí především odmítání přijímat konkrétní odpovědnost nad navrhovanými opatřeními ve strategickém plánu, neúměrné protahování procesu schvalování strategického plánu (nikde v lokalitách nebylo požadováno dvojité projednání plánu v komisích a v radě města), obstrukce před schvalováním plánu zastupitelstvem (zasílání komentářů k obsahu plánu půl roku po jeho vzniku ale pouze několik dní před jednáním zastupitelstva), preferování pokračování spolupráce bez schváleného strategického plánu, čímž bylo de facto negováno uzavřené memorandum o spolupráci.

Výsledky a vliv Agentury

Agentura z lokality odešla předčasně, dílčími výsledky je funkční spolupráce s některými neziskovými organizacemi (např. podání projektu, který nicméně nebyl podpořen). O vlivu na situaci ve městě tedy není možné hovořit.

Výběr města ke spolupráci

Výběr města ke spolupráci hodnotíme jako hlavní důvod neúspěchu. V této lokalitě je vzhledem k její velikosti dostatek místních zdrojů, partnerů a možností realizace sociálně integračních politik. Problém jejich neexistence či nízké efektivity je spatřován v přístupu vedení města a dlouhodobém nastavení politického směřování v oblasti sociálního začleňování (rétorika „nepřizpůsobivosti“, dominance represivních politik před proaktivními a preventivními programy apod.).

Shrnutí

Chomutov představuje jedinou z porovnávaných lokalit, se kterou Agentura předčasně ukončila spolupráci z důvodu nesoučinnosti města a jeho vedení. Z tohoto pohledu této lokalitě věnovala až přílišné množství času a zdrojů, které ve výsledku nepřinesly prakticky žádný efekt. Vzhledem k dlouhému období, kdy byla ze strany města spolupráce paralyzována neprojednáním strategického plánu, by měla Agentura v podobných situacích učinit rychlejší rozhodnutí a opustit lokalitu dříve, tak, aby nebylo zbytečně plýtváno lidskými i materiálními zdroji tam, kde je šance na výsledky malá.

Identifikované faktory neúspěchu:

- špatný výběr města
- neochota vedení města spolupracovat
- špatná aplikace standardních nástrojů Agentury (situační analýza, lokální partnerství)

2.2.12. Jáchymov

Jáchymov je ve výsledném hodnocení jak procesu, tak výstupů na předposledním místě mezi lokalitami 2010, čili je to celkově druhá nejméně úspěšná lokalita. Předstihl pouze Chomutov, kde Agentura činnost ukončila kvůli neochotě města spolupracovat. Srovnání s Chomutovem je v tomto bodě obzvlášť poučné, jak uvedeme. Naproti tomu v hodnocení naplňování procesu po *jednom roce* působení Agentury je Jáchymov v první třetině hodnocených lokalit, protože zde už po půl roce byl schválen strategický plán. Po dvou letech je ale Jáchymov stran procesu opět poslední, kvůli částečnému rozkladu lokálního partnerství. Tento analytický obraz dobře odráží skutečný vývoj práce partnerství a Agentury ve městě.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Situační analýza byla zadavatelem akceptována, protože pro lokalitu nebyl k dispozici žádný jiný zdroj vstupních informací. Analýza je ale nekvalitní a prakticky bezcenná. Nikdy nebyla použita k žádnému praktickému účelu. Co do nefunkčnosti situační analýzy je tedy na tom Jáchymov stejně jako všechny ostatní lokality 2010 vyjma Havířova.

Lokální partnerství bylo ustaveno rychle a energicky, chybí v něm ale dva klíčoví partneři: největší zaměstnavatel, Lázně Jáchymov, a sociální odbor v Ostrově, pod jehož působnost v oblasti sociálních věcí Jáchymov spadá. V Jáchymově je celkově malý kontakt s terénem, pohyboval se v něm systematicky pouze jeden sociální pracovník o.p.s. Člověk v tísni a příslušníci policie.

Strategický plán zde byl dokončen a schválen jako vůbec v první lokalitě ročníku 2010 (odtud vcelku vysoké skóre stran procesu po jednom roce, v první třetině pelotonu). Většina plánu je dílem dvou výše jmenovaných nejaktivnějších členů partnerství, lokální konzultant neměl proces tvorby dostatečně pod kontrolou. Plán je poměrně konkrétní co do termínů i pověřených aktérů, ale na několika místech byl formulován jako seznam projektových žádostí, nikoliv jako struktura kroků a opatření. Je také podle našeho hodnocení příliš ambiciózní a doširoka rozkročený vzhledem k omezeným kapacitám partnerů a neznámé poptávce po opatřeních na straně cílových skupin. Plán byl dokončen brzy kvůli podání žádosti do výzvy IOP, a jistá nezralost je na něm znát. Samotná kvalita plánu má proto nejnižší skóre ze všech lokalit, ve kterých strategický plán po roce aktivity Agentury vůbec vznikl. Hlavní slabinou plánu je ovšem jeho velká závislost na projektových zdrojích, v jedné ze čtyř oblastí je plán takřka úplně závislý na projektu IOP. Tento páteřní projekt byl městem dlouho připravován, ale město coby žadatel se po roce a půl příprav rozhodlo ho nepodat. Tím došlo nejprve ke zpoždění a posléze ke zhroucení plnění velké části plánu. K tomu se přidalo nezískání dalších projektových zdrojů a pasivita nebo bezradnost města v oblasti bydlení, která byla v jeho režii. Výsledkem je, že plán se daří naplňovat pouze v jedné ze čtyř oblastí (Vzdělávání a výchova). Spolu s Bílinou je proto Jáchymov úplně poslední (krom Chomutova s nulovým skóre, kde plán nebyl schválen a tedy se nikdy nezačal plnit) co do plnění relevantních cílů. Podobně vázne plnění plánu v Bílině, kde je plán také příliš ambiciózní a soustředěný okolo budování centra (intervenčního) z prostředků IOP.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

V Jáchymově se celkem dvakrát vystřídal lokální konzultant. První konzultant nezastával svou roli optimálně v oblasti koordinace plánovacího procesu a posléze z Agentury odešel. Nedařilo se sehnat náhradu, takže po dobu asi půl roku nebyl lokální konzultant přítomen a byl částečně zastupován metodikem. Druhá konzultantka si počínala dobře, ale po dalších asi osmi měsících odešla na mateřskou dovolenou a byla bez prodlevy nahrazena třetí, současnou konzultantkou, jejíž schopnosti a nasazení musíme také hodnotit kladně. Nicméně zejména prodleva po odchodu prvního konzultanta působení Agentury ve městě oslabila, na začátku realizační fáze neměla Agentura práci partnerství dostatečně pod kontrolou. Agenda partnerství se dostala do vleku příprav dominantního projektu IOP, zatíženého zájmy města a školy, a ostatním cílům byla věnována menší pozornost. Třetí konzultantka už zdědila partnerství ve stavu částečného rozkladu poté, co se zhroutilo plnění velké části cílů. Zajímavé je srovnání s Obrnicemi, kde také proběhla dvojí výměna konzultanta, ale výsledky jsou v opačném gardu. První výměna zpozdila proces strategického plánování, ale během realizační fáze se podařilo Obrnice dostat mezi lokality úspěšné. Absence konzultanta na začátku realizační fáze v Jáchymově byla tedy následována vážnějšími důsledky.

Spolupráce města a dalších partnerů

Starosta města se po dvou setkáních partnerství nechal už napořád zastoupit místostarostkou. Vedení města se přes deklarovaný zájem ve výsledku ukázalo jako nemotivované a pasivní. Hlavní zájem mělo o projekt IOP. Silnými póly partnerství jsou základní škola v čele s ředitelem a o.p.s. Člověk v tísni. Po roce a půl činnosti, která vyjma projektů ve škole nepřinesla žádné konkrétní výsledky, se partnerství ocitlo v útlumu, část partnerů pracuje, ale spíše na bázi dílčích schůzek nad konkrétními zpožděnými projektovými záměry. Rýsuje se možnost spolupráce s Lázněmi Jáchymov, jejichž management, zdá se, mění na spolupráci s partnerstvím názor. Město z činnosti partnerství prakticky vypadlo. Jáchymov je proto na konci pole co do existence platformy relevantních aktérů, která by eventuelně mohla pokračovat v práci partnerství po odchodu Agentury. Pouze co do existence současných dílčích platforem spolupráce skóroval Jáchymov průměrně, jelikož funguje spolupráce mezi NNO, školou a policií.

Výsledky a vliv Agentury

Hlavní výsledky jsou v oblasti vzdělávání, v pokračujícím procesu budování ZŠ Jáchymov jako školy inkluzivní, což je plně v režii aktivního ředitele školy. Tento proces by byl v nějaké míře pravděpodobně probíhal i bez přítomnosti Agentury. Město zavedlo veřejnou službu, a v malém objemu veřejně prospěšné práce. Jinak z práce partnerství konkrétní výstupy nejsou. Zejména se kvůli nepodání IOP nepodařilo zavést potřebné sociální služby a zřídit nízkoprahový klub. Na plánovaném sociálním bydlení se nikdy nezačalo pracovat a radnice města se nyní domnívá, že to není ani možné, ani potřebné.

Výběr města ke spolupráci

Důvod pro působení Agentury v Jáchymově reálně existoval. Agentura zde mohla pomoci zavést služby a programy „harm reduction“ typu. Při hodnocení aktivity radnice je zajímavé vzít v potaz, že Jáchymov co do kvality provedení procesu i co do výstupů sousedí s Chomutovem, kde byla činnost pro nespolupráci s městem ukončena. Pokud by Agentura měla na místě kontinuálně konzultanta a její nároky na spolupráci s radnicí by byly vyšší, Jáchymov by byl dost možná dalším kandidátem na předčasný odchod.

Shrnutí

Agentuře se vzhledem k personální nouzi nepodařilo v klíčovém období vést partnerství optimálně. Původně deklarovaná motivace vedení města buď nebyla reálná, nebo se po zhroucení projektu IOP, o který město především stálo, úplně rozplynula. Vedení města buď nemá skutečný zájem o to situaci ve městě měnit, nebo si spíše neuvědomuje, že tato změna závisí především na jeho zájmu a aktivitě. Velká část záměrů partnerství se neuskutečnila nebo nadlouho odložila kvůli zhroucení klíčových projektových zdrojů. Páteřní projekt odčerpal mnoho zdrojů a frustroval mnoho očekávání. Běžící opatření jsou vesměs ta, která by byla pravděpodobně do určité míry zaváděna i bez intervence Agentury (projekty ve škole). Přidaná hodnota působení Agentury ve městě po dvou letech ve srovnání s ostatními městy, vyjma Chomutova a Bíliny, je tedy velmi malá. Partnerství nyní po období stagnace částečně ožívá a nadále usiluje, už bez aktivní účasti města, o naplnění některých cílů skrze podávané projekty.

Identifikované faktory neúspěchu:

- Pasivita a nezájem vedení města.
- Neoptimální nasazení lokálního konzultanta a jeho dvojí vystřídání, zejména to první, s půlroční prodlevou.
- Strategický plán je z větší části závislý na projektovém financování, a to převážně na jednom velkém projektu IOP, který město nakonec nepodalo.
- Chybí místní organizace s kontaktem s terénem. Všechny partnerské NNO jsou organizace se sídlem a těžištěm aktivity jinde.

2.2.13. Jirkov

Jirkov představuje v rámci lokalit 2010 lokalitu úspěšnější, a to jak po procesní stránce, tak i po obsahové. Při uplatňování procesní stránky spolupráce je výsledek Jirkova totožný se situací v Obrnicích (67 % v Jirkově a 67,9 % v Obrnicích) a v porovnání s nejlepším Bruntálem tak ztrácí 13 procentních bodů. Z pohledu naplňování obsahových cílů se Jirkov umístil na třetím místě za nejlépe skórujícími lokalitami Bruntálem a Kutnou Horou.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Většina standardních nástrojů byla v Jirkově uplatněna dle metodiky, bez vážnějších problémů a v krátkém časovém období. O tom svědčí především to, že z hlediska naplňování procesního postupu intervence Agentury v lokalitě se nijak neliší pozice Jirkova po roce a po roce a půl spolupráce. To je způsobeno především tím, že řada kroků intervence byla realizována již v průběhu prvního roku, v dalších 4 měsících se však v procesní stránce lokální partnerství neposunulo směrem k exit strategii, která je již v některých dalších srovnávaných lokalitách domlouvána (např. výše skórující Kutná Hora).

Nedostatkem v aplikaci standardních nástrojů byla situační analýza. Ta byla jednak zadána pozdě z důvodu průtahů způsobených na straně zadavatele, výsledek zpracovaný vybraným realizátorem byl navíc nekvalitní a pro práci lokálního partnerství Jirkov tak nebyl vůbec použit. Aplikace nástroje situační analýzy tak představuje neúspěch působení Agentury v lokalitě v její plánovací fázi. Nicméně z výsledků je zcela patrné, že absence tohoto nástroje nemusí znamenat zbrzdění procesu strategického plánování, neboť při dobrém nastavení plánovacích procesů a aktivitě pracovních skupin, lokálního asistenta a konzultanta, kteří nahradí sběr scházejících údajů, byl strategický plán dokončen v krátké době. Především v porovnání lokalit 2010 s lokalitami 2011 po 1 roce působení se Jirkov z hlediska procesní stránky umisťuje nad většinou lokalit 2011, kde byl nástroj situační analýzy nasazen s vyšší úspěšností.

Lokálního partnerství bylo ustaveno rychle, zapojili se do něj všichni důležití aktéři a většina aktivně spolupracuje s Agenturou po celou dobu jejího působení. Aktivními partnery je především Odbor sociálních věcí a školství a Městský ústav sociálních služeb a organizace Člověk v tísni. Práce lokálního partnerství byla koncentrována především do prvního 3/4 roku působení Agentury. V době evaluace se platforma již delší dobu nesešla a nebylo tak zatím přikročeno k tvorbě exit strategie, což lokalitu Jirkov při hodnocení celého procesu ve srovnání s některými dalšími lokalitami nyní mírně handicapuje.

Úspěšnou spolupráci s lokálními partnery do značné míry odráží strategický plán, který byl vytvořen v relativně krátké době při detailnosti rozpracování plánovaných aktivit, harmonogramu i stanovení garantů za naplňování jednotlivých opatření. Významný podíl na jeho rychlé a efektivní tvorbě a bezproblémovém schválení Radou a Zastupitelstvem města má lokální konzultant, který příliš neprotahoval počáteční fáze strategického plánování a vedl jednání pracovních skupin a lokálního partnerství tak, aby partneři neztratili počáteční elán příliš obsáhlými debatami bez konkrétních výstupů. Během dvou měsíců byla vytvořena projektová část strategického plánu a i přes zdržení v harmonogramu schvalování díky nutnosti opakovat komunální volby byl plán v březnu schválen

vrcholnými orgány obce. Tato rychlost a efektivnost procesu „vyšvihla“ Jirkov na přední pozice z hlediska hodnocení procesu především po prvním roce, kdy většina ze srovnávaných nových lokalit (5 ze 7) ještě strategický plán nemá ani zpracovaný.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

V Jirkově působí po celou dobu stejný lokální konzultant. Ten je také výraznou a silnou stránkou působení Agentury v Jirkově. Od počátku si získal podporu vedení města (i díky osobní známosti z dřívějšího období se starostou) i jednotlivých partnerů. Výraznými vlastnostmi přispívajícími v důsledku k tomu, že je Jirkov v porovnání s ostatními lokalitami hodnocen velmi pozitivně, jsou velmi dobré komunikační schopnosti konzultanta, které mu od počátku usnadňovaly propojování jednotlivých organizací, efektivní moderování diskusí a motivaci členů k práci ve skupinách.

Výrazné komunikační schopnosti, zvládání role facilitátora a schopnost síťování místních partnerů a jejich motivace k činnosti jsou důležité vlastnosti ovlivňující atmosféru i výsledné výstupy spolupráce.

Spolupráce města a dalších partnerů

Spolupráce s městem (jeho vedením i relevantními odbory), organizacemi zřízenými městem i neziskovým sektorem byla od počátku dobrá. Dobré hodnocení spolupráce se týká jak ustavení lokálního partnerství, tak především prací na přípravě a realizaci projektů a naplňování dalších cílů strategického plánu. V závěru hodnoceného období je patrná mírná dezorientace partnerů ohledně dalšího směřování spolupráce. Vyplývá to pravděpodobně z méně častých společných setkání a také z toho, že při opatrném započetí debaty nad přebíráním zodpovědnosti místními partnery zde nevystupuje subjekt, který by byl připraven a ochoten převzít aktivitu ve fázi exit strategie a po odchodu Agentury.

Celkově lze však říci, že klima v Jirkově je příznivé k realizaci a posilování sociálně integračních přístupů.

Výsledky a vliv Agentury

Město se ke spolupráci hlásilo v době, kdy využívalo pouze část z okruhu integračních opatření. Od spolupráce s Agenturou si jeho vedení slibovalo podporu především v oblasti vzdělávání, bydlení, zaměstnanosti, bezpečnosti a rozvoje terénní sociální práce. Vzhledem k roli zástupců Agentury při tvorbě a naplňování strategického plánu je možné říci, že v řadě oblastí by bez intervence Agentury byly pokroky menší (oblast prevence kriminality, zaměstnanosti), případně by některé z procesů pravděpodobně nebyly nastartovány (oblast prostupného bydlení). Část aktivit je realizována také proto, že místní subjekty v rámci lokálního partnerství navázaly efektivnější spolupráci.

Výběr města ke spolupráci

Vzhledem k celkovému hodnocení lze konstatovat, že výběr Jirkova pro spolupráci s Agenturou byl vhodný. Očekávání od spolupráce byla reálná a formulována vedením města, které se od počátku do spolupráce aktivně zapojilo.

Shrnutí

Jirkov představuje úspěšné spolupracující město, kde jsou výsledky spolupráce s Agenturou již reálně patrné v několika oblastech. V některých oblastech se daří naplňovat cíle snáze než v jiných. Ty jsou brzděny nejistotou klíčových subjektů ohledně účelnosti a efektivity navrhovaných opatření (např. oblast prostupného bydlení). Avšak i zde je reálný potenciál k výsledné úspěšné intervenci, neboť jsou přijímána dílčí opatření, díky kterým by partneři měli možnost ověřit, zda je daný směr intervence smysluplný (např. vypracování podrobné analýzy problémové oblasti, vyčlenění několika tréninkových bytů na zkoušku).

Spolupráce v rámci lokálního partnerství a aktivita jeho jednotlivých členů představuje potenciál změny života v lokalitách.

Identifikované faktory úspěchu:

- vysoká motivace a reálná očekávání ze strany města

- aktivita významných partnerů – město (vedení a sociální odbor), Městský ústav sociálních služeb, neziskový sektor (především společnost Člověk v tísni)

- otevřenost ke spolupráci s Agenturou i mezi partnery

- velmi schopný lokální konzultant

- nízká závislost strategického plánu na projektovém financování, schopnost flexibilně modifikovat způsob naplnění některých cílů nepodpořených z projektů

2.2.14. Kutná Hora

Kutná Hora patří k nejúspěšnějším lokalitám z těch, ve kterých Agentura zahájila činnost v roce 2010. Vysokého hodnocení dosáhla jak po procesní stránce, poměrně úspěšně si vedla i při naplňování obsahových cílů. V obou oblastech se město Kutná Hora umístilo za nejúspěšnější lokalitou Bruntál.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

V Kutné Hoře využívala Agentura standardní nástroje bez větších problémů. Ke slabinám standardních nástrojů lze zařadit situační analýzu, jež byla hodnocena spíše jako vágní a nesrozumitelná. Nicméně měla důležitý aktivizační efekt a některé poznatky analýzy byly využity při zpracování strategického plánu. Kromě situační analýzy hrál klíčovou roli výzkum bytových potřeb, kterou si nechala zpracovat Agentura po dohodě s partnery od skupiny externích výzkumníků. Výstupy ze zprávy sloužily jako podklad pro přípravu koncepce sociálního bydlení ve městě.

Lokální partnerství bylo ustanoveno poměrně rychle po vstupu Agentury. Zpočátku sloužila lokální partnerství především k revizi a shrnutí aktivit jednotlivých pracovních skupin při tvorbě strategického plánu. Později se ustanovily nové platformy jako skupiny komunitního plánování nebo sociální a bytová komise, spadající do působnosti obce, které svou činností zčásti nahradily pracovní skupiny a schůze lokálního partnerství. Lokálního partnerství se účastnilo mnoho relevantních partnerů, včetně zástupců SVL, zástupců zaměstnavatelů a největšího místního hráče pracujícího se sociálně ohroženými – Oblastní charity Kutná Hora.

Tvorba strategického plánu proběhla dle předpokládaného harmonogramu, do procesu se aktivně zapojovali všichni klíčoví partneři, včetně zástupců vedení města a jednotlivých městských odborů. Lze tedy předpokládat, že plán bude při rozhodovacích procesech města skutečně využíván. Při tvorbě plánu byly konzultovány výstupy z již existujících strategických dokumentů, aby se neduplikovaly, ale naopak doplňovaly. Při procesu plánování byla do značné míry využita standardní metodika ASZ, velmi důležitý byl aktivní přístup lokálního konzultanta.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Za silnou stránku působení Agentury v Kutné Hoře je možné označit lokálního konzultanta. Lokální konzultant prokázal při plnění svých povinností vysokou odbornost a přehled, velké osobní nasazení, schopnost komunikovat s různými partnery včetně vedení města i dobré koordinační schopnosti. Nicméně od června působí v lokalitě nová konzultantka, u které budou pravděpodobně partneři očekávat podobný přístup.

Spolupráce města a dalších partnerů

Spolupráci města Kutná Hora s Agenturou je možné hodnotit jako spíše pozitivní. Počátky spolupráce byly ovlivněny podzimními komunálními volbami, po kterých se vyměnilo kompletní vedení radnice a většina zastupitelů. Povolební uspořádání ale přineslo důležité změny, které významně přispěly k institucionalizaci problematiky sociální integrace jako politického tématu. Většina partnerských

organizací byla nakloněna vzájemné spolupráci, lišily se ale především v tom, jaké měly od lokálního partnerství očekávání, což ovlivnilo jejich přístup k partnerství.

Výsledky a vliv Agentury

Působení Agentury v Kutné Hoře přispělo především k celkové pozitivní změně v přístupu k otázkám sociální integrace ze strany zástupců města, který se promítl do intenzivnější komunikace s relevantními partnery a do nastartování systémových změn postavených na řadě strategických dokumentů. Výrazně se Agentura v obci zapsala především v oblasti bydlení, kde se podařilo rozjet přípravu dlouhodobé koncepci prostupného bydlení a postupně jednotlivá opatření začít realizovat.

Výběr města ke spolupráci

Z výše uvedeného lze konstatovat, že město Kutná Hora bylo vybráno správně. Některé procesy by se zřejmě i díky existujícímu komunitnímu plánování rozeběhly i bez působení Agentury, která ale v této lokalitě působila jako jejich akcelerátor. Aktivity v lokálním partnerství se brzy přesunuly i do již existujících či nových městských struktur, ale partnerství jim dodalo obsah a motivaci.

Shrnutí

I ze srovnání s jinými lokalitami lze Kutnou Horu považovat za poměrně úspěšné a spolupracující město. Podíl Agentury na některých cílech, jako třeba přípravě koncepce sociálního bydlení, byl klíčový, stejně jako její mediační role. Agentura do Kutné Hory přinesla podle partnerů odborný, nezávislý pohled, nezatížený místními náladami. Přestože se řada cílů realizuje se zpožděním, na nějž má vliv mimo jiné nestabilní politická a špatná ekonomická situace, či pocit, že jsou některá opatření zaváděna shora, strategický plán vhodně rozvíjí již existující strategické dokumenty a bude aktivně využíván i nadále.

Identifikované faktory úspěchu:

- opravdová motivace ze strany města a dalších členů

- velmi schopný lokální konzultant

- postupné splývání agendy lokálního partnerství a městských struktur (skupiny komunitního plánování, bytová komise…)

- institucionalizace problematiky sociálního začleňování na úrovni vedení radnice

- odborné zázemí Agentury

2.2.15. Obrnice

Intervenci Agentury v Obrnicích lze hodnotit po procesní i obsahové stránce jako průměrnou, až nadprůměrnou, což je patrné i z výše uvedených grafů. Vzhledem ke skutečnosti, že v Obrnicích zbývá ještě rok do konce intervenčního cyklu, můžeme intervenci v lokalitě považovat za víceméně úspěšnou. Otázkou však je, do jaké míry je celkový integrační proces přímo ovlivněn samotnou Agenturou, jelikož v Obrnicích je velmi motivovaná politická reprezentace v čele se starostkou.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Většina standardních nástrojů byla v Obrnicích uplatněna dle metodiky a bez vážnějších problémů. Výjimku tvoří situační analýza. Ta byla stejně jako v ostatních městech, kde Agentura zahájila působení v roce 2010, zadána Agenturou pozdě a výběrové řízení se značně protáhlo, navíc byl vybrán realizátor, od kterého následně Agentura nepřevzala některé analýzy za původní domluvenou cenu. Lokální partneři samotnou analýzu nikdy nedostali k dispozici. Situační analýza tak představuje jeden z neúspěchů působení Agentury v lokalitě Obrnice.

Samotné lokální partnerství bylo ustaveno lokální konzultantkou rychle, přičemž na jeho formování úzce spolupracovali představitelé města jakožto nejvýznamnějšího aktéra v lokalitě. Na podnět lokální konzultantky byla do partnerství zapojena i organizace, která v místě nepůsobí, ale má dlouhodobé zkušenosti s praktikováním systému prostupného bydlení. Jednalo se tedy o nositele know-how bez lokálního kontextu, což představuje zajímavý přístup při koncepci lokálního partnerství. Lokální partnerství fungovalo v zásadě dobře, jako komplikace se ukázala účast partnerů, zástupců institucí spadajících v systému veřejné správy pod vyšší územní celek, a to pod ORP Most. Jedná se o zástupce úřadu práce, magistrátu Most a PČR. Řešení řady agend je přitom závislé na aktivním zapojení těchto partnerů.

Strategický plán odráží úspěšnou spolupráci partnerů. Významnou roli na jeho koncepci a schválení měla kromě lokální konzultantky také starostka obce. Výhodou plánu je , že se s ním právě vedení města plně ztotožnilo a vzalo jej za své, což je základní podmínka úspěchu při naplňování jednotlivých cílů. Strategický plán byl schválen o něco později než ve většině dalších měst 2010, což ovlivnila pravděpodobně výměna na pozici lokálního konzultanta. Plán se celkově jeví jako dobře koncipovaný, s velkým potenciálem.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Během působení Agentury v Obrnicích došlo dvakrát k výměně na tomto postu, což se odrazilo ve zpoždění procesu plánování. První lokální konzultantka byla partnery dobře přijata, podařilo se jí rozjet veškeré standardní procesy Agentury. Po necelém roce došlo k první výměně s tím, že jistou dobu se aktivit lokálního partnerství účastnily obě lokální konzultantky. Zde se promítl faktor zvyku a nějakou dobu trvalo, než si nová lokální konzultantka získala respekt hlavních partnerů, zvláště pak starostky. Tato situace se pak opakovala po více než roce, když na jaře 2012 došlo ke druhé výměně. Vliv výměny na pozici LK je možné pozorovat v grafu porovnávajícím proces intervenčního cyklu po prvním roce. Obrnice se v tomto srovnání nacházejí s hodnotou 30 % na téměř posledním místě. Při

porovnání procesu po dvou letech je však možné již pozorovat významný posun a Obrnice se s hodnotou téměř 80 % zařadily spíše mezi úspěšné lokality.

Spolupráce města a dalších partnerů

Spolupráce Agentury s městem byla do značné míry ovlivněna velmi motivovaným vedením města . Zároveň lokální konzultantka se starostkou od počátku utvořily silný tým, což ovlivňovalo další aktivity v rámci lokálního partnerství. O angažmá města vypovídá skutečnost, že starostka se účastnila jednání všech pracovních skupin. Okruh dalších partnerů je do značné míry limitován velikostí města, které patří mezi úplně nejmenší z těch, kde Agentura doposud působila. V tomto ohledu lze říci, že největší slabinou lokálního partnerství byla nutnost zapojit instituce, které administrativně spadají pod vyšší územní celek a zástupci těchto institucí logicky nebyli dostatečně motivovaní se jednání účastnit.

Výsledky a vliv Agentury

Podobně jako i v jiných městech je v Obrnicích obtížné hodnotit podíl samotné Agentury na realizovaných a naplánovaných opatřeních. Agentura je obecně hodnocena ze strany partnerů kladně, sama starostka přiznává, že řada věcí by se bez Agentury nestala, ale samotné působení Agentury v Obrnicích je do značné míry produktem právě politického vedení města, což není obvyklé. Na jedné straně je faktor velikosti města, kdy bývá často problém s personálními kapacitami k realizaci prointegračních opatření, na druhé straně v Obrnicích vznikala celá řada koncepcí a nástrojů ještě před vstupem Agentury. Nicméně při zvážení dosavadního vývoje lze konstatovat, že na řadu opatření, popřípadě projektů, mělo působení Agentury pozitivní vliv .

Výběr města ke spolupráci

Z výše uvedeného vyvozujeme závěr, že město Obrnice bylo vybráno správně. Motivace města, stejně jako očekávání, byly pravdivé a reálné. Zároveň po celou dobu působení Agentury politické vedení města tuto spolupráci velmi aktivně podporovalo. Působení Agentury v Obrnicích je konzistentní.

Shrnutí

Z výše uvedeného a ze srovnání s dalšími lokalitami, je možné uzavřít, že Obrnice představují spíše úspěšné, spolupracující město. Hlavním partnerem je zde radnice, která je zároveň iniciátorem většiny prointegračních opatření. Pokud situaci v Obrnicích srovnáme s blízkým Bečovem, který také usiloval o spolupráci s Agenturou,vidíme, že se jedná téměř o protikladné případy. Zatímco v Bečově došlo k cílenému vystěhování sociálně znevýhodněných, v Obrnicích se realizuje unikátní koncept sociálního bydlení. Obrnice by pravděpodobně ani v případě odmítnutí ze strany Agentury nenásledovaly příklad sousedního Bečova, přesto lze konstatovat, že v rovině know-how a kapacit je spolupráce s Agenturou úspěšná.

Identifikované faktory úspěchu:

- opravdová motivace a reálná očekávání ze strany města

- schopná lokální konzultantka

Identifikované faktory neúspěchu:

- opakující se výměna na pozici lokálního konzultanta

- dominantní starostka, u které si musí lokální konzultantky získat respekt

2.2.16. Toužim a Teplá

Lokalita Toužim a Teplá se v porovnání s ostatními lokalitami, kde byla zahájena spolupráce s Agenturou v roce 2010, umísťuje na středních příčkách, a to jak po procesní, tak i obsahové stránce. Při uplatňování procesu dosáhla Toužim a Teplá 63 % vůči ideáltypu, z pohledu naplňování obsahových cílů dosáhla tato lokalita 49 %.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Situační analýza nebyla zadavatelem akceptována. Partnerům byla sice na LP prezentována, ale výsledky nebyly shledány jako odpovídající realitě. Kromě toho byla vzhledem ke zdlouhavému výběrovému řízení zhotovitele prezentována v době, kdy již byla připravena pracovní verze strategického plánu. Neplánovaná absence situační analýzy měla na práci Agentury v lokalitě řadu negativních dopadů: zapříčinila podlomení důvěryhodnosti Agentury, byla zdrojem nejistoty při strategickém plánování, představovala nadměrné zatížení kompetentních personálních kapacit – zejména osoby lokálního konzultanta. Na kvalitu zpracování situační analýzy si stěžoval jak lokální konzultant, tak zástupci města a místních neziskových organizací. Situační analýza tak i zde, stejně jako v ostatních lokalitách z roku 2010 představovala nedostatek v aplikaci standardních nástrojů Agentury.

Do lokálního partnerství se podařilo zapojit téměř všechny instituce, které byly osloveny, účast některých z nich však byla značně nepravidelná, některé instituce se dokonce s výjimkou prvního úvodního setkání neúčastnily dalších schůzek vůbec. Pokud místem setkání byla Teplá, byla znát nižší účast toužimských partnerů a naopak. V tomto směru tedy není zcela šťastné založit partnerství na základě účasti dvou podobně velkých měst s odlišnými zájmy.

Proces strategického plánování probíhal plynule s účastí klíčových aktérů a jednání se většinou nesla ve shodě a spolupráci jednotlivých stran, s tím, že „tahouny“ bývaly zejména NNO a zástupci města. Strategický plán byl dokončen dle harmonogramu a pokrývá všechna klíčová témata sociálního začleňování poměrně rovnocenně s výjimkou oblasti bydlení. Struktura SP je přehledná a je i srozumitelná návaznost krátkodobých cílů na cíle dlouhodobé. Největší úskalí Strategického plánu sociálního začleňování v Toužimi a Teplé lze spatřovat v jeho významné závislosti na úspěšnosti dvou

projektů podaných do IOP a OPLZZ. V koncepci SP se projevuje nevyvážená intervenční síla obou měst; plán je uzpůsoben spíše potřebám města Teplá, jelikož jeho zástupci byly v procesu SP aktivnější, soustředění zástupců Toužimi bylo spíše jednosměrné k získání finančních prostředků na výstavbu Centra sociálních služeb. SP sice nedostatečně deleguje osoby zodpovědné za konkrétní plnění cílů, avšak autonomní iniciativa partnerů tento nedostatek kompenzuje.

V Toužimi a Teplé již byla projednávána exit strategie, v Teplé byla dokonce i formalizována, což tuto lokalitu v porovnání s ostatními evaluovanými městy z roku 2010 po procesní stránce zvýhodňuje.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

Lokální konzultant byl partnery v Toužimi a v Teplé hodnocen velmi kladně, hodnocení partnerů neobsahovalo žádná negativa. Oceňováno bylo zejména jeho vysoké nasazení, komunikační a manažerské dovednosti, schopnost řešit krizové situace, odbornost a ochota vždy pomoci. Nasazení lokálního konzultanta v Toužimi a Teplé bylo aktéry účastnícími se lokálního partnerství považováno za nadstandardní, a to zejména v případě spolupráce s městem Toužim. Nadstandardní „servis" partnerům ze strany LK může být do jisté míry kontraproduktivní do budoucna při odchodu Agentury z lokality. Sociálně integrační procesy by totiž neměly stát pouze na jedné osobě. Toto riziko spatřujeme zejména v případě Toužimi, v případě Teplé se zdá být situace spíše opačná.

Spolupráce města a dalších partnerů

Součinnost obou měst Teplé a Toužimi s Agenturou lze celkově hodnotit jednoznačně kladně. Zejména v Teplé, kde s výjimkou oblasti bydlení byly zahájeny sociálně integrační procesy velmi komplexně, a vedení města si dokázalo stanovit kompetentní osoby pro každou oblast sociálního vyloučení. V Toužimi, kde byla patrná jistá personální nedostatečnost kompetentních osob, sehrála zase Agentura velmi důležitou expertní a poradenskou roli. Klíčoví partneři zaujali proaktivní přístup nejen v procesu plánování, ale i ve fázi implementace naplánovaných opatření. Některé instituce s přenesenou působností státu (probační a mediační služba, Policie ČR, OSPOD) však vyjadřovaly neochotu podílet se na zavádění sociálně integračních opatření v lokalitě. Jako velmi dobře nastavenou lze hodnotit spolupráci mezi Agenturou a dvěma hlavními neziskovými organizacemi (Český Západ o.s. a Kotec o.s.), které v lokalitě působí. Město Teplá má však ke kvalitě práce některých NNO výhrady, což může být rizikovým místem zavádění sociálně-integračních opatření do budoucna. Spolupráce města Toužim je ohrožena proti-romskými náladami veřejnosti, která vyjádřila nesouhlasné stanovisko s výstavbou Centra sociálních služeb.

Výsledky a vliv Agentury

Práce Agentury s sebou přinesla řadu hmatatelných výsledků a její působení v lokalitě Toužimi a Teplé se dá celkově zhodnotit jako úspěšné. Řada partnerů uvítala vstup strukturované činnosti a ucelený přístup k problémům, se kterými neměli doposud žádné zkušenosti. Dá se předpokládat, že řada aktivit by bez vstupu Agentury do lokality nebyla započata.

Výběr města ke spolupráci

Spolupráce s Agenturou byla v Toužimi iniciována neziskovou organizací Český Západ o.s., která provádí komunitní práci v sociálně vyloučené lokalitě Dobrá Voda a která chtěla využít součinnosti Agentury ke svému dalšímu rozšíření a zkvalitnění služeb prostřednictvím financí z ESF. Vedení obce tuto iniciativu spíše formálně zaštiťovalo. K přihlášce Toužimi byl připojen dopis starosty Teplé s žádostí o souběžné působení Agentury vedle Toužimi také na Tepelsku. Dá se předpokládat, že motivace ke spolupráci se lišila u obou měst. Sociálně vyloučená lokalita v Dobré Vodě na Toužimsku je totiž relativně dobře spravována občanským sdružením Český Západ a již před vstupem Agentury zde bylo dosaženo dílčích úspěchů v práci se sociálně vyloučenými obyvateli. Motivace města Teplá pro součinnost s Agenturou byla širší vzhledem k tomu, že vedení města nemělo dostatečný přehled o situaci v SVL. Z přihlášky měst do výběru nových lokalit a z vyjádření respondentů lze konstatovat, že jejich očekávání byla formulována veskrze reálně a většina z nich byla naplněna. Při spolupráci s Agenturou je aktivnější město Teplá a daří se v něm lépe prosazovat cíle stanovené v SP. Vzhledem k rozdílným situacím v SVL a preferencím obou měst, stejně jako jiným překážkám (např. prostorová vzdálenost při dojíždění na jednání LP), se jeví jako méně vhodné přijímat ke spolupráci s Agenturou dva autonomní městské celky podobné velikosti.

Shrnutí

Agentura navázala velmi dobrou spolupráci jak se zástupci obou měst, neziskovými organizacemi, které v lokalitě působí, tak ostatními klíčovými institucemi s potenciálem přispět k integraci sociálně vyloučených osob v lokalitě. V lokalitě je již také realizována řada menších projektů, na kterých se LK více či méně podílel. V současné době se však krystalizuje rozdílná vize obou měst, jakým způsobem pokračovat v přístupu k problematice sociálního začleňování. Obě města se tedy dohodla na oddělených setkáních zainteresovaných institucí a kompetentních osob. Vzhledem k těmto okolnostem se jeví ustanovení jednoho lokálního partnerství a jednoho plánovacího procesu pro dvě velikostně podobná města spíše jako nevýhodné.

Identifikované faktory úspěchu:

- velmi schopný lokální konzultant
- dobrá spolupráce zástupců obou měst
- dobrá spolupráce s neziskovými organizacemi

Identifikované faktory neúspěchu:

- nižší účast některých institucí na setkáních LP
- založení jednoho partnerství za účasti dvou podobně velkých autonomních měst s odlišnými zájmy

2.2.17. Trmice

Trmice patří celkově spíše k lehce nadprůměrným lokalitám z těch, kde byla zahájena spolupráce s Agenturou v roce 2010. Mezi úspěšnější lokality lze Trmice zařadit při hodnocení procesní stránky, kterou zvedá zejména precizně sestavený strategický plán. Do průměru spadají Trmice z pohledu naplňování obsahových cílů. Většinu je možné vnímat jako rozpracované, část z nich je ale pozadu za plánovanými termíny. Nejvíc se nedaří v oblasti bydlení a migrace, kde byly zastaveny práce na tvorbě koncepce sociálního bydlení.

Uplatnění standardních nástrojů Agentury

Při uplatňování nástrojů postupovala Agentura podle standardní metodiky. Problematickým bodem se stala situační analýza. Situační analýza byla sice Agenturou v roli zadavatele akceptována, ale až po opakovaných připomínkách, které přesto nebyly do zprávy zapracovány v očekávané podobě. Kvalita zprávy nebyla hodnocena jako ideální, partneři ji vnímali jako do značné míry obtížně srozumitelnou. Oslovení respondenti z řad členů lokálního partnerství se zprávou po její prezentaci sami dále nepracovali.

Lokální partnerství se sešlo záhy po vstupu Agentury do lokality. Zapojili se do něj jak představitelé obce a městského úřadu, tak i zástupci dalších relevantních organizací. Partnerské organizace pokrývaly svou činností široké spektrum oblastí, v průběhu působení Agentury se vytvořilo aktivní jádro (především zástupci města, městských úřadů, sdružení Romano jasnica, o. s. Drug-out klub, ZŠ Trmice), ostatní členové se účastnili spíše nárazově. Vzhledem k malé velikosti města a vzhledem k tomu, že účastnit se vedle lokálních partnerství i všech pracovních skupin je časově náročné, bylo rozhodnuto o snížené frekvenci schůzek a sloučení partnerských skupin. Agentura vstupovala do prostředí, kde do té doby chyběl jakýkoliv strategický dokument. Činnosti jednotlivých aktérů v oblasti sociálního začleňování byly vnímány spíše jako nekoordinované. Většina partnerů uvítala vstup strukturované činnosti a komplexního přístupu s jasnými záměry. Samotná existence strategického plánu byla hodnocena také pozitivně, významnou roli při jeho sestavení a dokončení ale sehrál lokální konzultant. Plán co do obsahu a navrhovaných opatření je velmi podrobný a konkrétní. Část partnerů jej ale také vnímala jako příliš ambiciózní pro tak malou obec. Realizace mnoha cílů a opatření navržených v plánu nabírala už od počátku zpoždění.

Během působení Agentury se vytvořil nový subjekt, Komise prevence kriminality, který si vzal za svá některá témata z oblasti prevence sociálně-patologických jevů. Je pravděpodobné, že je bude vnímat jako prioritní i po odchodu Agentury.

Lokální konzultant – vliv lidského faktoru

K silným stránkám práce Agentury v Trmicích patřil výkon samotného lokálního konzultanta. Kladně odvedenou práci lokálního konzultanta hodnotí všichni oslovení respondenti, je vnímán jako erudovaný člověk, který pracuje s vysokým osobním nasazením, s dobrými koordinačními a vyjednávacími schopnostmi. Dokázal skloubit celou řadu rolí, pracovních povinností a osobnostních

charakteristik tak, aby sloužily ve prospěch lokálního partnerství. Práce nového konzultanta, který působí v lokalitě od května, bude bezesporu porovnávána s výkonem jeho předchůdce.

Spolupráce města a dalších partnerů

K důležitým okolnostem v době přistupování Agentury ke spolupráci s městem patřila částečná paralýza vedení obce, situace se zčásti pročistila až po podzimních komunálních volbách v roce 2010. Kontinuita v přístupu města byla zachována v osobě starostky, nicméně přístup některých zástupců obce k aktivitám Agentury a tématu sociálního začleňování nebyl příliš předvídatelný. Spolupráci s Agenturou byly jinak nakloněny téměř všechny partnerské instituce, aktivita některých ale poklesla ve fázi realizace opatření strategického plánu. Jednoznačně pozitivně lze hodnotit např. spolupráci s místními neziskovými organizacemi, jejichž činnost se nějak dotýká sociálně vyloučených lokalit.

Výsledky a vliv Agentury

Vliv Agentury na sociálně integrační politiku lze považovat za poměrně významný. Díky působení Agentury se podařilo vytvořit vůbec první strategický dokument, který se problematikou sociálního vyloučení v obci zabýval komplexně. Agentura také přispěla poradenstvím při čerpání prostředků z Evropské unie a státních zdrojů. Díky lokálnímu partnerství se podařilo propojit a koordinovat aktéry a jejich již nastartované činnosti v oblasti sociálního začleňování. Většina partnerů považuje působení Agentury za přínosné, u některých převažuje skepse, zda se podaří partnerství po odchodu Agentury udržet ve stávající podobě.

Výběr města ke spolupráci

Na základě výše uvedeného konstatujeme, že město Trmice bylo vybráno správně. Problematika sociálního vyloučení začalo být téma, o kterém se mezi kompetentními činiteli hovoří, Agentura přispěla k tomu, že se snahy aktérů staly méně roztříštěnými. Přestože se o některých opatřeních nepodařilo přesvědčit důležité kompetentní činitele či veřejnost a část partnerů měla dojem, že Agentura dostatečně nereflektuje místní specifika, činnost Agentury působila inspirativně, např. při tvorbě dalších tematických strategických dokumentů.

Shrnutí

Z výše uvedeného a ze srovnání s dalšími lokalitami uzavíráme, že Trmice představují částečně úspěšné, do jisté míry spolupracující město. V některých oblastech se plán daří, i když se zpožděním, naplňovat, v jiných oblastech, jako je třeba bydlení a migrace, bude zřejmě nutné z plánovaných opatření slevit, významně je upravit, či je zatím zcela opustit. Nicméně se podařilo získat velký investiční projekt přesahující působení Agentury v Trmicích, spontánně se také vytvořila platforma, která pravděpodobně část agendy lokální partnerství přirozeně přebere.

Identifikované faktory úspěchu:

- dlouhodobé působení partnerů z řad NNO, dlouhodobě pracujících se sociálně ohroženými – Romano jasnica, Drug-out klub

- vytvoření platformy Komise prevence kriminality

- velmi schopný lokální konzultant

- úspěšně podání projektu IOP

- odborné zázemí Agentury

Identifikované faktory neúspěchu:

- spíše negativně naladěná veřejnost vůči některým opatřením (protidrogové centrum)

- nepřijetí části plánu v oblasti bydlení, přestože byla odsouhlasena

- odmítavý až přehlíživý postoj některých představitelů obce k problematice sociálního začleňování

2.3. Analýza referenčních měst

V této kapitole vyhodnocujeme, **kam se *bez spolupráce s Agenturou* ubírala a dostala sociální politika tří obcí, které se v roce 2010 o spolupráci s Agenturou ucházely**, čímž formálně deklarovaly svůj zájem o řešení situace ve svých sociálně vyloučených lokalitách. Všechny tři obce získaly vysoké bodové hodnocení ve výběrové proceduře a všechny tři sousedí s jednou z obcí, ve kterých Agentura působí (Obrnice, Sokolov a Kadaň). **Zároveň uvažujeme, o co více by mohla politice obce přinést spolupráce s Agenturou, pokud by probíhala optimálně, na úrovni nejúspěšnějších hodnocených měst.**

2.3.1. Bečov

Bečov je obec na jihovýchodě bývalého okresu Most v Ústeckém kraji, zhruba 9 km jihovýchodně od Mostu. Je členem Mikroregionu Most-Jih. Ke dni 31.12 2011 zde žilo 1685 obyvatel. Bečov je uveden v analýze vyloučených lokalit GAC[1].

Bečov se o spolupráci s Agenturou ucházel pro rok 2010, za předchozího starosty. Ten v roce 2011 zemřel a byl vystřídán současnou starostkou, která je nyní ve funkci zhruba rok a předtím byla členkou vedení obce 13 let. O předešlém záměru obce spolupracovat s Agenturou před rozhovorem nevěděla. Podle ní za dobu jejího mandátu významně ubylo problémů s „nepřizpůsobivými" v důsledku toho, že obec přistoupila k vystěhovávání domácností, které dlužily obci velké částky na nájemném a nebyly schopné a/nebo ochotné své závazky platit a splácet. Další rodiny se odstěhovaly samy, například spolu se svými příbuznými, kteří dostali výpověď[2]. Některé rodiny odešly do emigrace. Starostka odhaduje, že z obce odešlo nejméně 200 lidí za poslední 2 roky, tím ale nejsou míněni jen bývalí neplatiči, nýbrž celkový počet lidí, kteří se z obce odstěhovali.[3] Mezi nimi jsou i lidé, kteří se stěhovali například za prací, za lepším bydlením, blíže svému pracovišti apod. Jiný respondent (obecní úředník) odhadl počet na 150. Žádný zdroj, zdá se, nemapuje přesně migraci chudé romské populace, stejně jako není vedena přesná evidence podaných výpovědí. Zaměstnankyně úřadu, která má na starosti bytový fond, byla vysokým odhadem starostky spíše překvapena, za poslední půlrok se podle ní odstěhovalo asi 5 nebo 6 rodin. Podle této respondentky město přikračuje k výpovědi až jako ke krajnímu řešení, jinak uzavírá s dlužníky splátkové kalendáře a dává jim možnost splácet po malých

1 http://www.esfcr.cz/mapa/int_us6_1.html

2 Výpověď z nájmu bytu se v porovnání se stavem v době analýzy GAC významně zjednodušila novelou občanského zákoníku. K výpovědi z nájmu nemusí přivolit soud. Aby se výpověď před soud dostala, musí žalobu proti výpovědi podat nájemník.

3 Podle údajů ČSÚ (http://www.czso.cz/cz/obce_d/pohyb/cz0425.xls) má Bečov od roku 2002 trvale negativní meziroční migrační přírůstek, a ten postupně roste stejně jako počet lidí, kteří se ročně vystěhují. Podle těchto údajů se za roky 2009, 2010 a 2011 z obce odstěhovalo 114, 103 a 106 lidí, za poslední 2 roky tedy celkem 209 osob – odhad starostky je tudíž pozoruhodně přesný. Migrační saldo za toto dvouleté období je -124 lidí, i s rokem 2009 - 198 lidí. Negativní migrační přírůstek posledních tří let je viditelně výraznější než po celé předchozí období od r. 1989. Roční počet vystěhovalých byl podobně vysoký už např. v letech 2007 a 2004, vždy byl ale následován podstatně nižším počtem následující rok. Roky 2009, 2010 a 2011 tudíž od r. 1989 tvoří jediné tříleté období, kdy se každý rok z obce odstěhovalo více než 100 lidí. Průměr za období 1989 - 2011 je 86 vystěhovalých ročně, za roky 1999 – 2008, tedy za 10 let předcházejících posledním třem rokům, 81,8. Jak počet vystěhovalých, tak negativní migrační saldo je tedy v posledních 3 letech výraznější než v předchozím období zhruba o 25 %. Za posledních 10 let se populace obce zmenšila o 405 lidí, tedy o 20 %.

částkách. Nyní bude nutné kvůli špatnému stavebnímu stavu vystěhovat jeden z panelových bloků, a podle pracovnice městského úřadu město zajišťuje náhradní byty i pro ty nájemníky z tohoto bloku, kteří jsou na nájemném dlužni. Dříve běžně aplikovalo institut zvláštního příjemce dávky, nyní se o to snaží pouze v několika případech, protože podle stanoviska Krajského úřadu v Ústí nad Labem je toto možné, až pokud má obec vůči dlužníkovi pravomocný platební rozkaz. V současné době eviduje město dluhy na nájemném zhruba v objemu 1 milionu korun. Vymáháním pohledávek je pověřen externista (soukromý detektiv), který tuto činnost pro obec vykonává na základě smlouvy a úřaduje na městském úřadě jednou týdně. Domlouvá s neplatiči individuální splátkové kalendáře, a podle starostky tento systém funguje dobře i preventivně. S neplatiči je aktivně jednáno už po nezaplacení dvou měsíčních nájmů.

Obec dříve řešila problémy v oblasti veřejného pořádku. Občané popíjeli alkohol na náměstí a v jeho blízkosti, dělali hluk, mladí posedávali na veřejném vybavení (jako jsou odpadkové koše a podobně). V červnu 2011 město vydalo obecně závaznou vyhlášku č. 7/2011, „o zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku a estetického vzhledu obce“, která zakazuje v exponovaných částech města konzumovat alkohol, instalovat na veřejných prostranstvích vlastní stolky, židle apod. bez souhlasu majitele pozemku, sedět na jiných předmětech než na těch určených k sezení atd. Bečov má vlastní obecní policii v počtu šesti strážníků. Podle jednoho ze strážníků vedla kombinace vystěhování nejproblémovějších obyvatel, důsledné podpory městské policie ze strany vedení města a důsledné aplikace vyhlášky k velkému zlepšení v oblasti veřejného pořádku a soužití, respondent si nynější situaci vysloveně pochvaloval. Zároveň potvrdil, že vystěhovávání a případná další opatření, jako je udílení napomenutí, se neodehrává po etnické linii, v obci je romská populace, která je mimo ohnisko těchto opatření, a z obce se stěhují lidé všeho postavení a z různých důvodů.

Obec organizuje jak veřejnou službu, tak veřejně prospěšné práce, a to už více než 12 let. Současná kapacita VPP je 5 míst, dřívější maximum bylo 14. Na veřejné službě se celkem střídá 20 osob, v jeden den je jich na směně typicky 5. Pomáhají s úklidem obce, školních pozemků a hřišť, s úklidem školní budovy, sokolovny.

V obci působí organizace Duhovka z Mostu, která v jednom z paneláků v problematické lokalitě provozuje „komunitní centrum“ s programem každý den od 12 do 17 hodin. Program sestává z doučování (2h) a poté volnočasových aktivit. Prostory Duhovce za symbolické nájemné pronajímá obec. Podle pracovníka Duhovky v centru převažují romské dětí a odliv obyvatel ze sídliště je skutečně patrný. Předchozí vedení města bylo k organizaci vstřícné, nynější ji „toleruje“.

Obec do roku 2010 zaměstnávala terénního sociálního pracovníka, pro rok 2011 už o dotaci nežádala. Podle starostky byly s žádostí administrativní potíže, na vyplacení dotace se vždy dlouho čekalo, v r. 2010 byla vyplacena až v polovině roku a nemělo smysl na zbytek roku nikoho zaměstnávat. **Celkově starostka hodnotila situaci tak, že problém s „nepřizpůsobivými“ v obci už prakticky neexistuje v důsledku odchodu velkého počtu lidí z této kategorie. S romskými rodinami, které nyní v obci žijí, podle ní nejsou žádné výrazné problémy, vyžadující zvláštní řešení. O dalších opatřeních integračního, preventivního ani represivního (další vystěhovávání) rázu starostka neuvažuje a podle vlastních slov si ani neumí představit, co za opatření by to mělo být. Ani ona ani další respondenti z řad pracovníků radnice nemají přesnou představu, kolik lidí dnes, poté co se problematická lokalita zčásti vylidnila, v této lokalitě žije.**

Z pohledu radnice je tedy situace v obci stabilizovaná a uspokojivá. Jiný názor vyjádřil pracovník Duhovky, která jako jediná (pomineme-li městskou policii) pracuje v obci v terénu. Podle něj mnoho rodin nyní platí nájemné jen díky tomu, že se zadlužují u nebankovních společností a situace je stabilizovaná jen zdánlivě. V lokalitě se kumulují dluhy a další neřešené problémy, které časem „vykvasí" - podle odhadu respondenta už na začátku roku 2013 se zrušením doplatku na bydlení. Podle tohoto stanoviska je tedy preventivní práce s cílovou skupinou v lokalitě rozhodně potřeba.

Jedinou další relevantní institucí obce je základní škola. Starostka neměla představu, co za integrační opatření na této škole je nebo není v provozu (ve skutečnosti zde pracuje jedna asistentka pedagoga). Duhovka dříve nabízela ZŠ spolupráci, ale setkala se s nezájmem na straně personálu školy.

Shrnutí a vyhodnocení

Obec Bečov jako svůj hlavní problém ve vztahu k „sociálně vyloučené" populaci vnímala problémy v oblasti soužití, veřejného pořádku, dluhů na nájemném a způsobu užívání bytů. Tento problém dle hodnocení radnice vlastně vyřešila, a to zejména emigrací, zčásti řízenou městem samotným (strategie „vývoz"), a dále zavedením a vymáháním pravidel užívání veřejných prostranství prostřednictvím městské policie. Situaci nyní hodnotí jako uspokojivou. Preventivně působí v oblasti neplacení nájemného a v rámci možností organizuje veřejnou službu a veřejně prospěšné práce. O dalších preventivních nebo integračních opatřeních neuvažuje a vyjma obecného přehledu nemá detailní informace ani o velikosti potenciálně problematické populace, ani o detailní struktuře jejích sociálních problémů. Podle pozorovatelů na radnici nezávislých je situace ve skutečnosti nadále neuspokojivá, což se má výrazněji projevit v budoucnu.

Jak by vypadala spolupráce obce s Agenturou, kdyby k ní bylo došlo a obec by se byla řídila agenturními doporučeními? K vystěhování by bylo nejspíš nedošlo (nebo ne v takové míře a ne bez sporů uvnitř partnerství), neboť to nepatří k repertoáru intervencí Agentury. Radnice by se snažila problém lépe poznat, byla by si lépe vědoma jeho latentní povahy, která je nyní skrytá za idylou, údajně panující v oblasti veřejného pořádku. Byla by nasazena terénní sociální práce, případně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Byla by podrobně zmapována bytová situace jednotlivých rodin, míra jejich zadluženosti a jejich schopnosti a ochoty platit. Byl by rozšířen prostor pro komunitní centrum. Pracovníci v terénu, včetně policie, by se scházeli na pravidelných schůzkách a řešili případy konkrétních domů, konkrétních částí veřejného prostranství. Schopné vedení města by přivedlo personál základní školy ke spolupráci s ostatními partnery. **Bečov by měl více občanů, neloajálních ke sdílenému řádu, a na druhou stranu několik obecně uznávaných progresivních opatření, jak takovou situaci civilizovaně regulovat, byť jistě ne definitivně vyřešit.** (Taková opatření by našla své další uplatnění v obci i nyní.). Pokud by byla Agentura spolupráci s Bečovem zahájila, pravděpodobně mohla přispět k odpovědnějšímu řešení problému předlužených domácností namísto jeho pouhého vytěsnění a přenosu do dalších obcí.

2.3.2. Horní Slavkov

Město Horní Slavkov se nachází v bývalém okrese Sokolov, v Karlovarském kraji, asi 11 km jihovýchodně od Sokolova. Ke dni 1.1. 2012 zde žilo 5 623 obyvatel. Město je uvedeno v analýze vyloučených lokalit GAC[4].

Město je jasně geograficky rozděleno na dolní historickou část a horní část složenou především ze sídlištních bloků. Historické jádro města bylo v 50. letech 20. století vyhlášeno městskou památkovou rezervací, to však nezabránilo jeho těžké devastaci, která vedla ke zrušení rezervace v roce 1961. Nyní jsou přetrvavší památky chráněny alespoň formou městské památkové zóny.

Město se o spolupráci s Agenturou ucházelo v roce 2010 i 2011. Vedení města považuje za hlavní problém ve vztahu k tématu sociálního vyloučení lokalitu Dolní Příkopy č.p. 248 a 249, která se nachází poblíž historického náměstí při severozápadním vjezdu do města (od Sokolova a Lokte). Jde o jeden velký bytový dům s 24mi bytovými jednotkami. Od náměstí je dům oddělen zástavbou se zahrádkami, potokem a samotnou ulicí Dolní Příkopy. V současnosti v něm žije asi 100 lidí. Dům dříve spravovala správcovská společnost, kontrolovaná městem, za její správy došlo k výraznému zadlužení nájemníků. Starostka obce smýšlí o problému této lokality, stejně jako o sociálně potřebných občanech, dost progresivně a sociálně citlivě. Vedení obce si evidentně uvědomuje, že lidé v této lokalitě jsou v sociální pasti, a přeje si jim z této pasti pomoci ven. Neví ovšem, nebo si myslí, že neví, jak. Z tohoto důvodu usilovalo o spolupráci s Agenturou, od které očekávalo především expertní podporu, potřebné know-how a pomoc při podávání projektů. O možných opatřeních, která by město mohlo s pomocí Agentury zavést, nemělo vedení města konkrétní představu. **Starostka sama se vyjádřila v tom smyslu, že město od neúspěšné kandidatury na spolupráci s Agenturou žádná nová opatření ani přístupy nezavedlo. To je ale nepřesné, ve skutečnosti Horní Slavkov bez asistence Agentury podnikl více než některá méně úspěšná města z agenturního ročníku 2010, pokud tedy uvažujeme praktickou, a nikoliv pouze plánovací rovinu intervence.**

Na začátku roku 2012 radnice převedla správu problematického bytového domu přímo pod sebe a začala důsledněji vymáhat dluhy na nájemném. Dvě domácnosti vystěhovala a prázdné byty nechala zazdít. Poté se podle starostky platební disciplína údajně násobně zvýšila.[5] Podle vedoucí odboru správního a vnitřních věcí městského úřadu (která má na část svého úvazku na starosti sociální případy, je kvalifikovanou sociální pracovnicí a v rámci možností pracuje s lidmi v terénu - město nemá vlastní odbor sociálních věcí), má nyní stejná procedura proběhnout u dvou dalších bytů. K vystěhování ale město přistupuje až v krajním případě, kdy nájemník nerespektuje ani dohodnutý splátkový kalendář, postavený na posouzených finančních možnostech dlužníka.

Kromě zmíněné vedoucí správního odboru město nezaměstnává žádného sociálního pracovníka pro kontakt s terénem. Do Horního Slavkova dojíždí *jednou týdně* (vzhledem k finančním možnostem) pracovnice regionální sociální NNO Kotec, která pracuje se širokou škálou „cílových skupin“ od uživatelů drog až po rodiny s dětmi. Podle terénní pracovnice Kotce se s městským úřadem spolupracuje velice dobře, všichni spolupracující zaměstnanci jsou vstřícní a k problémům klientů

4 http://www.esfcr.cz/mapa/int_kv5_3_1.html

5 Tato epizoda našla svou cestu i do médií: http://sokolovsky.denik.cz/zpravy_region/radnice-v-hornim-slavkove-zazdiva-byty-po-neplaticich-20120723.html Článek přináší pochopitelně i alternativní interpretaci celé události, podanou některými obyvateli předmětného domu.

přistupují citlivě.[6] Nicméně jak TSP Kotce, tak vedoucí správního odboru se shodují na tom, že město evidentně potřebuje vyšší kapacitu terénní práce. Současná kapacita podle vedoucí umožňuje pracovat jen na akutních případech a problémech, nedává prostor pro preventivní a koncepční práci, která by byla potřeba. Právě tuto kapacitu si podle ní obec slibovala od Agentury. **Vedení města ale o najmutí dalšího vlastního sociálního pracovníka například z dotačních prostředků neuvažuje.** Může to být ovlivněno i tím, že kapacita Kotce, s nímž má město Horní Slavkov uzavřenou smlouvu o spolupráci, se snížila kvůli nedostatku financí teprve nedávno, před 3 měsíci.

Několik rodin se v posledních letech přestěhovalo z Dolních Příkopů nahoru do města, do normální zástavby. Podle starostky se začleňování části z nich nedaří a obyvatelé horní části města mezi sebou romské přistěhované nechtějí. Na druhou stranu terénní sociální pracovnice Kotce měla sama 3 takové klientské rodiny, **údajně se začlenily bez větších problémů a jsou se svou situací podstatně spokojenější.** Také vedoucí správního odboru, která je z povahy své práce blíže terénu, zmiňovala pouze situaci, kdy na jisté části veřejného prostranství si romské rodiny uspořádaly barbecue, což vyvolalo pohoršení, a proto bylo shromažďování na veřejných trávnících následně regulováno obecní vyhláškou. Pokud se nyní lidé na trávnících scházejí, aniž by při tom grilovali, k problémům nedochází. Jiných projevů sousedské nevraživosti si žádná z pracovnic v terénu vědoma není.

V obci je také několik soukromých domů, kde bydlí sociálně slabí Romové. Vůči jejich situaci si vedení města připadá bezradnější, protože nad ní nemá ani onu míru kontroly, kterou mu v případě lokality Dolní Příkopy dávají práva pronajímatele. Jde zejména o dvě ubytovny v centru města, kde majitelé, jak je to obvyklé, požadují za pronájem malých bytů nepřiměřeně vysoké nájemné, které dotuje stát skrze doplatek na bydlení.

Město od roku 2011 také provozuje 11 startovacích bytů. Přidělování se řídí jasnými a transparentními pravidly, která jsou přístupná na webu města.[7] Z pravidel vybíráme: **Žádat nemůže osoba, která „byla trestaná za spáchání úmyslného trestného činu nebo proti které je vedeno stíhání pro úmyslný trestný čin", a dále osoba, „která má vůči městu neuhrazené závazky po lhůtě splatnosti nebo spáchala na majetku města přestupek či trestný čin *(totéž platí i pro osoby žijící s ní ve společné domácnosti)"*[8]**. Také je např. přiděleno podstatně víc bodů uchazečům, kteří předtím bydleli v pobytovém zařízení (dětský domov, věznice (sic)[9], azylový dům, apod.) nebo na ubytovně, než těm, kteří bydleli u příbuzných. Podmínka bezdlužnosti nájemníků představuje do jisté míry vylučující kritérium odporující sociálně integračnímu přístupu. Kritickou podmínkou je pak bezdlužnost i spolubydlících vůči městu. Vytvoření vstupních bytů iniciovala starostka, město využilo svých volných prostor a získalo dotaci. **Jeden z bytů využila i rodina z Dolních Příkopů. Po startovacích bytech ale nemá město nájemníkům dále co nabídnout, protože většinu svých bytů prodalo a privatizace nyní pokračuje.**

Radnice zaměstnává zájemce z řad sociálně potřebných, včetně lidí z lokality, na **veřejně prospěšné práce**. Zájem je veliký a převyšuje kapacitu. Projekt je vždy na 1 rok, ale ve městě nemají pracovníci kde navázat. Město se podle starostky snaží hledat těm nejúspěšnějším pracovníkům návazné

6 Z rozhovoru se starostkou a vedoucí správního odboru jsme měli tentýž dojem.
7 http://www.horni-slavkov.cz/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rstema=119
8 Podmínku uvedenou kurzívou považujeme za neodůvodněnou a diskriminační.
9 Ve výsledku tedy propuštěný z výkonu trestu za neúmyslný trestný čin je maximálně zvýhodněn v počtu bodů co do svého předchozího druhu pobytu, propuštěný z výkonu za úmyslný trestný čin ani nemůže žádat.

zaměstnání, což se ale daří jen vzácně. Město dále využívá veřejnou službu. Podle starostky byla kapacita před 1. 1. 2012 až 70 lidí, nyní je ve veřejné službě asi 20 osob, a údajně, vzhledem k nemotivujícímu charakteru opatření od ledna tohoto roku, je nyní 18 z 20 pracovníků na neschopence. Město si pro VPP vybírá pouze ty pracovníky, kteří se osvědčili na veřejné službě. Program a jeho výsledky jsou údajně velmi dobře hodnocené občany města, zejména výsledná čistota a pořádek.

Město nemá obecní policii, ale spolupráce s PČR je úzká. Radnice vybavila státní policisty mobilními telefony, na které jim mohou občané města přímo volat. V městě je od voleb v roce 2010 instalován veřejný kamerový systém.

Shrnutí a vyhodnocení

Vedení města deklaruje otevřenost a citlivost k sociální podmíněnosti situace svých vyloučených občanů, která se do jisté míry projevuje i na konkrétní práci a přístupu zaměstnanců města, a na konkrétních krocích a opatřeních (splátkové kalendáře, v rámci možností individuální přístup a sociální práce, vstřícná spolupráce s NNO Kotec, startovací byty, náhradní obživa v rámci VPP, spolupráce s Policií ČR, kamerový systém). **Jinak ale samo vedení města deklaruje v oblasti bydlení jistou bezradnost.** Chybí azylové bydlení jako předstupeň startovacích bytů a posléze byty následné (tedy de facto systém prostupného bydlení). **Dále velmi chybí dostatečná kapacita pro kontakt a práci s „cílovou skupinou" v podobě sociálního pracovníka v terénu, a kapacita plánovat a pracovat na poli sociální politiky koncepčně.** Větší kapacita sociální práce by přinesla i hlubší pochopení podmínek a souvztažností v situaci mimo jiné těch občanů, které se město snažilo přestěhovat a začlenit. Konfrontaci s konzervativními nebo předsudky zasaženými sousedy by také mohl pomoci mediovat zkušený komunitní pracovník nebo organizace se zkušeností s komunitním rozhodováním, mediací apod. **Město samo některé kroky, které Agentura v lokalitách standardně nasazuje, podniklo, ale o některých ani neuvažuje. Agentura by tedy byla pro město přidanou hodnotou na úrovni know-how, koncepčního plánování opatření, projektového poradenství a poznání povahy řešených problémů.**[10]

10 Pokud nemá problém sociálně vyloučených lokalit v Horním Slavkově podstatně větší rozsah, než jak ho uvádí zpráva GAC, a jak byl popsán našimi respondenty, je lokalita Horní Slavkov pro působení Agentury pravděpodobně příliš malá, a efektivnější by byly služby vzdáleného poradce, který by lokalitu navštěvoval jednou za čas.

2.3.3. Klášterec nad Ohří

Klášterec nad Ohří leží v údolí Ohře mezi Krušnými a Doupovskými horami v severozápadních Čechách v bývalém okrese Chomutov, 6 kilometrů západně od města Kadaň. Historické jádro města je městskou památkovou zónou. Hlavní „sociálně vyloučená lokalita“ Klášterce je uvedena v analýze GAC.[11] K 1.1.2012 žilo ve městě 15 094 obyvatel.

Klášterec nad Ohří je pro naši analýzu pozoruhodný tím, že sousedí s podobně velkou Kadaní (18 062 obyvatel), se kterou sdílí řadu veřejných služeb. Obyvatelé Klášterce často dojíždějí za prací do Kadaně a naopak. Obě města procházela společným procesem komunitního plánování sociálních a souvisejících služeb, který skončil v červnu 2012 schválením plánu pro region Kadaň – Klášterec nad Ohří, jehož cílem je „propojit obě města v oblasti sociálních a souvisejících služeb v jeden region, a zajistit tak efektivní rozvoj právě těchto služeb v Kadani i v Klášterci nad Ohří, stejně jako v obcích v jejich spádových oblastech v období let 2012 – 2016.“[12] V Kadani působí Agentura pro sociální začleňování od roku 2011.

Služby

V oblasti práce s osobami ohroženými sociálním vyloučením působí ve městě o.s. Naděje, která zde provozuje azylový dům a noclehárnu, a terénní program spojený s těmito zařízeními (1 TSP, pracuje nyní o něco déle než rok). Dále do města jezdí sociální pracovník kadaňské organizace o.s. Radka (Rodiče A Děti Kadaně). Jejich činnost má charakter sociálně-aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi. Tým Radky také zabezpečoval proces komunitního plánování. Klienti o.s. Radka v Klášterci jsou asi z 60 % Romové. Poptávka po službě je odhadem asi 3-4 krát vyšší než jsou stávající kapacity. Podle pracovnice organizace Radka to bylo město (vedoucí sociálního odboru), kdo inicioval úzkou spolupráci mezi městským úřadem a o.s. Naděje, právě na přání města Naděje zavedla terénní program. Po prodeji domu Mírová 480 (viz níže) chtělo město přímo v přízemí domu zavést kontaktní centrum se sociálním a právním poradenstvím pro nájemníky, ale nedošlo v tom k dohodě s novým majitelem. Spolupráci s Nadějí si úřad nyní velice chválí. Kapacitu terénních služeb by každopádně bylo potřeba navýšit, což je obsaženo i v komunitním plánu.

Bydlení

Město má několik desítek bytů, vyčleněných jako sociální, jinak už disponuje jen minimálním počtem bytů, protože od r. 2008 naprostou většinu bytů zprivatizovalo (zbývá zhruba 100 z původních asi 2000 bytů). K zachování městského bytového fondu nebyla politická vůle. Zbylé byty jsou přidělovány radou na základě individuálních žádostí, není stanoven pořadník ani pravidla výběrového řízení. Podle tajemnice městského úřadu žádosti o přidělení těchto bytů ani nechodí. Dále město disponuje určitým počtem bytů zvláštního určení pro lidi se zdravotním postižením. Za předchozího uspořádání sociálního systému město využívalo institut zvláštního příjemce dávky. Zvláštní opatření proti spekulativním pronajímatelům město nezavádí.

11 http://www.esfcr.cz/mapa/int_us6_12.html
12 http://www.muklasterec.cz/dokumenty/kom_planovani/komunitni_plan.pdf

Lokality

Podle tajemnice městského úřadu je jedinou opravdu problémovou lokalitou nadále ta, která je popsána v analýze GAC. Jde o domy č.p. 480 a 481 v ulici Mírová. Jsou to dva třináctipatrové panelové věžáky o 2 x 78 bytech. Z nich ale za problémový vzhledem ke skladbě nájemníků je dnes považován jen č.p. 480 (druhý dům má normální skladbu nájemníků, přičemž řada z nich si byt odkoupila do vlastnictví za stejných podmínek, za kterých byl dům nabídnut většinovému majiteli). Do č.p. 480 byly dříve městem postupně sestěhovány chudé, zejména romské rodiny. Výsledkem byl nepořádek ve společných prostorách a kolem domu, špína, hluk, problémy v sousedském soužití, neplacení, dluhy, rozbité zařízení, nabourávání se do prázdných bytů. Město v červnu 2011 prodalo dům soukromé společnosti. Veřejnost se pak obávala, že majitelé budou do domu sestěhovávat „nepřizpůsobivé" z jiných míst republiky, což se nestalo, obyvatelé lokality jsou nadále zejména klášterští nebo kadaňští.

Podle vyjádření zaměstnance firmy, která dům spravuje, se po převzetí domu do soukromých rukou a nastavení jasných pravidel situace v domě co do kultury bydlení výrazně zlepšila. Jedna rodina byla pověřena domovnictvím a úklidem, nájemníkům bylo jasně vysvětleno, že v případě porušování pravidel budou vystěhováni. Asi 15 partají skutečně vystěhováno bylo. Majitel plánuje postupně skladbu nájemníků obměnit, čili dlužníky a nájemníky z jeho pohledu problémové vystěhovat. Nájemní smlouvy jsou nyní uzavírány na dobu určitou. Dlužníkům, kteří jsou ochotni své dluhy splácet, je to údajně umožňováno, ale vždy jako neformální ústní dohoda. Písemné dohody o splácení nebo splátkové kalendáře uzavírány nejsou. Nájemné je stanovené na 44 Kč / m². V č.p. 480 majitel z prostředků státní dotace zřídil 18, a v č.p. 481 dva (celkem tedy 20) sociálních bytů, ve kterých je paradoxně pod vlivem státní regulace nájemné o 10 Kč na m² vyšší.[13] Podle vedoucí sociálního odboru zůstává Mírová 480 v ohnisku zájmu městských sociálních pracovníků a OSPOD, jejichž intervence je potřeba takřka denně. Ve městě jsou další, menší problémové lokality, ale v současné době je zjevně markantnější problém bezdomovectví.

VS a VPP

Město organizuje jak veřejnou službu, tak veřejně prospěšné práce. Na VPP má trvale 4 místa, na VS se prostřídá zhruba 20 osob za měsíc. Jako v ostatních městech není pak na tyto programy čím navázat, a veřejná služby je podle tajemnice nastavena vysloveně špatně (reforma vzala městu možnost pracovníky skutečně kontrolovat a to, že nepřináší žádnou ekonomickou pobídku, vede k vysoké „nemocnosti"). Na VPP jsou najímáni schopnější absolventi VS, schopní zastat kvalifikovanější úkony. VS a VPP zajišťují práce v lese, úklid města, údržbu zeleně a přípravu veřejných prostranství na kulturní akce.

13 Narozdíl od jiných údajů v této kapitole, ty od správce č.p. 480 se nepodařilo ověřit z jiného zdroje. Nechť je čtenář bere *cum grano salis.*

Školství

Ve městě jsou 3 základní školy. ZŠ Petlerská se profiluje jako vysloveně inkluzivní, spolupracuje s Centrem pro podporu inkluzivního vzdělávání v Mostě. Podle odhadu je asi 80 z 300 tamních dětí z romských rodin. Pracují zde asistenti pedagoga, je zde přípravná třída, do které nechodí zdaleka jen romské děti, ale také například děti cizinců, a která na škole funguje dlouhodobě. Nízkoprahové zařízení není ve městě žádné, nejbližší je v Kadani. Město zřizuje Dům dětí a mládeže, který byl nyní přestěhován do budovy ZŠ Petlerská, aby byl pro děti přístupnější, cílem je školu proměnit ve školu komunitní. V Klášterci je ZŠ praktická, kam chodí převážně děti s postižením, nikoliv děti romské (celkem 80). Podle sociálního odboru jsou sociální pracovníci města i Naděje se školami dobře provázáni, trojstranná spolupráce mezi školou, rodinou a sociálními pracovníky údajně funguje dobře a je intenzivní.

V mateřských školách je dostatek míst, děti nejsou odmítány pro nedostatek kapacity. Město má v záloze prostory, které v případě zvýšení poptávky může pro MŠ uvolnit.

Činnost soc. odboru

Pracovnice sociálního odboru a tajemnice úřadu se aktivně účastnily procesu komunitního plánování a nyní pracují v sociální komisi, která byla zřízena jako jedno z opatření v komunitním plánu. Jedna pracovnice úřadu má přímo na starosti koordinaci realizace plánu, aby se jeho cíle neztratily z dohledu a nepřišly vniveč. Personál sociálního odboru je zjevně aktivní a iniciativní, v rozhovorech se projevoval jejich vstřícný a sociálně citlivý a poučený přístup k problémům občanů bez ohledu na „cílovou skupinu“. **Politické vedení města ponechává sociální agendu na odborné platformě úřadu, není v této oblasti iniciativní.** Podle pracovnic odboru jsou současní politici ve vedení města v naprosté většině případů vstřícní, bez problémů byl například přidělen sociální byt početné romské rodině.

Bezpečnost a prevence

Obecní policie má 12 strážníků, není zabezpečena nepřetržitá služba. Už v roce 2006 začalo město budovat kamerový systém, který má nyní 8 kamerových bodů, žádný z nich není v lokalitě Mírová 480/481. Město má komisi prevence kriminality (ustavena po volbách v r. 2010). Vyhláška regulující hazard pouze zakazuje vystavovat reklamu na hazardní hry a přístroje, samotný provoz výherních zařízení zakázán není.

Komunitní plán

Hlavní cíle komunitního plánu v oblasti služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením, případně služeb pro rodiny s dětmi, jsou, mimo jiné: *NZDM v Klášterci nad Ohří, udržení terénního programu, prostupné bydlení, denní centrum a noclehárna pro lidi bez přístřeší, rozšíření azylového domu – přestěhování noclehárny a centra denních služeb, startovací byty (pro děti vracející se z dětských domovů a pro lidi z azylového bydlení, poradna pro mezilidské vztahy a rodinu – dluhová služba,*

exekuční poradna, rozvoj finanční gramotnosti. Vedoucí sociálního odboru vidí zatím naplňování cílů optimisticky. Současné vedení města je sociální politice odboru nakloněno příznivě a na realizaci pobytových služeb je možné využít byty, které si město ponechalo ve vlastnictví.

Podle jednoho z respondentů (který se účastnil komunitního plánování, pracuje v Kadani a na radnici Klášterce je nezávislý) vedení Klášterce přistoupilo na proces komunitního plánování jen díky tomu, že do něj město nemuselo vložit žádné prostředky – náklady na proces plánování byly hrazeny z projektu ESF. Vedení města je nyní do značné míry ochromeno zuřivými spory mezi Radou a některými opozičními zastupiteli, a prosazovat opatření plánu bude obtížné.

Porovnání s Kadaní, shrnutí a vyhodnocení

Podle všech respondentů **je míra závažnosti sociálních problémů spojených s chudou romskou populací v Klášterci výrazně nižší.** (Pod Kadaň spadá mimo jiné Prunéřov s nebývalou koncentrací ubytování pro neplatiče.) Podle jednoho z účastníků komunitního plánování to bylo znát i na tomto procesu, kdy ze strany Kadaně, mající zkušenost už s předešlým komunitním plánem, byl přístup dynamičtější. Kadaň má podle respondentů podstatně rozvinutější scénu sociálně angažovaných organizací a spolků. V Kadani došlo mimo jiné k dobrému propojení komunitního plánování a strategického plánování Agentury.

Městský úřad v Klášterci a jeho sociální odbor jsou zjevně orientovány sociálně progresivně, s dobrou kulturou přístupu k obecním problémům v této oblasti a s patřičnou kvalifikací. Personál úřadu se v řešení problémů aktivně angažuje, hledá a iniciuje řešení, vzdělává se. V běhu jsou některá podstatná opatření a přístupy (VS a VPP, inkluzivní nastavení škol, komunitní plán služeb, vzniklá sociální komise).

V rovině rozhodnutí, která závisí na vedení města, je ale Klášterec ve srovnání s úspěšnými agenturními městy viditelně méně dynamický. U hlavní problematické lokality se město vzdalo kontroly prostřednictvím vlastnických vztahů. Problémy v obci nejsou dostatečně pokryté terénními službami. Město rozprodalo svůj bytový fond, takže se mu problémy nejchudších občanů budou řešit podstatně hůře než městům, která dostatečný bytový fond mají. Hlavním ukazatelem nastavení městské politiky bude pochopitelně další plnění nebo neplnění komunitního plánu.

Ze srovnání se sousední Kadaní, kde Agentura vtáhla do spolupráce nejvyšší vedení města a tím se podařilo aktivizovat všechny relevantní aktéry, je patrné, že při splnění příslušných podmínek působení Agentury v místě může procesy plánování a intervencí v oblasti sociální integrace v obci výrazně dynamizovat. Klášterec má kromě toho menší pobídku vzhledem k tomu, že problém chudé romské populace zde není tak výrazný. To zpětně ospravedlňuje, proč byla pro spolupráci s Agenturou vybrána spíše Kadaň než Klášterec.

2.3.4. Vyhodnocení

V přísném slova smyslu nelze naplno porovnat procesy sociální politiky v referenčních a agenturních městech, protože metodika intervenčního cyklu Agentury je specifická a nelze očekávat, že by v neagenturních městech byla bezezbytku spontánně imitována. I tak lze ale konstatovat, že:

- v žádném z referenčních měst nevznikla **široká a všestranná institucionalizovaná platforma řešitelů,** jakou je lokální partnerství v agenturních městech. Úrovně nejúspěšnějších agenturních měst, kde se platformy účastní všichni relevantní aktéři včetně politického vedení města, se žádná z referenčních obcí neblíží. Nejblíže je tomuto modelu platforma komunitního plánování a sociální komise v Klášterci, inspirovaná do značné míry zkušenější Kadaní, i zde ale zůstává na odborně-úřednické úrovni bez účasti politiků. V Horním Slavkově, který je velikostí srovnatelný s menšími agenturními městy (je větší než Obrnice, Toužim, Trmice nebo Jáchymov), je agenda řešena jednotlivými pracovníky městského úřadu nebo v rámci dvojstranné spolupráce (s o.s. Kotec a Policií).
- v žádném z referenčních měst nevznikl **komplexní plán** srovnatelný se strategickým plánem agenturních měst. Opět je nejblíže největší Klášterec s komunitním plánem služeb. Horní Slavkov si uvědomuje potřebu plánování a koncepční práce, ale nemá, nebo se domnívá že nemá, na ni kapacitu, kterou by právě v představě vedení města mohla přinést Agentura. Radnice Bečova vzhledem ke zcela jiné úrovni uvědomění si problému o nějakém plánovacím procesu neuvažuje.
- v žádném z referenčních měst nebyla podniknuta **analýza** problému srovnatelná s těmi situačními analýzami agenturních měst, které můžeme považovat za zdařilé. Radnice Bečova možné skryté aspekty situace své sociálně nejslabší subpopulace nebere vůbec v potaz. Další dvě města se spoléhají na poznatky při práci v terénu, v Klášterci byla provedena SWOT analýza pokrytí službami v rámci komunitního plánování. V Horním Slavkově a v Klášterci nad Ohří mají zodpovědní pracovníci městského úřadu dobrý vhled do povahy dotčených problémů.

Pokud jde o zavedená konkrétní opatření, můžeme učinit závěr, že:

- Ve všech třech referenčních městech funguje **veřejná služba a veřejně prospěšné práce**, VPP přitom dlouhodobě. V žádném z nich město nevytváří pracovní příležitosti, které by na tyto programy navazovaly.
- Ve všech třech městech je patrná snaha o **prevenci v bezpečnostní oblasti**, provázanost s městskou, potažmo státní policií, případně obecní vyhlášky regulující chování na veřejných prostranstvích.
- V žádném z referenčních měst není pokryta potřeba **sociální práce v terénu** v dostatečné míře. Vedení Bečova takovou potřebu nepociťuje a žádnou snahu v tomto směru nevyvíjí, naopak ukončilo program TSP. Horní Slavkov se spoléhá na služby o.s. Kotec (asi 0,2 úvazek) a jedné kvalifikované pracovnice radnice (asi 0,25 úvazek). O získání dalších kapacit přímo neusiluje, tyto kapacity by opět rádo získalo ve spolupráci s Agenturou. V Klášterci dosáhli

navýšení kapacity tím, že aktivně zapojili do této agendy o.s. Naděje a další navýšení kapacit plánují v rámci komunitního plánu.

- V oblasti **bydlení**: Bečov se zachoval jako každý jiný pronajímatel bez jakéhokoliv veřejného ohledu a aktivním vystěhováním dosáhl emigrace části své populace, kterou vedení města považovalo za problematickou. Klášterec v době *po* přihlášení se o spolupráci s Agenturou byty v hlavní problematické lokalitě zprivatizoval, čímž eventuální kontrolu nad stavem bydlení cílové skupiny předal jinému subjektu. Ve střednědobé perspektivě to nepochybně povede ke stejnému výsledku jako v Bečově, neboť takový je neskrývaný záměr nového majitele. Ve všech třech obcích je patrná snaha řešit bytovou problematiku i zadlužených a neplatičů (těch, kteří zbyli), města Horní Slavkov a Klášterec jsou přitom omezena tím, že rozprodala svůj bytový fond. Horní Slavkov provozuje startovací byty, jejichž pravidla přidělování jsou ale pro socio-ekonomicky nejnižší segment cílové skupiny nastavena příliš vysoko, ne-li diskriminačně (bezdlužnost i členů domácnosti).
- **Dvě z referenčních měst (Horní Slavkov a Klášterec nad Ohří) jsou co do zavádění reálných opatření aktivnější a úspěšnější než neúspěšná agenturní města ročníku 2010** (Jáchymov a Chomutov), ve kterých přes snahu členů partnerství nebyla zavedena žádná, nebo skoro žádná potřebná opatření. **Faktorem zodpovědným za tento rozdíl je očividně zájem a aktivita politického vedení města i pracovníků úřadu (v Horním Slavkově) nebo, už vzhledem k větší velikosti obce, zejména pracovníků úřadu (Klášterec nad Ohří).**
- Z námi hodnocených výstupů je možná nejmarkantnější rozdíl mezi *úspěšnými* agenturními a referenčními městy ve **stupni poznání a pochopení problému na úrovni vedení města.** Radnice Bečova, aniž bychom chtěli její přístup na tomto místě hodnotit, zůstává co do přístupu na povrchové úrovni: je -li pořádek, je všechno v pořádku; vůči nejproblematičtější části populace byla zvolena nejkontroverznější strategie „vývoz“, široce považovaná u veřejnoprávní korporace, jakou je obec, za nepřijatelnou. Starostka Horního Slavkova sama deklaruje jistou bezradnost (přestože fakticky si její město bezradně nepočíná) a všichni respondenti z úřadu tohoto města by vítali know-how a expertní podporu Agentury. V podstatně větším Klášterci zůstává ohnisko vnímání a pochopení sociálních problémů obce na úrovni výkonných úředníků. V Horním Slavkově a v Klášterci vykazuje nicméně personál radnice značnou míru otevřenosti, pochopení a kvalifikace pro řešení existujících problémů, čímž se dostává nad úroveň neúspěšných agenturních měst, kde se radnice ve výsledku projevuje vůči agendě partnerství jako pasivní (Jáchymov) nebo, v rozporu s deklarací partnerského záměru - hostilní (Chomutov).

2.4. Identifikace klíčových faktorů úspěchu a neúspěchu

2.4.1. Faktory úspěchu

a) Schopnost lokálního konzultanta aktivizovat relevantní aktéry, získat si jejich důvěru

b) Vedení města motivované spolupracovat s Agenturou, aktivně se zapojovat do procesů lokálního partnerství, aplikovat dosažené výstupy do konkrétních lokálních politik.

c) Existence kompetentních partnerů ve městě vedle samotné obce

d) Aktivní diskuse relevantních aktérů v rámci lokálního partnerství

e) Realistický a konkrétní strategický plán

Realistický a konkrétní strategický plán, pokrývající reálné potřeby města a založený převážně na opatřeních, která si partneři vzali za svá. Dobrá spolupráce partnerů v procesu plánování, dodržení harmonogramu.

2.4.2. Faktory neúspěchu

a) Slabá či lichá motivace

Jako klíčový faktor neúspěchu se ukazuje slabá nebo jiná než původně deklarovaná motivace města ke spolupráci. To se projevuje především absencí relevantních zástupců města na setkávání.

b) Diskontinuita při výměně lokálního konzultanta jako časová prodleva a nepředávání agendy

Tento faktor způsobuje především zpoždění v nastartovaném procesu v porovnání s ostatními lokalitami a přináší vyšší riziko demotivace lokálních partnerů. Z evaluace vyplývá, že ne ve všech lokalitách, kde tato výměna proběhla, byla dobře zvládnutá především z hlediska předání informací a zajištění kontinuity práce a informovanosti místních partnerů (např. Jáchymov, Vejprty). Zásadní problém nastal tam, kde mezi prací dvou konzultantů byla dlouhá prodleva, protože se nedařilo najít nástupce.

Pokud jsou partneři motivovaní a proces strategického plánování je dobře nastartovaný, neznamená výměna lokálního konzultanta – pokud proběhne plynule – z dlouhodobé perspektivy výrazný zásah do úspěšnosti spolupráce s městem (např. Obrnice, Kadaň).

c) Neúčast partnerů na setkáních lokálního partnerství

Neúčast relevantních partnerů inhibuje činnost pracovních skupin v procesu strategického plánování i lokálního partnerství v procesu přijímání a realizace navrhovaných opatření.

d) Projektové a jiné ad hoc poradenství vytěsňující strategické plánování

V některých lokalitách bylo upřednostněno projektové poradenství před dalšími aktivitami (zejména procesem strategického plánování), které byly i úplně utlumeny (např. Děčín, Hodonín). Projektové poradenství by mělo probíhat spíše paralelně se strategickým plánováním. Je potřebné vždy počítat s rizikem nepřijetí předložených projektů.

e) Přílišná závislost strategického plánu na projektovém financování

Vystavení strategického plánu většinově na projektových aktivitách (nezřídka na jednom velkém projektu) vede v případě nepodání či nepřijetí projektové žádosti ke zhroucení plnění plánu (např. Jáchymov). Je dobře, pokud je to možné, plán dokrýt opatřeními, která na projektovém financování závislá nejsou. Dále se riziko snižuje, pokud partneři věnují dostatečnou kapacitu hledání jiných zdrojů, takže projektový zdroj, který vypadne, je možné časem nahradit.

Velké projekty mohou odčerpat velkou část zdrojů partnerství a odklonit jeho pozornost od jiných důležitých opatření a aktivit. Jejich příprava může zabrat mnoho času a zpozdit tak aktivity, které jsou na něm závislé. Pokud už tedy strategický plán stojí na velkých projektech, musí být jejich realizací pověřen partner s jasnou motivací a dostatečnou kapacitou.

3. Obecná vyhodnocení

3.1. Výběr lokalit

Vhodný výběr lokality se ukazuje jako jedno z nejcitlivějších míst spolupráce Agentury s městem. Nevhodný výběr se může projevit paradoxně v obou extrémech při hodnocení procesu i naplňování cílů. Na jedné straně tak spočívá nevhodnost ve výběru příliš schopného města, které by integrační politiky realizovalo i bez intervence Agentury. Město může mít v takovém případě jak upřímnou motivaci, tak reálná očekávání, a je proto obtížné posoudit přidanou hodnotu případné agenturní intervence. Mezi města, kterých se tyto pochybnosti týkají, patří například Bruntál, Sokolov a Kadaň. Zajímavé je, že v těchto městech fungovaly v době zahájení intervence Agentury alternativní platformy, které mohly roli strategického plánu do jisté míry suplovat. Jedná se především o nástroje komunitního plánování, v Sokolově pak aktivity městské policie v oblasti prevence kriminality a sociálně patologických jevů. Nicméně ve všech těchto městech je patrná jistá přidaná hodnota Agentury v různých oblastech.

Na druhé straně je možné poukázat na rysy nevhodného výběru u několika neúspěšných lokalit. Nejhoršího výsledku po stránce naplňování procesu i naplňování cílů dosáhl Chomutov. Zde jsou pochyby o vhodnosti výběru tohoto města ke spolupráci poměrně silné. Jedná se především o lichost motivace a nereálnost očekávání. Deklarované motivaci vedení města zřetelně odporuje neochota aktivně se účastnit celého procesu lokálního partnerství a především následně prosadit lokálním partnerstvím schválený strategický plán v zastupitelstvu. Dalším městem, kde se jeví výběr ke spolupráci jako nevhodný, je Větřní, kde chybí politické reprezentaci politická vůle k prosazování i jednoduchých desegregačních opatření. Zároveň se ukazuje jako zásadní problém nezapojení nadřízené obce do procesu plánování. Podobně je na tom Jáchymov, kde radnice měla patrně především zájem podat projekt IOP, ale ve všech ostatních aspektech spolupráce je pasivní. Čtvrtým městem, kde jsou vážné pochyby o relevanci výběru, je Bílina, kde se ukazuje jistá míra účelovosti volby spolupráce s Agenturou. Ta zřejmě měla především podpořit snahy města v politické rovině při naplňování integračních politik. Ve Bílině působí vlivná NNO a vedení města si problém sociálního znevýhodnění uvědomuje a aplikuje potřebná opatření.

Doporučení:

• Vzhledem k budoucím finančním a personálním nákladům na spolupráci by bylo vhodné realizovat mezi uchazeči předvýzkum primárně zaměřený na to, zda v lokalitě existuje prostor pro konkrétní intervenci Agentury.

• Na základě předvýzkumu by měla mít Agentura ještě před výběrem lokality představu o tom, co je ve městě reálné dělat. Na předvýzkum není nutné najímat externí subjekt, lze jej zajistit v rámci personálních kapacit Agentury.

• V rámci předvýzkumu důsledně testovat ochotu města ke spolupráci tak, jak se reálně jeví. Vyhodnotit, zda město nechce primárně dosáhnout něčeho, čeho prostředky intervence Agentury a lokálního partnerství dosáhnout nelze, popřípadě toho lze dosáhnout i bez intervence Agentury.

Vyhodnotit, zda politické a úřednické struktury města jsou skutečně připraveny práci partnerství věnovat potřebné zdroje a neočekávají, že výkonnou složkou partnerství bude toliko Agentura samotná.

• Nezařazovat do společné spolupráce s Agenturou dvě autonomní města obdobné velikosti s odlišnými potřebami.

3.2. Standardizované nástroje Agentury

3.2.1. Situační analýza

Obecně lze konstatovat, že tento nástroj v žádném městě nesplnil původní záměr, což je patrné z porovnání průběhu procesu v lokalitách 2011 a po zhruba roce působení Agentury v lokalitách 2010. Z grafu č. 2 vyplývá, že proces probíhal srovnatelným způsobem v lokalitách, kde situační analýza byla k dispozici, a v lokalitách, kde situační analýza nebyla ani ze strany Agentury akceptována. Pokud u lokalit 2011 nezapočítáme hodnocení za skutečnost, že situační analýza vůbec proběhla, potom jsou lokality z roku 2010 v procesu strategického plánování dokonce dále než lokality 2011 po stejné době intervence.

V lokalitách 2010 to bylo primárně způsobeno nevhodným výběrem realizátora a v lokalitách 2011 se negativně projevilo nevhodné načasování. Přestože byly analýzy u měst, kde byla zahájena spolupráce v roce 2011, dodány realizátory včas a ze strany lokálních partnerů byly většinou hodnoceny kladně, lokální konzultanti tyto analýzy dostali již v době, kdy byli v lokalitě dostatečně zorientovaní. Analýzy tudíž našly uplatnění především při podávání projektů, kde byly používány jako zdůvodnění potřebnosti konkrétního projektu. Dále pak v případech, kdy došlo k výměně lokálního konzultanta a situační analýza představovala jeden ze zdrojů informací o lokalitě pro konzultanta nově nastupujícího. V procesu strategického plánování ani při vstupu Agentury do lokality situační analýzy žádnou roli nesehrály.

Doporučení:

• Doporučujeme změnit načasování situační analýzy. Podle volby načasování je pak nutné příslušným způsobem modifikovat i její obsahové zaměření. Jako nejhodnější se nám jeví tyto dvě možnosti:

a) Zpracovat situační analýzu ještě před vstupem lokálního konzultanta do lokality tak, aby sloužila primárně jako nástroj k poznání dané lokality. V tomto případě by měla pokrývat všechna klíčová témata, a to v nižší úrovni podrobnosti než v případě specificky zadávaných analýz na dílčí témata (viz bod b). Měly by zde však být formou doporučení identifikovány i případné další potřeby ohniskových analýz, tedy jaké oblasti je nutné v lokalitě dále rozkrývat z důvodu jejich komplikovanosti a závažnosti. Tímto způsobem by se zároveň předešlo situacím, kdy lokální konzultant paralelně s výzkumníky v terénu sbírají obdobný typ informací, což je jak neefektivní, tak i matoucí a zatěžující pro místní partnery.

b) Namísto situační analýzy zpracovávat v průběhu spolupráce tématicky úžeji zaměřené analýzy v oblastech, které vyhodnotí lokální konzultant či celé lokální partnerství jako klíčové. Konkrétní zadání takových analýz by se tedy odvíjelo od potřeb konkrétní lokality.

• Při zachování situační analýzy jako materiálu popisujícího výchozí stav při zadání konkrétně specifikovat penzum informací, které jsou v analýze požadovány. Předejde se tak nereálným očekáváním, zejména ze strany lokálního konzultanta.

• Důsledně dbát na požadavek poznání stavu ze strany nezávislých výzkumníků, bez toho aby do výsledné podoby obsahu intervenoval lokální konzultant nebo zadavatel.

3.2.2. Lokální partnerství

Na základě dostupných informací a zjištění lze konstatovat, že nástroj „Lokální partnerství" představuje efektivní platformu spolupráce s relevantními partnery. Mezi jednotlivými lokalitami se ukazovala celá řada odlišností při uplatňování tohoto nástroje. U lokalit úspěšnějších v naplňování intervenčního cyklu pozorujeme shodu v obsazování lokálního partnerství. Ve většině úspěšných lokalit byla zformována poměrně široká lokální partnerství, zároveň je však třeba klást důraz na zástupce konkrétních členů partnerství, tedy institucí. V ideálním případě by měli být aktivně zapojeni především ti, kteří mají mandát přijatá rozhodnutí ve svých organizacích také prosadit. V lokalitách, kde tomu tak nebylo, se objevoval efekt přebujelosti navrhovaných cílů a opatření, která neměl kdo realizovat. Takový proces se v počátku může jevit jako přínosný, měřeno množstvím podnětů, které zaznějí, ale v konečném důsledku se většinou jedná o promarněnou příležitost, jelikož se podaří splnit jen malou část, nebo takřka nic z plánovaných cílů.

Klíčové je přitom zapojení vedení obce, a to jak úředníků, tak politické reprezentace. Vzhledem k definovaným cílům Agentury a ke skutečnosti, že město je hlavním partnerem, vede nezapojení dostatečně vlivných představitelů obce většinou k neúspěchu. Není ani tak důležité, aby se lokální partnerství scházelo pravidelně, jako spíše to, aby byla aplikace tohoto nástroje optimalizována podle konkrétních podmínek v dané lokalitě.

Zjištěným nedostatkem při uplatňování tohoto nástroje je jeho administrace, vytváření standardizovaných zápisů, jejich dostupná archivace jak pro členy partnerství, tak pro metodika apod. Příkladem mohou být některá komunitní plánování. Konkrétně v Bruntále je celý proces přehledně zdokumentován na internetových stránkách (www.komplanbruntal.cz), kam mají návštěvníci volný přístup. Čtenář se rychle zorientuje v jednotlivých agendách, ve struktuře i v konkrétních aktivitách. Všechny zápisy jsou přehledně členěny a jejich obsah umožňuje orientaci v procesu.

Doporučení:

• Je nezbytné trvat na aktivním zapojení zástupců vedení města do lokálního partnerství.

• Lokální partnerství a pracovní skupiny musí být úzce provázané, nemělo by se tedy jednat o hierarchickou strukturu s různým personálním obsazením, například tak, že vedoucí pracovníci a/nebo

politici se účastní pouze setkání celého lokálního partnerství jakožto řídícího orgánu a v pracovních skupinách jakožto orgánu výkonném pracují pouze řadoví pracovníci.

• V lokálním partnerství by měli být zapojeni všichni aktéři kompetentní k daným oblastem intervence.

• Vždy by bylo vhodné zapojit do lokálního partnerství člena, který je v kontaktu s terénem. Pokud v lokalitě neexistuje subjekt, který by toto splňoval, do lokálního partnerství by měla být zapojena organizace, která má přímou zkušenost z terénu, byť z jiného města, a která tak bude do partnerství přenášet své know-how vyplývající z dlouhodobé práce se sekundární cílovou skupinou.

• Pokud nejsou členy partnerství aktéři z oblastí, do kterých lokální partnerství neintervenuje, měli by být o spolupráci Agentury s městem průběžně informováni, zejména jedná-li se o pracovníky městského úřadu. Je potřebné opakovat partnerům, co Agentura může a co nemůže, zejména že nemá přímý vliv na legislativu a rozhodnutí centrálních orgánů státní správy.

• Proces plánování by měl být nastaven a flexibilně modifikován tak, aby nedošlo k vyhoření partnerů a jejich únavě z přeplánování. V procesu je nutné směřovat k viditelným výsledkům. Alespoň některá opatření je dobré zavádět do praxe už během procesu plánování, nebo v dohledné době po něm. Pokud toto není splněno, výrazně se zvyšuje riziko rozložení platformy.

3.2.3. Strategický plán a ad hoc intervence

V oblasti strategického plánování a tzv. ad hoc intervence se opakovalo několik základních modelů, které v konečném důsledku vedly k nějaké formě nezdaru. Prvním modelem bylo upřednostnění ad hoc intervence, což vedlo takřka k zastavení veškerých dalších aktivit Agentury ve městě. Důsledkem pak bylo významné opoždění při realizaci strategického plánu, případně částečné odrazení partnerů od spolupráce. Tento model nastal například v Děčíně či Hodoníně. Na druhou stranu je třeba se vždy důsledně zamýšlet, zda nejsou některé oblasti, nástroje, řešení, které by bylo možné připravovat průběžně s procesem strategického plánování. Zvláště pokud se jedná o patření, která nejsou závislá na finančních zdrojích, ale jedná se spíše o změnu přemýšlení, pravidel v konkrétním městě.

Druhým problémovým modelem byla záměna prostředků a cílů, kdy strategický plán se stal primárně cestou k realizaci projektů, především pak investičního charakteru. Cílem spolupráce s Agenturou se pak stalo zvýšení šance na získání jednotlivých projektů. Často se přitom zapomíná, že projekt je pouze jednou z cest, jak realizovat konkrétní cíl, a k takovému cíli mohou mnohdy vést i jiné cesty než prostřednictvím velkých projektů. S tím je také spojena závislost strategického plánu na jednom či více velkých projektech. Pokud pak žádný projekt nevyjde, celý proces strategického plánování se hroutí a veškeré intervenční aktivity se mění ve ztrátu. V ideálním případě by měl strategický plán kombinovat různá opatření a stavět na různých zdrojích.

Třetím častým modelem je široce koncipovaný strategický plán, který dogmaticky zavádí všechna možná opatření bez zřetelné vazby na potřeby a zároveň realizovatelnost takových opatření. Takový plán se pak stává pouhým univerzálním katalogem. Ačkoliv jsme na mnoha místech poukazovali, že důležité je schválení plánu zastupitelstvem města, ukazuje se, že tento akt se může opět proměnit

v pouhou deklaraci, pokud plán nebude dostatečně konkrétní. Šanci na naplňování plánu také může zvyšovat distribuce odpovědností směrem k politickým představitelům města, případně vůči vedoucím jednotlivých odborů na městě. Ačkoli takováto angažovanost může komplikovat celou schvalovací proceduru plánu, zároveň to zvyšuje jeho realizovatelnost.

Doporučení:

• Při zahájení spolupráce Agentury s městem by měly být vždy identifikovány potenciální oblasti ad hoc intervence a zároveň by jejich naplňování nemělo vést ke zmrazení prací na strategickém plánu, respektive spolupráce v rámci lokálního partnerství.

• Strategický plán by měl být koncipován s jasným horizontem, měl by v maximální míře reflektovat konkrétní problémy, potřeby a především důsledně akcentovat následnou realizovatelnost. Neměl by uplatňovat dogmaticky všechna agenturní opatření ve všech oblastech. Zároveň by měl být plán postaven na maximální míře zapojení jednotlivých partnerů včetně určení jejich dílčích odpovědností.

• Strategický plán by se neměl stát cestou k projektům, ale projekty v něm navržené by měly být cestou k uspokojování identifikovaných potřeb. Plán by neměl stát na jednom či několika málo velkých projektech, jejichž neschválení pak paralyzuje naplňování většiny nebo všech cílů. Plán by měl vycházet z různých zdrojů a využívat všech příležitostí, které nejsou závislé na finanční podpoře.

3.2.5. Exit strategie

Exit strategie již začala být v řadě lokalit projednávána, většinou však zatím nebyla formalizována. Negativním jevem ovšem je, že v některých lokalitách se i po dvou letech spolupráce objevuje bezradnost kompetentních činitelů či přímo zděšení z toho, jakým způsobem budou aktivity na poli sociální integrace probíhat po ukončení spolupráce s Agenturou.

Doporučení:

• Od počátku zahájení spolupráce by měl být lokálním partnerům zdůrazňován omezený časový mandát působení Agentury v lokalitě.

• Měly by být průběžně budovány místní kapacity schopné pokračovat v nastavené činnosti i po odchodu Agentury.

• Předcházet nadměrné závislosti lokálních partnerů na činnosti Agentury zapříčiněné přílišnou osobní angažovaností lokálního konzultanta.

3.3. Lokální konzultant a aplikace intervenčního cyklu

Osoba lokálního konzultanta je místními partnery považována za jeden z klíčových nástrojů intervence Agentury v obci a zároveň pro ně představuje reprezentanta či dokonce zosobnění celé Agentury.

V žádné ze srovnávaných lokalit jsme se nesetkali s bezprostřední kladnou reakcí na výměnu na tomto postu, naopak bývá tato změna provázena po určitou dobu nepochopením a skepsí, pramenícími z převažující spokojenosti s původním lokálním konzultantem. V některých případech (např. Vejprty) vlivem nepředání všech potřebných materiálů a informací dokonce nabyli partneři dojmu, že spolu s nástupem nového konzultanta se navracejí v již rozvinuté práci opět na začátek.

K výměně na pozici lokálního konzultanta přitom dochází velmi často, došlo k ní v lokalitách Chomutov, Krupka, Obrnice, Hodonín, Kadaň, Jáchymov, Vejprty, Bílina, Toužim a Teplá, Trmice a Kutná Hora. Ve dvou lokalitách byla tato výměna opakovaná. S jistotou můžeme tvrdit, že výměna poškodila nebo ohrozila práci Agentury v Jáchymově a Chomutově.

Pokud je však výměna dobře zvládnutá, proces strategického plánování vhodně nastavený a místní prostředí motivované, obvykle neznamená z dlouhodobé perspektivy výrazný zásah do úspěšnosti spolupráce Agentury s městem. Proto také v řadě lokalit 2011, které dosud vykazují výraznější zpoždění v procesu strategického plánování, je možné z dlouhodobého hlediska předpokládat spíše úspěšnější intervenci, neboť místní partneři kladně hodnotí odborné kompetence daných lokálních konzultantů.

Doporučení:

• Usilovat o stabilitu obsazení dané pozice jedním pracovníkem prostřednictvím optimalizace jeho pracovních podmínek i adekvátního platového ohodnocení. Tyto výdaje do určité míry vykompenzují náklady spojené s opakovaným obsazováním téhož místa.

• Při výběru lokálního konzultanta by mělo být dbáno na to, aby měl dobře zvládnutou roli mediátora, ve vystupování byl zásadně nestranný vůči zapojeným partnerům a disponoval schopností efektivního vedení skupinových diskusí.

• Nadále důsledně uplatňovat princip, že konzultanti jsou vybíráni na základě kvalifikačních nároků a odbornosti.

• V případě nutnosti výměny na pozici lokálního konzultanta je třeba zajistit kontinuitu práce konzultantů, ideálně formou krátkodobého souběžného působení původního i nastupujícího lokálního konzultanta v lokalitě. Musí být zajištěno předání agendy, kontaktů i dosud nabytého poznání místní situace.

• Výměna nemusí být s lokálními partnery konzultována, ale je nutné je o ní včas podrobně informovat a osobně nového lokálního konzultanta seznámit se všemi zúčastněnými partnery, a to ideálně za součinnosti původního lokálního konzultanta, případně metodika.

3.4. Role města a dalších partnerů

Role měst, případně i dalších partnerů představuje stěžejní faktor úspěchu či neúspěchu intervence Agentury v dané lokalitě. Tento faktor je přitom podmíněn celou řadou okolností. Jednak se často liší motivace, očekávání a ochota u úřednického aparátu a u politické reprezentace. Přitom právě ochota ke spolupráci ze strany politické reprezentace je nejzásadnější, jelikož nakonec veškerá klíčová

rozhodnutí musí získat dostatečnou politickou podporu. Ze zkušeností ve stávajících lokalitách vyplývá, že dokonce nestačí podpora pouze úzkého vedení města, ale podstatné je zapojování širšího spektra politických představitelů, zvláště u větších měst. Klíčový problém představuje délka mandátu politiků. Poté co v roce 2010 proběhly komunální volby, došlo ve většině měst k výměně, nebo alespoň obměně politického vedení. K výměně však došlo i v některých lokalitách 2011 (např. Hodonín, Krupka). Z tohoto důvodu se jeví jako důležitá ochota spolupracovat s Agenturou sdílená v rámci širšího politického spektra, ne jen v rámci momentálního vedení města. Bylo by vhodné o tomto uvažovat při výběru lokalit na období, v němž se uskuteční komunální volby.

V každém městě by přitom měl být intervenční cyklus realizován na základě detailní znalosti potřeb, a to nejen potřeb tzv. sekundární cílové skupiny, ale také na základě potřeb primární cílové skupiny. Zmapování jejího potenciálu, kompetencí a kapacit by mělo proběhnout vždy na začátku intervence. Je třeba minimalizovat dublování už probíhající aktivity, jako například fungujícího komunitního plánování, či jiné funkční platformy. Od začátku by přitom měly být procesy a plány uskutečňovány s ohledem na jejich udržitelnost v budoucnosti.

4. Závěr

Optimální hodnocení intervence by mělo být prováděno až v situaci, kdy je možné měřit výsledky v podobě naplňovaného účelu samotné intervence. V tomto případě by se jednalo o zjišťování, zda se zlepšilo sociální klima v dané obci. Vzhledem k tomu, že nástroje Agentury pro sociální začleňování jsou zacíleny primárně na zavádění takových opatření, která budou sociální klima zlepšovat, respektive budou zabraňovat jeho zhoršování, byla evaluace zaměřena na hodnocení vývoje ve dvou etapách. První etapou bylo uplatňování standardních nástrojů Agentury a ve druhé etapě bylo zjišťováno, jak se daří naplňovat potřebná opatření na základě identifikace potřeb. Jednou z doplňkových metod byla analýza referenčních měst, která v roce 2010 také usilovala o spolupráci a v procesu hodnocení tato města získala relativně vysoký počet bodů, ale nakonec v těchto městech Agentura působit nezačala.

Na základě použitých metod a dostupných dat o úspěšnosti v naplňování cílů lze konstatovat, že ve většině měst splnila intervence svůj účel, respektive svůj účel plní. Jen v několika případech z celkového počtu 10 měst se domníváme, že efektivita intervence je natolik nízká, že stojí zato zvážit další pokračování. To se týká především měst Jáchymov a Bílina. V obou případech přitom spatřujeme odlišné příčiny neúspěchu, což je podrobně popsáno v příslušných kapitolách, přičemž situace v Bílině je specifická a spíše se jedná jistý druh dedukce. Zároveň se poměrně jednoznačně potvrdila správnost rozhodnutí ukončit spolupráci s městem Chomutov. Zde se pouze domníváme, že spolupráce vůbec neměla být zahájena.

Zároveň se ukazuje jistá závislost mezi úspěšností uplatňování standardních nástrojů Agentury, jako je lokální partnerství, strategický plán apod., a mezi naplňováním samotného cíle intervence, tedy zaváděním potřebných opatření. Města, která byla nejúspěšnější po procesní stránce, jsou nejúspěšnější i při zavádění prointegračních opatření. To se týká například Bruntálu, Kutné Hory, Jirkova, Trmic či Obrnic. Naopak se ukazuje, pokud proces hodnotíme po prvním roce intervence a celkově, že i města, kde se v prvním roce intervence nedařilo uplatňovat nástroje Agentury striktně dle metodiky, se mohou nakonec stát i po procesní stránce úspěšnými městy.

Zároveň analýza referenční měst poukazuje na výhody, které Agentura spolupracujícím městům přináší. Jedná se jednak o know-how v oblasti projektového poradenství a rozvoje sociálních služeb, institucionalizaci komunikace relevantních partnerů v obci a v neposlední řadě odbornou podporu ve specifických oblastech, jako je například bydlení. Právě dluhy spojené s bydlením tvoří stěžejní problémy v referenčních městech Bečov a Horní Slavkov, kde nakonec Agentura působit nezačala a dnes můžeme, především v Bečově pozorovat typické projevy segregačních politik.