

Evaluační zpráva lokality Kadaň

Demografické informační centrum, o.s.

Praha, září 2012

Evaluace byla zpracována v rámci projektu „Evaluace v lokálních partnerstvích v lokalitách z roku 2011“ pro Úřad vlády České republiky, Odbor pro sociální začleňování v romských lokalitách (Agentura).

Demografické informační centrum, o.s., 2012

Obsah

1. Úvod	4
2. Zadání a cíle evaluace	5
3. Metody a postupy, sběr dat.....	6
4. Kvalita situační analýzy a výběru lokálního konzultanta	8
4.1. Situační analýza.....	8
4.1.1. Načasování situační analýzy.....	8
4.1.2. Soulad problémů identifikovaných situační analýzou a lokálním partnerstvím.....	8
4.1.3. Hodnocení situační analýzy z pohledu lokálního konzultanta	11
4.2. Lokální konzultant.....	12
5. Zhodnocení procesu přihlášení a výběru obce ke spolupráci s Agenturou	15
6. Založení lokálního partnerství a zhodnocení jeho potenciálu, spolupráce s partnery	17
6.1. Složení lokálního partnerství.....	17
6.2. Četnost a intervaly setkávání lokálního partnerství.....	18
6.3. Účast členů na setkáních lokálního partnerství	18
6.4. Náplň činnosti lokálního partnerství	18
6.5. Složení pracovních skupin.....	19
6.5.1. Četnost a intervaly setkávání pracovních skupin	20
6.5.2. Účast členů na setkáních pracovních skupin	21
6.5.3. Náplň činnosti pracovních skupin	21
6.6. Hodnocení lokálního partnerství a pracovních skupin z pohledu jejich členů	22
7. Proces a kvalita strategického plánování, včetně využití situační analýzy, vhodnost určení priorit a volby finančních zdrojů pro opatření	24
7.1. Proces strategického plánování	24
7.2. Strategický plán – obsahové zaměření	25
7.3. Strategický plán – konkrétnost, harmonogram a garanti jednotlivých oblastí	27
8. Analýza zacílení chystaných projektů.....	28
8.1. Realizované projekty a opatření	28
8.2. Předkládané projekty a opatření	28
8.3. Plánované projekty a opatření	31
8.4. Neúspěšné projekty	33
8.5. Zhodnocení projektového plánování	33
9. Zhodnocení činnosti institucí v obci v oblasti sociální integrace a jejich vliv na účinnost působení Agentury v místě	34
9.1. Činnosti institucí v oblasti sociálních služeb a volnočasových aktivit.....	34
9.2. Činnosti institucí v oblasti zaměstnanosti, systému prostupného zaměstnávání.....	35

9.3. Činnosti institucí v oblasti bydlení.....	35
9.4. Činnosti institucí v oblasti vzdělávání.....	37
9.5. Činnosti institucí v oblasti bezpečnosti	38
10. Vyhodnocení vlivu působení Agentury na klíčová rozhodnutí a přístupy vedení obce v oblasti sociálních (integračních) politik.....	39
11. Zhodnocení potřebnosti a vhodnosti opatření z pohledu obyvatel lokality a obce, priority pro činnost Agentury do budoucna.....	40
12. Hodnocení dosavadní spolupráce s Agenturou z pohledu členů lokálního partnerství	41
13. Případová studie – situace bydlení v lokalitě Prunéřov (institut domovnictví).....	42
13.1. Výchozí situace v lokalitě Prunéřov při vstupu Agentury do města Kadaň	42
13.2. Zahájení spolupráce a návrhy opatření vzešlé z činnosti lokálního partnerství a pracovní skupiny Bydlení.....	42
13.3. Realizace opatření – institut domovnictví.....	43
13.4. Hodnocení zavedení institutu domovnictví lokálními partnery	44
13.5. Hodnocení zavedení institutu domovnictví obyvateli Prunéřova.....	44
13.6. Shrnutí	45
14. Závěry a doporučení.....	46

1. Úvod

Tato zpráva předkládá výsledky *evaluační analýzy lokality Kadaň*, zpracované v rámci projektu Evaluace v lokálních partnerstvích v lokalitách z roku 2011. Zadavatelem evaluace je Úřad vlády České republiky, Odbor pro sociální začleňování v romských lokalitách (Agentura). Projekt realizovalo občanské sdružení Demografické informační centrum (DIC) v období květen – srpen 2012.

Předkládaná evaluační zpráva představuje pouze dílčí koncept evaluace dané lokality. Kromě této, především popisné zprávy, kde jsou do detailů popsány jednotlivé procesy a reflexe těchto procesů ze strany relevantních aktérů, jsou představeny hlavní analytické závěry v souhrnné zprávě, kde jsou zohledněna dosažená zjištění ze všech 17 lokalit, kde byly evaluace naší organizací realizovány. Souhrnná zpráva tak představuje v pravém smyslu syntézu analytických přístupů.

V rámci předkládané zprávy jsme se tak zaměřili, prostřednictvím kombinace různých výzkumných metod, na ucelený popis působení Agentury v dané lokalitě od procesu výběru, přes uplatnění jednotlivých metod definovaných v rámci intervenčního cyklu Agentury pro sociální začleňování (ASZ) až po vyhodnocení dosavadních výsledků působení ASZ.

Sběr dat a evaluace jednotlivých lokalit byly vypracovávány v polovině roku 2012, v evaluační zprávě je tak reflektována spolupráce ASZ s lokalitou do června roku 2012. Projekty a další aktivity, které byly započaty nebo realizovány po tomto období, již nejsou ve zprávě z pochopitelných důvodů začleněny.

Město Kadaň

Město Kadaň se nachází v severozápadních Čechách v Ústeckém kraji. Obec je bývalým královským městem a centrem historické oblasti Kadaňska, která se rozkládá od Vejprtu v Krušnohoří až po oblast Doubovských vrchů. Z toho důvodu lze o Kadani hovořit jako o kulturním a turistickém centru severozápadních Čech. V části Kadaně byla roku 1978 vyhlášena Městská památková rezervace. Na druhou stranu je oblast, ve které se Kadaň nachází, známa také jako tzv. Černý trojúhelník. Je totiž součástí systému jednoho z klíčových důlně-energetických komplexů a obdobné průmyslové aktivity jsou soustředěny i v přilehlých územích SRN a Polska. V době posledního sčítání obyvatel v roce 2011 zde žilo celkem 17 603 obyvatel.

V Kadani byly situační analýzou identifikovány dvě sociálně vyloučené lokality – ulice Chomutovská přímo ve městě a lokalita Pruněřov nacházející se cca 2 km za městem. **Lokalita Chomutovská** vznikala v průběhu 50. a 60. let obsazováním Romy pracujícími v elektrárnách a okolních továrnách. Jedná se o panelové domy v rámci sídliště. Odhad romských obyvatel je přibližně 250 osob. **Lokalita Pruněřov** vznikla před dvaceti lety přebudováním čtyř bývalých nádražních budov na 78 bytů 3. - 4. kategorie, které byly určeny především pro neplatiče města. V současné době zde žije cca 280 osob. Bližší popis obou lokalit lze nalézt v situační analýze.

Agentura ve městě zahájila spolupráci v srpnu 2011, přičemž lokální partnerství bylo ustanoveno 31. 8. 2011. V době vzniku evaluace byl již pro město vytvořen strategický plán a realizováno projektové plánování.

2. Zadání a cíle evaluace

K optimálnímu naplnění zadání by bylo potřeba provést evaluační studii za podstatně delší časové období, nicméně v rámci možností se podařilo zadání splnit s tím, že jsme se podrobně zaměřili na působení Agentury pro sociální začleňování (ASZ) od založení lokálního partnerství, proces strategického plánování, projektového poradenství, až po realizaci projektů, a zhodnotili relevanci, efektivnost, užitečnost a udržitelnost dopadů působení ASZ. V rámci evaluace jsme se zaměřili na oblast bydlení v souvislosti se zavedením institutu domovní správy, která byla podrobněji rozpracována v rámci případové studie. Toto téma bylo zároveň odsouhlaseno ze strany ASZ na kontrolním dni. Dále jsme se zaměřili na klíčová rozhodnutí vedení obce a orgánů veřejné správy v oblasti sociální integrace v období 2011 – 2012.

Základními cíli evaluace přitom bylo:

- a) otestovat efektivnost metod práce Agentury a zavádění jednotlivých opatření a poskytnout podklady pro případnou změnu a přizpůsobení metod a procesů Agentury na celkové i lokální úrovni,
- b) změřit adekvátnost sociálních (integračních) politik v obci a zjistit, zda partneři Agentury (především obec, jakožto hlavní partner Agentury, ale i další orgány veřejné správy a nevládní neziskové organizace) adekvátně reagovali na aktivitu Agentury a vhodně spolupracovali v procesu sociálního začleňování.

Dílčí výsledky jsou předkládány v rámci této evaluační zprávy. Avšak některé oblasti především cíle a) budou podrobněji evaluovány v souhrnné evaluační zprávě, která se zaměří na srovnání efektivity metod ASZ mezi jednotlivými lokalitami, včetně referenčních lokalit, kde ASZ nepůsobí.

Naplňování cíle a) v předkládané dílčí evaluační zprávě je podrobně popsáno v rámci kapitol 5, 7, 9 a 10 evaluační zprávy, kde jsou detailně rozpracovány jednotlivé metody, fáze intervenčního cyklu. Hodnocení je přitom do značné míry subjektivní, postaveno na základě výpovědí klíčových aktérů, existujících dokumentů a případných výstupů aktivit naplánovaných ve strategickém plánu.

Naplňování cíle b) je pak popsáno podrobněji v kapitolách 6, 8 a 11 evaluační zprávy, avšak částečně je tento cíl evaluace rozpracováván i v dalších kapitolách předkládané zprávy.

3. Metody a postupy, sběr dat

Předkládaná zpráva tvoří společně se závěrečnou, souhrnnou zprávou ucelený evaluační systém. V následující zprávě tak přinášíme především popis působení ASZ v lokalitě s hodnocením postaveným na výpovědích klíčových aktérů a zohlednění informací z dalších písemných zdrojů. Jedná se především o koncept formativní evaluace, kdy jsou vyhodnocovány dosavadní postupy a výsledky s cílem optimalizovat působení ASZ v dalším období. Vzhledem ke skutečnosti, že v lokalitách, kde se působí teprve od roku 2011, nebyly dosud realizovány podstatné fáze stanoveného intervenčního cyklu (strategický plán, implementace opatření apod.), nebyl použit koncept sumativní evaluace.

Evaluační zpráva za danou lokalitu, ve které působí Agentura pro sociální začleňování, je založena na následujících metodických postupech a datových zdrojích:

a) Analýza relevantních dokumentů

Analýza dokumentů je využita ke zmapování aktivit započatých po vstupu ASZ do lokality. Byly analyzovány všechny dostupné dokumenty poskytnuté zadavatelem evaluace, především zápisy lokálního partnerství a pracovních skupin, výstupy lokálního partnerství a pracovních skupin (např. SWOT analýza), strategické dokumenty (s důrazem na strategický plán lokálního partnerství, ale také ostatní dostupné strategické dokumenty, které byly dostupné), výstupy jednání rady města, zastupitelstva, situační analýza, tiskové zprávy apod.

Tato analýza představuje základní pilíř evaluace, protože většina opatření nemůže mít relevantní dopad na statistická data vypovídající o kvalitě života. Řada opatření je stále v procesu či teprve na jeho počátku a právě fungování celého procesu, jeho dynamika, komplexnost zapojení stakeholderů apod. představuje měřitelnou efektivitu působení ASZ.

b) Hloubkové rozhovory

První rovinou kvalitativního výzkumu bylo expertní šetření, kdy byly formou polostrukturovaných rozhovorů osloveni vybraní **členové lokálního partnerství** (zástupci obce, organizací působících v obci i klíčoví poskytovatelé sociálních služeb). Měřítkem relevance výběru dotázaných přitom byla oblast jejich působení a zároveň účast / aktivita v rámci lokálního partnerství. Následná analýza tedy vychází z hodnocení významných aktérů a jejich interpretace působení Agentury v místě, které osobně dobře znají a v němž je soustředěna jejich profesní činnost.

Hloubkové rozhovory ve městě Kadaň byly provedeny s 6 respondenty. Samostatný rozhovor byl veden s lokálním konzultantem působícím v obci.

Druhou rovinou byly rozhovory s **představiteli cílových skupin opatření (tj. s osobami sociálně znevýhodněnými)**. Cílem těchto rozhovorů bylo zhodnocení relevance realizovaných a zamýšlených opatření vzhledem k deklarovaným potřebám, ale také to, zda jsou pozorovány nějaké posuny v oblasti sociální integrace v dané obci.

Rozhovory s obyvateli v situaci sociálního vyloučení byly vnímány jako doplňková výzkumná metoda, jelikož relevance takovýchto výpovědí ve vztahu ke komplexní evaluaci efektivit působení Agentury v lokalitě je velmi nízká. Ve městě Kadaň bylo provedeno 5 hloubkových rozhovorů s 8

respondenty, z nichž čtyři proběhly v lokalitě Pruněřov a jeden v ulici Chomutovská. Jeden z rozhovorů byl skupinový. Mezi respondenty byli tři muži a pět žen. Všichni respondenti byli v evidenci úřadu práce, tři z nich se ale účastnili veřejné služby. Jeden z respondentů byl vyučen, ostatní měli základní vzdělání.

4. Kvalita situační analýzy a výběru lokálního konzultanta

4.1. Situační analýza

4.1.1. Načasování situační analýzy

Situační analýza ve městě Kadaň byla realizována společností GAC během srpna 2011, tedy souběžně se zahájením činnosti Agentury ve městě. Výstup ze situační analýzy dostala Agentura pro sociální začleňování v termínu v souladu se zadáním, a to v polovině října 2011. Výsledky byly lokálnímu partnerství prezentovány na nadcházejícím, v pořadí již třetím setkání dne 3. 11. 2011.

Výsledky situační analýzy měl tedy lokální konzultant k dispozici až po zahájení své činnosti ve městě Kadaň a z toho důvodu nemohla být zdrojem potřebných informací při vstupu do lokality, jak by bylo žádoucí.

4.1.2. Soulad problémů identifikovaných situační analýzou a lokálním partnerstvím

Při porovnání obsahové stránky analýzy s problémy, na které se Agentura a lokální partnerství v lokalitě zaměřuje, je možné konstatovat, že **analýza tematicky pokrývá všechny stěžejní oblasti** – kromě sociodemografické analýzy obce se zaměřuje na témata bydlení, vzdělávání a školství, ekonomické situace a zaměstnanosti, na téma sociálně patologických jevů, kriminality a bezpečnosti i na sociální služby a volnočasové aktivity. Identifikovaná ohniska problémů tak pokrývají všechny problémové oblasti řešení v rámci činnosti lokálního partnerství.

Návrhy možných řešení jsou v závěru situační analýzy vypracovány stručně a obecně, jedná se nicméně o logické vyústění zjištění obsažených v předchozích částech analýzy. Lze říci, že naprostá většina navrhovaných opatření byla dále rozpracována ve strategickém plánu a stala se součástí priorit a hlavních cílů strategického plánování.

Návrh řešení obsažený v situační analýze	Aplikace v praxi
Tvorba programu sociálního bydlení, palety prostupného bydlení	Koncept prostupného bydlení součástí strategického plánu.
Pasportizace městského bytového fondu	Město má stanovenou Koncepti rozvoje bydlení, která má být ve spolupráci s Agenturou do konce roku 2012 aktualizována v souladu s principy prostupného bydlení.
Zavedení vodoměrů v lokalitě Pruněřov	Neřešeno, jednotlivé byty v lokalitě nemají vlastní přívod vody.
Stálá přítomnost správce objektu v lokalitě Pruněřov	Zaveden institut domovníctví realizovaný od ledna 2012.
Zavedení protidluhových programů	Zavedení dluhového poradenství je součástí jednoho z hlavních cílů strategického plánu (hl. cíl 3.1.2).

Rekvalifikace poskytované úřadem práce by měly korespondovat se vzděláním a schopnostmi jednotlivých uchazečů o zaměstnání a postupně je rozvíjet.	Rekvalifikace jsou úřadem práce poskytovány. Zajištění jejich adekvátnosti je pak jednou z priorit strategického plánu (priorita 2.2).
Zavést terénní pracovní poradenství.	Zavedení pracovního poradenství je součástí jednoho z hlavních cílů strategického plánu (hl. cíl 2.1.2).
Vytipovat vhodné subjekty, jež by se věnovaly sociálnímu podnikání, a podporovat jejich činnost	Ke zpracování zadána <i>Analýza trhu pro účely sociálního podnikání</i> . S využitím sociálních firem se počítá ve strategickém plánu v oblasti zaměstnávání v rámci priorit 2.1 a 2.3.
Motivovat sociálně vyloučené rodiny k využívání služby předškolního vzdělávání.	Návrh podchycen ve strategickém plánu v rámci priority 1.1.
Rozšířit počet přípravných ročníků i do škol, které jsou součástí hlavního vzdělávacího proudu.	Návštěvnost přípravných ročníků je předmětem jednoho z hlavních cílů strategického plánu (hl. cíl 1.1.4), jejich rozšíření do dalších škol ale plánováno není.
Nabízet doučování přímo v rodinách.	Doučování přímo v rodinách se stalo součástí jednoho z hlavních cílů strategického plánu (hl. cíl 1.2.1).
Rozšířit motivační programy pro mladistvé starší 15-ti let	Návrh podchycen ve strategickém plánu v rámci priority 1.3.
Narovnat deficit sociálních služeb v Prunéřově	Podán projekt na zajištění zázemí pro sociální služby v Prunéřově. Podán projekt na zajištění provozu sociálních služeb v Prunéřově.
Navýšení počtu terénních sociálních pracovníků	Posílení terénní sociální práce je jednou z priorit strategického plánu (priorita 4.4)
Větší provázanost poskytovatelů služeb v Kadani	Díky aktivní účasti všech klíčových institucí v oblasti poskytovatelů sociálních služeb a jejich spolupráce v rámci lokálního partnerství se daří strategicky plánovat tak, aby jednotlivé plánované aktivity na sebe navazovaly.
Zajistit dostupnost právního poradenství	Právní poradenství má být součástí dluhové poradny (hl. cíl 3.1.2), dále řešeno v rámci primární prevence (specifické cíle 4.1.3.1., 4.2.1.1., 4.3.1.3).
Zavést finanční poradenství formou vzdělávacích kurzů	Zvýšit finanční gramotnost obyvatel sociálně vyloučených lokalit je jedním z hlavních cílů strategického plánu (hl. cíl 3.1.1).
Posílit preventivní protidrogové programy	Posílení primární prevence je součástí priorit strategického plánu (priorita 4.1 a priorita 4.2).
Regulovat provoz heren	Návrh lokálního konzultanta na zařazení tohoto opatření do strategického plánu nebyl Radou

	města schválen. Odůvodněním byla existence městské vyhlášky, která provoz heren již omezuje a vznik nových heren nepovoluje.
--	--

Přestože situační analýza tématicky pokrývá všechny klíčové oblasti a navrhovaná opatření korespondují s prioritami a cíli strategického plánu, vzbudila mezi lokálními partnery **velkou vlnu nespokojenosti**. Ti kritizují jak její zpracování, tak následná navrhovaná opatření pro jejich přílišnou obecnost, v čemž se do určité míry shodují i s lokálním konzultantem (viz níže). Nespokojenost je údajně způsobena tím, že se situační analýza z velké části zakládá **na oficiálně zjištěných datech**, která jsou veřejně přístupná. Z tohoto důvodu situační analýza pro lokálního konzultanta ani pro lokální partnery nepředstavuje zdroj cenných informací.

„...my jsme čekali a Agentura asi taky, že to bude konkrétní analýza tady toho prostoru. Protože já si myslím, že analytický data jakoby z veřejných zdrojů jsme si schopní dát dohromady taky.“

„Situační analýza v podstatě nám ukázala čísla, který my všichni známe.“

„Ne všechny údaje tam byly pravdivé. Nebyla zpracována, co můžu mluvit za tu zaměstnanost, tak nebyla zpracována v takovém rozsahu, tak jak bych si představovala. A právě ne všechny údaje tam byly pravdivé.“

Druhým důvodem nespokojenosti je skutečnost, že se terénní výzkum soustředil primárně na **sběr dat prostřednictvím rozhovorů s kompetentními činiteli**, *de facto* lokálními partnery Agentury, kteří sami disponují omezenými informacemi o konkrétní situaci sociálně vyloučených obyvatel ve městě. Výpovědi lokálních partnerů tak přirozeně nepřinesly žádnou přidanou hodnotu. Navíc výpovědi nebyly dle dotázaných dostatečně doplněny o terénní šetření, které by probíhalo přímo v sociálně vyloučených lokalitách, resp. v těchto bylo realizováno 15 hloubkových rozhovorů, což oslovení lokální partneři považují za nedostatečné. Poukazují na nedůvěryhodnost kvality takového provedení a zpracování terénního výzkumu a deklarují, že právě výsledky z terénního výzkumu zaměřeného na sociálně vyloučené lokality měly být hlavním přínosem situační analýzy a něčím, co si sami nemají možnost zajistit.

„Takhle, nám se moc nelíbila, no. Ta teda nám přišla, že je odfláklá... Myslíme si, že prostě za ty vynaložené peníze se dalo udělat víc. Prostě jsou tam chyby, nepřesnosti.“

Negativní reakce vzbudila také **forma zpracování výpovědí** kompetentních činitelů, kteří upozorňují na nepřesné citace, vytržené z kontextu, a vůbec na velkou chybovost při uvádění údajů čerpaných z výpovědí respondentů.

„...že jsme se vyjadřovali k tomu, že tam citoval třeba, co se týče oblasti školství nepravdy. Že prostě to nebylo stoprocentně citovaný... že byly některý vytažený z kontextu...“

Doporučení obsažená v situační analýze jsou považována za příliš obecná, všeobecně známá, a přestože se ve výsledku kryjí s opatřeními navrhovanými ve strategickém plánu, pro samotné strategické plánování nebyly přínosem. Příčina tkví především v tom, že se jednalo o výčet nástrojů uplatnitelných v určité podobě v jakékoliv lokalitě a potřebné zasazení do kontextu lokální situace v Kadani v tomto případě chybělo.

Situační analýza je oceňována pouze jako ucelený všeobecný přehled o sociálním vyloučení jako takovém, do určité míry i o sociálně vyloučených, případně sociálním vyloučením ohrožených lokalitách ve městě. V této formě tak může sloužit jako formální příloha pro projektové žádosti, ke kterým je také přikládána.

4.1.3. Hodnocení situační analýzy z pohledu lokálního konzultanta

Pro nového lokálního konzultanta znamenala situační analýza **přínos**. To bylo ale dáno tím, že nastupoval na místo svého kolegy a v situační analýze tak našel zdroj alespoň základních informací o situaci ve městě, ve kterém z hlediska problematiky sociálního začleňování ještě nebyl zcela zorientován. Na druhou stranu však uvádí, že informace ze situační analýzy dokáže získat sám a to buď vyhledáváním ve veřejných zdrojích anebo komunikací s lokálními partnery, se kterými je od začátku v úzkém kontaktu. Stejně jako ostatní lokální partneři tvrdí, že **cennější by bylo zaměření terénního výzkumu více na sběr dat přímo v sociálně vyloučených lokalitách**, na což on sám nemá při náplni své práce takový prostor.

Shrnutí

- situační analýza v souladu se zadávací dokumentací pokrývá všechny stěžejní oblasti, na které se Agentura a lokální partnerství v lokalitě zaměřuje
- situační analýza byla realizována souběžně se zahájením činnosti v lokalitě, nikoliv v předstihu, což lze z hlediska její využitelnosti jako informačního zdroje pro lokálního konzultanta při vstupu do lokality hodnotit jako málo efektivní
- kvalitu situační analýzy lze celkově hodnotit jako spíše nízkou, a to z důvodů shrnutých níže:
 - 1) data pocházejí ve velké míře z veřejně přístupných zdrojů
 - 2) terénní šetření bylo založeno převážně na sběru dat prostřednictvím rozhovorů s kompetentními činiteli, a to na úkor sběru dat přímo v sociálně vyloučených lokalitách
 - 3) situační analýza obsahuje chybné údaje, nepřesné citace a interpretace
 - 4) návrhy možných řešení jsou formulované na příliš obecné úrovni, chybí jejich zasazení do kontextu konkrétní situace v Kadani
- vzhledem k chybným údajům, nepřesným citacím a nedostatečnému terénnímu šetření v sociálně vyloučených lokalitách vyvolala situační analýza velkou vlnu nespokojenosti všech lokálních partnerů
- situační analýza je tak ve výsledku využívána pouze jako formální příloha podávaných projektů

4.2. Lokální konzultant

Za doby působení Agentury ve městě Kadaň se zde vystřídali **dva lokální konzultanti**. První lokální konzultant působil v lokalitě od zahájení spolupráce Agentury s městem, tedy od srpna 2011 do února 2012. V březnu 2012 jej na jeho místě vystřídal nový lokální konzultant, který v lokalitě pracuje doposud. Ačkoliv výměna lokálního konzultanta v průběhu spolupráce představovala významnou změnu v činnosti lokálního partnerství, podařilo se novému konzultantovi plynule navázat na započaté aktivity a zamezit možným negativním dopadům tohoto personálního zásahu.

Tato personální změna však byla **nedostatečně komunikována ze strany ASZ** směrem k lokálním partnerům, kteří neshledávali v působení prvního lokálního konzultanta žádná pochybení. Rozhodnutí ASZ, realizované takřka ze dne na den bez předešlého upozornění či zpětného odůvodnění, bylo proto považováno za příliš razantní řešení situace, rychlost jeho provedení pak za nepřiměřenou.

„My jsme očekávali, že to s námi prostě jako s městem bude někdo konzultovat. A ne, že prostě se přijde a ze dne na den vám někoho vymění. To nám nepřišlo jako úplně... tvrdý, no.“

Hodnocení obou lokálních konzultantů je ze strany lokálních partnerů **veskrze pozitivní**. První lokální konzultant je oceňován pro svoji schopnost motivace a facilitace, díky čemuž se mu dle partnerů podařilo získat pro aktivní spolupráci v rámci pracovních skupin všechny klíčové aktéry, a to i přes počáteční negativní postoj některých z nich. Vznikla tak dostatečně široká platforma pro komplexní řešení problematiky sociálního vyloučení ve městě. Na druhou stranu ustavení platformy vyžadovalo zpočátku velkou dávku trpělivosti a diplomacie, a to na úkor postupu v plánování a soustředění se na konkrétní výstupy. Tuto menší efektivitu činnosti v oblasti plánování a konkrétních výstupů prvního lokálního konzultanta však oslovení lokální partneři nepovažují za nedostatek, neboť se domnívají, že jde o nutnou součást první fáze spolupráce, kterou vnímají jako velmi náročnou.

„...vy potřebujete nějakou úvodní fázi na to, abyste hned od prvního nebo druhého jednání nedělal kroky, ale prostě vlastně všichni dostali prostor se vyjádřit k situaci... Aby o to měli zájem. Jestli tam bylo očekávání, že třeba za tři měsíce budou už nějaké konkrétní výstupy do strategického plánu, tak prostě třeba nebyly... Jako tady jde o to přesvědčit ty lidi, že to je naše věc, náš plán. Vyslechnout jejich názory, předat teda i ty zkušenosti zvenku a nějakým způsobem to sjednotit. A vytvořit nějakou skupinu, která chce něco dělat. Mně to přijde, že jako pokud by se to hnalo jako opravdu rychle a ty lidi se prostě nevypovídali a neřekli si k tomu všechny své názory, tak prostě se s tím neztotožní. A budou tam chodit jenom z povinnosti. Anebo tam nebudou chodit.“

Panuje ovšem shoda v tom, že nový lokální konzultant je zkušenější, disponuje větším přehledem v problematice sociálního vyloučení, přináší více podnětů do pracovních skupin a ve spolupráci se více než na diplomatické postupy soustředí na konkrétní výstupy, čímž se způsob vedení pracovních skupin stává konstruktivnější a efektivnější. Negativní připomínky k činnosti nebo schopnostem obou lokálních konzultantů se téměř neobjevovaly, pokud zazněly, byly zároveň ihned respondentem relativizovány. Ačkoliv byli oba dva lokální konzultanti pozitivně hodnoceni, byla také pozitivně hodnocena jejich výměna.

Hodnocení původního lokálního konzultanta ze strany lokálních partnerů

Pozitiva

- schopnost motivace
- schopnost facilitace
- schopnost naslouchat
- diplomacie
- aktivní přístup

Negativa

- menší důraz na konkrétní výstupy
- méně praktických zkušeností

Hodnocení nového lokálního konzultanta ze strany lokálních partnerů

Pozitiva

- velká míra odborných kompetencí (praktické zkušenosti, všeobecný přehled)
- velké množství podnětů pro činnost pracovních skupin
- tlak na aktivitu účastníků pracovních skupin (komentáře k zápisům z jednání, příprava na jednání)
- konstruktivní vedení pracovních skupin
- důraz na konkrétní výstupy
- věcnost
- efektivita
- podpora při projektové činnosti lokálních partnerů

Negativa

- méně trpělivosti
- méně diplomacie

Reflexe ve výpovědích

„Pan [jméno 2. lokálního konzultanta] je jakoby asi daleko zkušenější. Už několikrát konzultanta dělal. Pracuje dlouho pro Agenturu. Má asi větší přehled, asi co se týče třeba čerpání dotačních titulů a nevím, i zprostředkování...“

„Bylo vidět, že pan [jméno 1. lokálního konzultanta] prostě je nověj, ale já si myslím, že přínos pro nás měl, no. Jo, možná pan [jméno 2. lokálního konzultanta] je jako zběhlejší, je prostě víc

<i>se vyzná v těch projektech. Ted' je to možná pro nás přínosnější, ale možná že v tom úvodu byl pro nás přínosnější pan [jméno 1. lokálního konzultanta]. “</i>
<i>„Pan [jméno 2. lokálního konzultanta] tlačí trochu víc na pilu, ale já nevím, jestli je to dobře. Jestli je to právě to, co říkám, jestli právě ty termíny... Pan [jméno 1. lokálního konzultanta] asi uměl víc naslouchat. “</i>
<i>„Když tedy nastoupil pan [jméno 2. lokálního konzultanta], tak mi přišlo oproti panu [jméno 1. lokálního konzultanta], že je zaběhlejší a že opravdu ten tlak, kterej vyvinul v tu chvíli při těch skupinách, byl cílenější, věcnější... což mi přišlo samozřejmě rozumnější, protože to nemá cenu, aby se to takhle táhlo“</i>
<i>„Nemám proti oboum žádné připomínky. Vždycky jednali vstřícně, přívětivě. Nemám žádných výtek. “</i> <i>„U něj je znát (2. lokální konzultant, pozn.), že je zkušenější, že v tom pracuje delší dobu než pan [jméno 1. lokálního konzultanta]. To můžu říct. On vlastně vedl ty lokální partnerství tady v Kadani a tam opravdu je znát těch nápadů, těch námětů, že on předkládal daleko víc než pan [jméno 1. lokálního konzultanta]. To je pravda. “</i>
<i>„Já nevím, mně pan [jméno 1. lokálního konzultanta] připadal spíš jako teoreticky, že do toho, já můžu posuzovat školství, že do toho školství jakoby moc nevěděl a neznal tu situaci, takový to, co to všechno obnáší. Takovej ten přehled neměl. Trošičku větší přehled má pan [jméno 2. lokálního konzultanta]. “</i> <i>„Řekla bych, že pan [jméno 2. lokálního konzultanta] se teď do toho víc jakoby ponořil. Nás víc donutil něco ze sebe vyždímat... Víc nám toho třeba nabídl. Donutil nás si sednout, přečíst si ty zprávy, zápisy. Řekla bych, že bylo potom i víc lidí. “</i>

Shrnutí

- na pozici lokálního konzultanta došlo z rozhodnutí Agentury v březnu 2012 k personální výměně
- novému lokálnímu konzultantovi se podařilo hladce navázat na započaté aktivity a činnost lokálního partnerství nebyla nijak negativně ovlivněna
- výměna lokálního konzultanta byla ze strany Agentury nedostatečně komunikována s lokálními partnery
- ze strany lokálních partnerů byl pozitivně hodnocen jak původní, tak nový lokální konzultant
- nový lokální konzultant ve výsledku ale vnímán jako zkušenější, pod jeho vedením dosahováno konkrétních výstupů

5. Zhodnocení procesu přihlášení a výběru obce ke spolupráci s Agenturou

Přihlášení města ke spolupráci s Agenturou

Město Kadaň se o spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování ucházelo ve dvou vlnách výběrového řízení vyhlášeného Agenturou. Zatímco v roce 2010 postoupilo město Kadaň jako uchazeč do II. fáze výběru, aby nakonec vybráno nebylo, na **druhý pokus** bylo město Kadaň v úsilí o zapojení se do spolupráce s Agenturou úspěšné. Od počátku vycházela iniciativa ze sociálního odboru města Kadaň. Posléze se sociálnímu odboru podařilo získat podporu starosty a díky tomu i celého vedení města. V souvislosti s navázáním spolupráce s Agenturou tak **vedení města vystupovalo jednotně** a z vedení města či zastupitelstva **nebyl nikdo, kdo by vystupoval proti podání přihlášky a zahájení spolupráce.**

Očekávání města od spolupráce s Agenturou

Hlavní deklarovanou motivací ke spolupráci s Agenturou byly dle zástupců města stupňující se **problémy spojené se sociálním vyloučením v lokalitě Pruněřov**. Snaha tyto problémy řešit na úrovni města vycházela před spoluprací s Agenturou zejména ze sociálního odboru, jehož pracovníci necítili dostatečnou záštitu a podporu ostatních zodpovědných činitelů. Agentura měla poskytnout patřičné **know-how** zaměřené na komplexní řešení problematiky sociálního začleňování, **vytvořit platformu pro spolupráci** všech zainteresovaných subjektů, vnést **nové podněty** do diskuze nad tématem a **metodicky podpořit plánování i realizaci změn** stávající situace spojené se sociálním vyloučením ve městě, především v lokalitě Pruněřov. V souvislosti s tím očekávali zástupci města a ostatní lokální partneři **podporu při zpracování projektových žádostí** na zajištění finančních prostředků potřebných k realizaci změn. V neposlední řadě se od Agentury očekával **vliv na nejvyšší vládní úrovni**, odkud je třeba začít s legislativními opatřeními, které by potřebné změny měly umožňovat a podporovat.

V Dotazníku pro uchazeče o zařazení do výběru nových lokalit Agentury od roku 2011 byla očekávání od spolupráce s Agenturou formulována následovně:

- *zefektivnění a zintenzivnění procesu zaměřeného na komplexní řešení problematiky sociálního vyloučení*
- *náhled odborníků na danou problematiku nezatížených „místní slepotou“*
- *přenesení příkladů dobré praxe do Kadaně*
- *vytvoření fungujících a aktivně pracujících týmů podílejících se na řešení problematiky sociálního vyloučení v Kadani*
- *zpracování analytických materiálů sloužících k vytvoření strategie sociálního začleňování*

- *na základě vytvořené analýzy pomoc při zpracování strategických dokumentů, ve kterých budou rozpracována jednotlivá opatření směřující k řešení sociálního vyloučení*
- *pomoc odborníků při zpracování projektových žádostí na získání finanční podpory z existujících dotačních titulů, sloužících k realizaci doporučených opatření*
- *metodickou pomoc při realizaci jednotlivých opatření zaměřených na změnu současného stavu v sociálně vyloučených lokalitách*
- *vytvoření dlouhodobě fungujícího systému řešícího problematiku sociálního vyloučení na úrovni obce*

V sekci *Budoucí spolupráce s Agenturou* byla ve všech bodech dotazníku přislíbena součinnost.

Po celou dobu dosavadní spolupráce zůstává město, včetně jeho nejvyššího vedení, stále motivované, aktivně participuje na činnosti lokálního partnerství a je otevřené i realizaci navrhovaných opatření. Díky iniciativě vedení obce se podařilo zapojit i úřednický aparát. 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**.

Shrnutí

- město Kadaň bylo pro spolupráci vybráno až ve druhé vlně výběrového řízení
- silná iniciativa vycházela ze strany sociálního odboru, který k podání přihlášky dále motivoval vedení města, především starostu
- po dobu působení Agentury ve městě aktivně spolupracuje jak vedení města a sociální odbor, tak úřednický aparát
- z hlediska opravdovosti zájmu a ochoty aktivně se podílet na změnách v oblasti sociálního začleňování jeví se město Kadaň jako vhodně zvolené

6. Založení lokálního partnerství a zhodnocení jeho potenciálu, spolupráce s partnery

6.1. Složení lokálního partnerství

Lokální partnerství města Kadaň se skládá z **30 členů**, jimiž jsou:

Vedení města Kadaň

Městský úřad Kadaň – Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Městský úřad Kadaň – Odbor sociálně-právní ochrany dětí

Městský úřad Kadaň – Odbor školství

Městský úřad Kadaň – Výbor pro národnostní menšiny

Městský ústav sociálních služeb Klášterec nad Ohří

Městská policie Kadaň

Policie ČR Kadaň

Úřad práce Kadaň

MŠ Barvička Kadaň

MŠ Klášterecká Kadaň

MŠ Kpt. Jaroše Kadaň

MŠ Na Podlesí Kadaň

MŠ Olgy Havlové Kadaň

MŠ Žitná ul. Kadaň

ZŠ ul. Školní Kadaň

ZŠ Rudolfa Koblíce Kadaň

ZŠ ul. Chomutovská Kadaň

ZŠ Na Podlesí Kadaň

ZŠ a MŠ při nemocnici Kadaň

SOŠ Amos Kadaň

Gymnázium Kadaň

DDM Šuplík Kadaň

Naděje, o. s. Kadaň

Světlo, o. s. Kadaň

Radka, o. s. Kadaň

Poradna pro rodinu Kadaň

Psychologicko-pedagogická poradna Kadaň

Profireal – správa bytů, Kadaň

Roman Tirpák, soukromá osoba, Kadaň

Do lokálního partnerství jsou zapojeny **všechny klíčové instituce**, které byly na počátku nebo v průběhu spolupráce osloveny. **Žádná instituce z lokálního partnerství oficiálně nevystoupila.**

V rámci lokálního partnerství se na strategickém plánování a aktivitách pracovních skupin doposud podílelo celkem 78 osob, z nichž některé participovaly pouze na aktivitách pracovních skupin a setkání samotného lokálního partnerství se neúčastnily. Řada institucí byla v průběhu dosavadní činnosti lokálního partnerství reprezentována vícero osobami. Zatímco reprezentanti některých

organizací se účastnili jednotlivých setkání v hromadném počtu (zejména MÚ Kadaň – Odbor sociálních věcí a zdravotnictví, Světlo, o. s.), zástupci jiných organizací se v účasti na setkáních vystřídali (např. Úřad práce Kadaň, ZŠ ul. Chomutovská Kadaň, Radka, o. s.). Za každou instituci je do lokálního partnerství zapojen zpravidla **nejvýše postavený reprezentant dané instituce** (např. ředitel, vedoucí odboru, případně zástupce ředitele). Všechna setkání lokálního partnerství se také účastnil **starosta města**.

6.2. Četnost a intervaly setkávání lokálního partnerství

Lokální partnerství bylo ustaveno 31. 8. 2011, tj. po necelých dvou měsících od začátku působení Agentury v lokalitě. Dosud se zástupci **lokálního partnerství sešli celkem šestkrát**, z toho tři setkání se konala v roce 2011 a tři v roce 2012, z nichž dvě poslední proběhla již pod vedením druhého lokálního konzultanta. Intervaly mezi jednotlivými setkáními byly různě dlouhé – počínaje třítydenním rozstupem mezi prvním a druhým setkáním, šestitýdenním rozstupem mezi druhým a třetím setkáním, tříměsíčním rozstupem mezi třetím a čtvrtým setkáním, měsíčním rozstupem mezi čtvrtým a pátým setkáním, a nakonec opět téměř tříměsíčním rozstupem mezi pátým a šestým setkáním.

6.3. Účast členů na setkáních lokálního partnerství

Z hlediska míry účasti na setkáních lokálního partnerství je možné konstatovat, že nejčastěji, resp. všech dosud konaných setkání se účastnilo vedení města Kadaň, Městský úřad – Odbor sociálních věcí a zdravotnictví, Světlo, o. s. a Poradna pro rodinu Kadaň. Většina setkání byli přítomni také zástupci Úřadu práce Kadaň, Městské policie Kadaň, Policie ČR Kadaň, SOŠ Amos Kadaň, ZŠ a MŠ při nemocnici, ZŠ ul. Chomutovská Kadaň, MUSS Kadaň a Naděje o.s. Ostatní instituce se pak účastnily tří a méně setkání.

6.4. Náplň činnosti lokálního partnerství

Při úvodním setkání lokálního partnerství byla nejprve představena **struktura a činnost Agentury**, její poslání i konkrétní možnosti pomoci spolupracujícím obcím. Účastníci byli seznámeni s rolí lokálního konzultanta a lokálního asistenta.

Na prvním setkání lokálního partnerství byla také definována **vize** celé jeho činnosti, která odkazuje k sociálnímu začlenění hlavní sociálně vyloučené lokality v Kadani a zní „*Pruněřov součástí města*“.

Počáteční agendu lokálního partnerství pak představovalo **identifikování zdrojů a potřeb** města z pohledu jednotlivých účastníků lokálního partnerství, a to formou tzv. SWOT analýzy. Určeny tedy nebyly pouze naléhavé potřeby města v oblasti sociálního vyloučení, ale také zdroje, ze kterých lze čerpat. Dále byly detekovány možné překážky při naplňování těchto potřeb, stejně jako příležitosti, kterých by bylo možné využít.

Na identifikaci zdrojů a potřeb se plynule navázalo na druhém setkání lokálního partnerství, kdy byly v souvislosti s tím formulovány **priority** v oblasti řešení problematiky sociálního vyloučení, jimž by měla být věnována pozornost v rámci další spolupráce s Agenturou. Účastníci se dle svého ústředního zájmu rozdělili do čtyř pracovních skupin, které se měly nadále systematicky věnovat tématům vzdělávání, bydlení, zaměstnanosti a prevence sociálně patologických jevů. Významná část setkání byla věnována prezentaci aktuálních projektových výzev a možnostem jejich čerpání.

Hlavní agendou následujících setkání se stala **prezentace výstupů činnosti pracovních skupin** a diskuze nad nimi. Až dvě poslední setkání v březnu a červnu pod vedením nového konzultanta otevřela téma samotného strategického plánu. Na červnovém setkání byl **strategický plán** již prezentován lokálním konzultantem a jednotliví účastníci měli možnost jej připomínkovat. Následně byl strategický plán, pod podmínkou zapracování připomínek, doporučen ke schválení Radě města a Zastupitelstva města.

6.5. Složení pracovních skupin

Za účelem tvorby strategického plánu a řešení konkrétních problémů v lokalitě byly v rámci lokálního partnerství utvořeny **čtyři pracovní skupiny**, přičemž někteří ze členů lokálního partnerství byli zároveň zapojeni do více pracovních skupin. Jednou se sešla také zvláštní Pracovní skupina pro mateřské školy. Pracovní skupiny tematicky pokrývají všechny oblasti řešené v rámci problematiky sociálního vyloučení. Jedná se o následující oblasti:

Bydlení (7 institucí a Roman Tirpák)

- Vedení města (místostarostka)
- MÚ Kadaň – OSVZ
- Naděje, o. s.
- Radka, o. s.
- Světlo, o. s.
- Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy
- Profireal
- Roman Tirpák, podnikatel

Zaměstnanost (8 institucí a Roman Tirpák)

- Vedení města (místostarostka)
- Úřad práce Kadaň
- MUSS Kadaň
- MÚ Kadaň – OSVZ
- Naděje, o. s.
- Radka, o. s.
- Světlo, o. s.
- Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy
- Roman Tirpák

Vzdělávání, volný čas a rodina (13 institucí)

- ZŠ ul. Školní Kadaň
- ZŠ Rudolfa Koblíce Kadaň

- ZŠ ul. Chomutovská Kadaň
- ZŠ Na Podlesí Kadaň
- ZŠ a MŠ při nemocnici Kadaň
- SOŠ Amos Kadaň
- Gymnázium Kadaň
- Naděje, o. s.
- Radka, o. s.
- Světlo, o. s.
- MÚ – OSVZ
- Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy
- Pedagogicko-psychologická poradna Kadaň

Prevence sociálně patologických jevů (8 institucí a Roman Tirpák)

- Městská policie Kadaň
- Policie ČR Kadaň
- MÚ – OSVZ
- MÚ – OSPOD
- Naděje, o. s.
- Radka, o. s.
- Světlo, o. s.
- ZŠ Na Podlesí Kadaň
- Román Tirpák

Mateřské školy

- MŠ Barvička Kadaň
- MŠ Klášterecká Kadaň
- MŠ Kpt. Jaroše Kadaň
- MŠ Na Podlesí Kadaň
- MŠ Olgy Havlové
- MŠ Žitná ul. Kadaň
- MÚ - OSVZ

6.5.1. Četnost a intervaly setkávání pracovních skupin

První schůzky všech čtyř pracovních skupin proběhly zhruba za šest týdnů od prvního setkání lokálního partnerství. Další setkání pracovních skupin probíhala celkem pravidelně **v intervalech jednoho měsíce**, přičemž od konce března do konce května probíhala vzhledem k intenzivní práci na strategickém plánu dvě setkání do měsíce. Naopak v měsících prosinec 2011 a únor 2012 se nesešla žádná z pracovních skupin ani jednou. Pracovní skupina Bydlení i pracovní skupina Zaměstnanost se sešla celkem devětkrát, pracovní skupina Vzdělávání osmkrát a pracovní skupina Prevence sociálně patologických jevů desetkrát. Jednou se sešla také zvláštní Pracovní skupina mateřských škol, která ve své činnosti nadále nepokračovala. Z pravidelných intervalů lze vyčíst, že novému lokálnímu konzultantovi se podařilo plynule navázat na činnost svého kolegy a personální změna se na organizaci pracovních skupin závažně nepodepsala, vyjma únorového výpadku.

6.5.2. Účast členů na setkáních pracovních skupin

Návštěvnost pracovních skupin daná počtem přítomných osob v průběhu dosavadní spolupráce kolísala mezi maximem 8 účastníků po minimum 4 účastníků na pracovní skupině Bydlení, maximem 11 účastníků a minimem 5 účastníků na pracovní skupině Zaměstnanost, maximem 20 účastníků a minimem 11 účastníků na pracovní skupině Vzdělávání, volný čas a rodina a nakonec maximem 9 účastníků a minimem 5 účastníků na pracovní skupině Prevence sociálně patologických jevů. Průměru návštěvnosti jednotlivých pracovních skupin se výrazně vymyká pracovní skupina Vzdělávání, volný čas a rodina, což je způsobeno účastí většího počtu reprezentantů jedné instituce (např. ZŠ a MŠ Při nemocnici měla na jednom ze setkání 12 svých zástupců).

Změna lokálního konzultanta se na návštěvnosti pracovních skupin viditelně nepodepsala, pod novým vedením se pracovních skupin účastnil průměrně stejný počet účastníků jako za bývalého lokálního konzultanta.

Z hlediska míry účasti jednotlivých institucí na pracovních skupinách lze konstatovat, že všechny členské organizace lokálního partnerství se příslušných pracovních skupin účastnily víceméně pravidelně, některé organizace měly své zástupce dokonce i na vícero pracovních skupinách (MÚ OSVZ, Světlo, o. s., Radka o. s., Naděje o. s.). Pravidelnou účast lze zaznamenat jak u vedení města Kadaň (starosta, místostarostka), sociálního odboru, terénního programu Městského úřadu či Úřadu práce Kadaň, tak také u neziskových organizací Radka, o. s. a Světlo, o. s. Do pracovní skupiny Vzdělávání, volný čas a rodina, která zaznamenala největší návštěvnost, se zapojila naprostá většina školských zařízení ve městě včetně mateřských škol, dále pak Pedagogicko-psychologická poradna v Kadani či Poradna pro rodinu a mezilidské vztahy Kadaň.

6.5.3. Náplň činnosti pracovních skupin

Hlavním cílem pracovních skupin bylo vypracování Strategického plánu sociálního začleňování v Kadani pro roky 2012 – 2014, který se podařilo finalizovat v červnu 2012. Hlasováním na červnovém lokálním partnerství byl strategický plán doporučen zúčastněnými partnery ke schválení zastupitelstvu města Kadaň.

Konkrétní náplň činnosti jednotlivých pracovních skupin spočívala vždy nejprve ve vzájemné orientaci účastníků v dané oblasti (tedy v oblasti bydlení, zaměstnanosti, vzdělávání a prevence sociálně patologických jevů) a v seznámení se se situací v kontextu města Kadaně. Z perspektivy lokálních partnerů se následně formou diskuze identifikovaly konkrétní potřeby města, potažmo sociálně vyloučených či sociálním vyloučením ohrožených obyvatel. V návaznosti na zjištěné potřeby formulovali účastníci pracovních skupin **priority a obecné cíle**, kterých by mělo být dosahováno. Účastníci pak projednávali konkrétní uplatnitelné **nástroje** a snažili se dobrat možnosti, jak je aplikovat v kontextu obce. Na pracovních skupinách byly také sdíleny aktuální **informace** z konkrétní oblasti zprostředkované lokálním konzultantem, vedením města či ostatními z přítomných institucí.

V pracovní skupině Bydlení byl stěžejním tématem koncept prostupného bydlení, jenž byl navrhován přímo pro lokalitu Prunéřov. S konceptem prostupného bydlení se dále pojilo téma dostupnosti

sociálních služeb a téma zadluženosti obyvatel lokality především ve vztahu k městu (dluhy na nájemném a z toho vyplývající překážky v přístupu k městským bytům a jejich udržení). Nástroji, u kterých si účastníci dokázali představit aplikaci v kontextu obce, byly **institut domovnictví** a **asistent prevence kriminality**.

V pracovní skupině Zaměstnanost se řešilo především téma prostupného zaměstnávání, přičemž zvláštní pozornost byla věnována institutu veřejné služby. Na poptávku vzešlou z pracovní skupiny Zaměstnanost byla ke zpracování zadána *Analýza trhu pro potřeby sociálního podnikání*.

V pracovní skupině Vzdělávání, volného času a rodiny byla diskutována především témata předškolního vzdělávání dětí, potřeby zapojení rodiny do vzdělávání dětí a v neposlední řadě i téma inkluzivního vzdělávání, u něhož je ze zápisů patrné, že bylo předmětem názorových střetů. Důležitým bodem na jednáních pracovní skupiny bylo i pokračování žáků na sekundární stupeň vzdělávání a uplatnění absolventů škol.

Pracovní skupina Prevence sociálně patologických jevů se ve své činnosti zabírala trestnou činností v lokalitě Prunéřov, kdy jako nejzávažnější problém byla shledána problematika výskytu drog (výroba pervitinu, zneužívání toluenu) a majetková trestná činnost. Do pracovní skupiny se zapojili jak zástupci Policie ČR Kadaň a Městské policie Kadaň, tak zástupci neziskových organizací, kteří představili svoje služby a možnosti intervence v dané oblasti. Pracovní skupina se následně zabývala tématem **strategie prevence kriminality**. Město do té doby nemělo zpracováno strategii v konkrétní podobě tak, aby bylo například možné dosavadní snahy v této oblasti měřit a vyhodnocovat. Jako vhodný nástroj pro zlepšení situace v Prunéřově byl navržen **asistent prevence kriminality**.

Priority a obecné cíle vzešlé z pracovních skupin byly dále rozpracovávány, jednotlivé cíle konkretizovány, včetně jejich kvantifikace, až následně došlo k jejich **začlenění do strategického plánu**.

6.6. Hodnocení lokálního partnerství a pracovních skupin z pohledu jejich členů

Lokální partneři vyslovují všeobecně spokojenost s činností lokálního partnerství i pracovních skupin a oceňují ji jako účinnou možnost širší spolupráce se zástupci zainteresovaných institucí. Efektivitu zajišťuje především **účast vedení města** a významných činitelů s rozhodovací pravomocí, jejichž přítomnost motivuje k účasti i další klíčové aktéry a umožňuje reálně plánovat aplikaci navrhovaných opatření.

„...že se opravdu vytvořila ta platforma, která se zaměřuje jakoby komplexně na řešení toho problému, a byli jsme schopní přitáhnout, ať dobrovolně nebo nedobrovolně, všechny ty subjekty, který jakoby tu situaci ovlivňují nebo, který k tomu mají co říct. Protože jako město se k tomu zavázalo. Pan starosta jako autorita řekl, že jo, prostě ty lidi se toho budou zúčastňovat. Ty lidi by se možná z počátku toho dobrovolně asi nezúčastňovali, ale prostě se toho zúčastňují a je potřeba, aby se toho zúčastňovali.“

Právě **aktivizace široké sítě zainteresovaných subjektů** umožnila, že spolupráce v rámci jednotlivých tematických oblastí může probíhat synchronně, přičemž jednotlivé výstupy jsou následně synergizovány prostřednictvím strategického plánu. Aktivní účast na spolupráci přitom není zapříčiněna jen komunikačními schopnostmi lokálních konzultantů, ale z velké části i oficiálním zaštitěním ze strany města.

Výhodu lokální partneři spatřují také ve skutečnosti, že diskuze mezi jednotlivými aktéry je řízena lokálním konzultantem, který do ní navíc vnáší nové podněty zvenčí a celé jednání patřičně strukturuje. Nespokojenost některých lokálních partnerů vyplývala pouze z odlišnosti názorů některých účastníků, která si vynutila řadu kompromisů u plánovaných změn. Oslovení lokální partneři se shodli na tom, že pracovní skupiny pod vedením nového konzultanta dosahují rychleji konkrétních výstupů, což všichni hodnotili jako výrazně pozitivní skutečnost.

Někteří z oslovených lokálních partnerů zmiňují ještě jeden důležitý moment a přínos lokálního partnerství. Jedná se o postupné **formování názorové orientace** jednotlivých účastníků, jejichž perspektivy jsou často odlišné a výchozí hodnotové pozice protichůdné, a to směrem k většímu konsensu a vzájemnému pochopení. Ačkoliv výstupy společné činnosti nadále zůstávají na úrovni kompromisů, diskuze nad nimi jsou lokálním konzultantem úspěšně facilitovány takovým způsobem, jaký by bez vzniku lokálního partnerství byl jen stěží představitelný. Právě ideové rozpory mezi jednotlivými aktéry představují hlavní bariéry v komunikaci a v nastavení plynulé spolupráce v procesu řešení problematiky sociálního vyloučení ve městě. V rámci činnosti lokálního partnerství a četných řízených diskuzí se je však daří překonávat do té míry, aby bylo možné strategicky plánovat.

Shrnutí

- nástroje lokálního partnerství a pracovních skupin se ve městě Kadaň podařilo uplatnit v plné šíři, co se týče zapojení klíčových institucí, a jako takové se ukázaly být funkční pro nastavení efektivní komunikace mezi zainteresovanými subjekty
- nad činností lokálního partnerství převzalo záštitu vedení města, které na něm po celou dobu aktivně participovalo a motivovalo tak ke spolupráci i ostatní partnery
- v rámci činnosti čtyř tématicky ohraničených pracovních skupin vznikl strategický plán

7. Proces a kvalita strategického plánování, včetně využití situační analýzy, vhodnost určení priorit a volby finančních zdrojů pro opatření

7.1. Proces strategického plánování

Příprava Strategického plánu lokálního partnerství začala spolu se začátkem fungování pracovních skupin, tj. od 13. 10. 2011. Na konci roku 2011 byl dle Výroční zprávy o činnosti Agentury pro sociální začleňování v romských lokalitách v roce 2011 (dále jen Výroční zpráva) hotov detailní popis situace v Kadani, tj. definovány priority, obecné cíle a návrhy opatření – plán byl tedy rozpracován pouze v obecné rovině. V lednu a únoru 2012 měl být strategický plán formalizován, v březnu 2012 doporučen ke schválení radou města a v dubnu 2012 předložen ke schválení zastupitelstvu města.

Priority spolu s prvními návrhy opatření byly skutečně vydefinovány již během druhého setkání lokálního partnerství, následující setkání lokálních partnerství a pracovních skupin však další konkrétní výstupy nepřinášely a strategicky plánovat se začalo ve zrychleném tempu až za působení druhého lokálního konzultanta. Strategický plán se jako téma otevřel na březnovém a červnovém setkání lokálního partnerství, přičemž dne 22. 6. 2012 se hlasovalo o jeho doporučení ke schválení zastupitelstvu města Kadaň. Strategický plán prošel úspěšně hlasováním, kdy pro jeho doporučení ke schválení hlasovalo 13 z 15 přítomných členů lokálního partnerství, 2 se zdrželi hlasování.

Vzhledem ke zpoždění strategického plánování se práce na něm dostala do **kolize s komunitním plánováním**, jenž bylo do značné míry již rozpracováno, a lokální partneři tak měli pocit, že je plýtváno energií na dva materiály, které mohou být zástupné. Jak se ale ukázalo, strategický plán byl zpracován konkrétněji se zaměřením na sociálně vyloučené lokality v Kadani a lokální partneři deklarují větší spokojenost s ním než s komunitním plánem. Při tvorbě strategického plánu se nicméně z komunitního plánování vycházelo, aby bylo možno zachovat určitou **návaznost**.

„Komunitní plánování vlastně jakoby už spoustu těch problémů označilo a přišlo mi jakoby trošičku zbytečný, že prakticky skoro podobný komise se scházely teďka znova pro vytváření strategickýho plánu zase jinýho v tomhle tom typu, i když zase musím ale hodnotit tu věc, že když jsem viděl výstupy toho komunitního plánování a výstupy toho strategickýho plánu, tak ten strategický plán mi přijde kvalitnější... Takže už těch procesů jsem zažil tolik, že můžu je vnitřně porovnávat, co je lepší nebo co není lepší. A musím říct, že teď jsem rád, že ten strategický plán vyšel.“

Lokálními partnery je strategický plán hodnocen pozitivně a některými z nich je považován za největší přínos spolupráce s Agenturou.

„Ale musím říct, že je to plán, kterého se můžeme držet. Byť já osobně si myslím, že ne ve všech těch ukazatelích je úplně stoprocentně splnitelný.“

„Spokojená jsem. Určitě se ty myšlenky ty nejlepší, které se objevily v průběhu těch jednání a teď záleží na tom, jak se je podaří dát do praxe.“

„Je zpracován dobře. Kdyby to tak podle něho krásně šlo, tak by to bylo ideální. Říkám, je to hezký na papíře, ale aby to potom v praxi fungovalo a bylo to přínosem.“

7.2. Strategický plán – obsahové zaměření

Strategický plán pokrývá všechny klíčové oblasti řešené v rámci příslušných pracovních skupin, tedy oblast Bydlení, oblast Zaměstnanosti, oblast Vzdělávání, rodiny a volného času a oblast Prevence sociálně patologických jevů. Pro jednotlivé oblasti jsou stanoveny **priority**, jichž má být dosaženo skrze **hlavní cíle** následně konkretizované za pomoci cílů specifických. **Specifické cíle** jsou pak rozpracovány do **konkrétních kroků**, které je zapotřebí realizovat ve stanoveném termínu a pod záštitou instituce určené k zodpovědnosti za plnění.

Každá plánovaná **změna** je přitom **podchycena ve svém kvalitativním i kvantitativním rozměru**. Zatímco v rámci priorit je popsán současný stav situace v dané oblasti, dále zdůvodněna potřeba intervence a závěrem vylíčena podoba realizovaného záměru (kvalitativní popis změny), ke kvantifikaci záměru dochází za pomoci hlavních, potažmo specifických cílů, v nichž jsou určeny indikátory v měřitelné podobě. Jak má být změny konkrétně dosaženo, je nakonec uvedeno v konkrétních krocích, k nimž je k dispozici i seznam příslušných nástrojů.

Strategický plán obsahuje celkem 14 priorit, v jejichž rámci je dále definováno 31 hlavních cílů - Vzdělávání, volný čas a rodina (3 priority/10 hl. cílů), Zaměstnávání (4 priority, 5 hl. cílů), Bydlení (3 priority, 7 hl. cílů), Prevence sociálně patologických jevů (4 priority, 9 hl. cílů).

Jako první je ve strategickém plánu řešena oblast **Vzdělávání, volného času a rodiny**. Zde jsou stanoveny tři priority zaměřující se na předškolní vzdělávání dětí ve věku od 0 do 6 let a jejich docházku do mateřských škol, dále na zvýšení účasti dětí ze sociokulturně znevýhodňujícího prostředí na středním stupni vzdělávání a nakonec na posílení zájmu o volnočasové aktivity pro děti a mládež a účasti na nich.

Takto koncipovaný plán pro danou oblast reflektuje ve své konkrétnosti téměř všechna obecná, někdy přímo vágní a nic neříkající doporučení situační analýzy. Těmi bylo 1) motivovat sociálně vyloučené rodiny, aby využívaly služby předškolního vzdělávání (hl. cíl 1.1.2), 2) podpořit subjekty věnující se doučování dětí mimo školu, především organizace Světlo, o. s. a Radka, o. s. (tyto subjekty byly přímo zapojeny do strategického i projektového plánování, přebírají zodpovědnost u řady z konkrétních dílčích cílů), 3) podpořit společné projekty škol a neziskových organizací (aktivity všech institucí působících v dané oblasti jsou vzájemně propojené a v rámci jednotlivých dílčích cílů na sebe navazují, počítá se tedy s jejich vzájemnou spoluprací, zodpovědnost za plnění konkrétních cílů přebírají jak školy, tak neziskové organizace), 4) zavést doučování přímo v rodinách (sp. cíl 1.2.1.2), 5) zajistit podporu sociálně vyloučeným žákům během studia na střední škole (hl. cíl 1.2.2). Strategický plán nepracuje pouze s doporučením situační analýzy, které apeluje na rozšíření počtu přípravných ročníků i do škol vyučujících v hlavním vzdělávacím proudu. S přípravnými ročníky se i nadále počítá při základní škole praktické. Dle lokálního konzultanta by bylo vhodné realizovat průzkum toho, kolik dětí z přípravného ročníku základní školy praktické na tuto školu později přestoupí z běžné základní školy a kolik jich naopak na běžné základní škole zůstane. Na základě

výsledků takového průzkumu by opatření navrhované situační analýzou mohlo být zaneseno do strategického plánu v rámci jeho budoucí revize.

V oblasti **Zaměstnávání** byly určeny čtyři priority, jimiž je vybavit dlouhodobě nezaměstnané osoby kompetencemi nezbytnými pro vstup na legální trh práce, kvalifikovat cílovou skupinu pro konkrétní pracovní pozice, následně nabídnout cílové skupině uplatnění na legálním trhu práce, s čímž souvisí poslední priorita zlepšit dopravní infrastrukturu pro pracující z Prunéřova. Celý navrhovaný systém změn vede k nastavení konceptu prostupného zaměstnávání.

Strategický plán v této oblasti rozpracoval všechna veskrze obecná doporučení situační analýzy, kterými bylo 1) řešit nízkou vzdělanost a nízkou kvalifikaci sociálně slabých a romské populace, zajistit rekvalifikace, programy na doplnění základního vzdělání či vyučení (toto všezahrnující doporučení je podrobně rozpracováno v celé jedné prioritě strategického plánu – 2.1), 2) zavést služby pracovního poradenství (sp. cíl 2.1.2.1, sp. cíl 2.1.2.2), 3) vytipovat vhodné subjekty pro sociální podnikání (sp. cíl 2.1.2.3).

V oblasti **Bydlení** se prioritami stalo snížení dluhů nejen na nájemném a zamezení dalšímu zadlužování, zastavení devastace bytů v Prunéřově a vytvoření nabídky důstojného bydlení v Prunéřově a Kadani adekvátního socioekonomické situaci rodiny. Navrhované změny rozpracované dále v hlavních a specifických cílech ve výsledku směřují k nastavení konceptu prostupného bydlení ve městě Kadaň.

Z hlediska návaznosti na situační analýzu lze opět konstatovat, že všechna doporučení v ní uvedená jsou ve strategickém plánu zahrnuta – 1) vytvořit program sociálního bydlení, koncepci sociálního bydlení a bytové politiky (priorita 3.3), 2) usilovat o zavedení vodoměrů v Prunéřově přímo v domácnostech (shledáno irelevantní, jelikož voda je v místě na mince), 3) zavést přítomnost správce objektů (zaveden institut domovnictví, dále řešeno v rámci hl. cílů 3.2.1 a 3.2.2), 4) zavést protidluhové programy (problému zadluženosti v oblasti bydlení se věnuje celá priorita 3.1, konkrétně dluhové poradenství je součástí sp. cíle 3.1.2.1).

Oblast **Prevence sociálně patologických jevů** obsahuje priority snížit riziko i dostupnost užívání omamných a psychotropních látek, předcházet rizikovému chování dětí a účinně jej řešit, zajistit pocit bezpečí nejen obyvatelům Kadaně, ale i Prunéřova a posílit terénní sociální práci.

Situační analýza pro danou oblast navrhovala 1) zaměřit se na mladší věkovou skupinu a působit na ni v rámci preventivních protidrogových programů na základních školách a ve volnočasových zařízeních (hl. cíl 4.2.1, potažmo sp. cíl 4.1.3.1, 4.2.1.1, 4.2.1.3), 2) regulovat provoz heren vyhláškou. Co se týče druhého opatření, bylo ze strany lokálního konzultanta vneseno do diskuze a navrženo jako jeden z cílů strategického plánu, avšak Rada města jej jako strategický cíl lokálního partnerství neschválila. Učinila tak s odvoláním na již existující městskou vyhlášku, která dosavadní provoz heren již reguluje (přes den je provoz zakázán) a vznik nových heren nepovoluje. Bylo by ovšem na místě zvážit, nakolik je tato regulace dostatečná a zda se lze s existencí městské vyhlášky spokojit jako s dostatečným opatřením v této oblasti.

Z uvedeného je patrné, že strategický plán řeší všechny stěžejní problémy identifikované situační analýzou a pokrývá naprostou většinu opatření, která situační analýza ve své obecnosti navrhovala.

Plánovaná opatření jsou rozpracována zcela konkrétně v návaznosti na možnosti města a lokálních partnerů, strategický plán tak jde daleko nad rámec doporučení situační analýzy.

7.3. Strategický plán – konkrétnost, harmonogram a garanti jednotlivých oblastí

Strategický plán řeší plánované změny od jejich ideového záměru (priority) přes jeho kvantifikaci (hlavní cíle, specifické cíle) a pokračuje až ke konkrétním návodným krokům, které mají k realizaci cílů vést. Součástí strategického plánu je i seznam nástrojů pro jednotlivé oblasti, kterých bude při naplňování cílů použito. Lokální partnerství tak má k dispozici **soubor jasně definovaných instrukcí**, jejichž plnění by vzhledem k jejich určitosti a měřitelnosti mělo být srozumitelně uchopitelné a v neposlední řadě kontrolovatelné.

Každý z dílčích kroků, do kterých jsou rozpracovány specifické cíle strategického plánu, **má stanoven svůj termín**. Jednotlivé kroky jsou rozloženy do období let 2012 a 2014 a termín je v naprosté většině případů dán konkrétním měsícem, v menší míře pak čtvrtletím či pololetím příslušného roku. Stanovené termíny se jeví jako reálné a vzhledem k tomu, že za jejich plnění byli lokální partneři ochotni převzít zodpovědnost, lze předpokládat, že se na jejich splnitelnosti shodnou.

Zodpovědnost je určena u každého konkrétního kroku většinou jednotlivé instituci (Radka, o. s.; Světlo, o. s.; SOŠ AMOS Kadaň, Úřad práce Kadaň). Často je ale jako garant uvedeno Město Kadaň, z čehož nelze blíže určit, který z odborů, případně kdo z vedení, zodpovědnost vlastně přebírá. V oblasti vzdělávání se pak objevuje vágnější definice garanta jako „základní školy“, „školy“, příp. „školy a ASZ“. Jen výjimečně je v některé oblasti uvedena konkrétní zodpovědná osoba. Ovšem vzhledem k tomu, že jednotlivé instituce byly při jednáních lokálního partnerství i pracovních skupin vždy zastoupeny vedením, lze očekávat, že závazek zodpovědnosti za plnění byl přebírán klíčovým reprezentantem instituce a ten se o jeho realizaci bude i nadále zasazovat. V ojedinělých případech určení zodpovědnosti chybí.

Distribuce zodpovědnosti mezi lokální partnery angažované v příslušné oblasti je vzhledem k jejich možnostem **rovnoměrná**, ve velké míře jsou zapojeny neziskové organizace Radka, o. s. a Světlo, o. s. Řadu specifických cílů a konkrétních kroků garantuje samo Město Kadaň, eventuálně za pomoci Agentury. Naopak v případě Městské policie Kadaň je nápadná její nízká angažovanost v oblasti Prevence sociálně patologických jevů. Ta přebírá zodpovědnost jen u 2 specifických cílů z 16 stanovených. Ve všech ostatních leží zodpovědnost na Městě Kadaň a neziskových organizacích, jen výjimečně (u dalších 2 specifických cílů) pak na Policii ČR. Nezapojení se instituce, která by měla mít zodpovědnost za danou oblast ve svém poslání, je zarážející a vzhledem k efektivitě opatření jistě nežádoucí.

Strategický plán se v této podobě jeví jako **dostatečně konkrétní, s reálně nastaveným harmonogramem**. Zodpovědnost za jeho realizaci je mezi lokální partnery rovnoměrně distribuována.

8. Analýza zacílení chystaných projektů

8.1. Realizované projekty a opatření

Institut domovnictví

Na základě podnětu lokálního konzultanta byl v rámci pracovní skupiny navržen a rozpracován institut domovnictví jako jeden z možných nástrojů řešení neutěšené situace v oblasti bydlení v lokalitě Pruněřov. Pilotně se podařilo domovnictví zavést v lednu 2012 ve dvou objektech v Pruněřově, celý proces tvorby a zavádění institutu bude blíže pojednán v kapitole Case study.

8.2. Předkládané projekty a opatření

Během působení Agentury ve městě Kadaň bylo zatím podáno šest projektů, jejichž žadateli bylo město Kadaň, dále pak občanská sdružení Radka, o. s. a Světlo, o. s. **Město Kadaň** si samostatně zpracovalo a podalo Investiční projekt města (dále IOP) a projekt Asistenta prevence kriminality. Projekt IOP přímo navazuje na Individuální projekt obce (dále IPO), do jehož příprav je naopak lokální konzultant zapojen velkou měrou (viz níže). Zpracování projektu Asistenta prevence kriminality bylo do značné míry lokálním konzultantem iniciováno, když se tématu věnoval na pracovní skupině Prevence patologických jevů, zajistil přenos příkladů dobré praxe a participoval na přípravě Koncepce prevence kriminality, která se stala podkladem pro projekt.

Z ostatních členů lokálního partnerství bylo v projektovém plánování nejaktivnější sdružení **Radka, o. s.** Ve spolupráci s Agenturou podalo zatím tři projekty, z toho dva na přímý podnět lokálního konzultanta. V oblasti vzdělávání se jedná o projekt na předškolku a rodičovské centrum, další dva projekty (Podpora podnikání žen a Lepší začátek) spadají do oblasti zaměstnávání a jsou zaměřeny na pracovní poradenství. Do oblasti zaměstnávání patří i poslední dosud podaný projekt sdružení **Světla, o. s.**, který se zaměřuje na pracovní poradenství a podporovaná pracovní místa. Zde lokální konzultant žádost pouze připomínkoval.

1. Investiční projekt města do IOP 3.1 b) na zajištění zázemí sociálních služeb v lokalitě Pruněřov

Název:	Pruněřov 21. století
Žadatel:	Město Kadaň
Fáze:	v hodnocení, příprava na navazující měkký projekt IOP
Požadovaný rozpočet:	4.500.000,- Kč
Cílová skupina:	osoby ze sociálně vyloučené lokality

Klíčové aktivity: 4 sociální služby – TP, SAS, NZDM, dluhové poradenství

Fakultativní činnosti: hřiště, osvětové semináře ve finanční gramotnosti

Role LK: projekt zpracován bez asistence LK

Využití grantového experta: ne

2. Předškolní klub a rodičovské centrum (OPVK 1.2 Ústeckého kraje)

Název: **Předškolní klub jako cesta k integraci**
Nositel: Radka, o.s.
Donátor: MPSV
Fáze: v hodnocení
Cílová skupina: děti a rodiče z lokality Pruněrov

Klíčové aktivity: 2 sociální služby – předškolní klub, rodičovské centrum

Role LK: podnět k podání žádosti, participace na psaní žádosti, připomínkování
Využití grantového experta: ano

3. Podpora podnikání žen (OPLZZ 3.4)

Název: **Podpora podnikání žen**
Nositel: Radka, o.s.
Donátor:
Fáze: v hodnocení
Cílová skupina: ženy v sociálním vyloučení, ženy po mateřské dovolené, ženy vracející se na trh práce

Klíčové aktivity: pracovní poradenství, motivace, diagnostika, rekvalifikace, vytvoření nových pracovních míst s využitím dotací na mzdy, vytvoření nových podnikatelských subjektů s využitím dotací v začátku podnikání, rovné příležitosti: semináře a osvěta u zaměstnavatelů a veřejnosti, sociální poradenství, odlehčovací služby, přímá podpora

Role LK: připomínkování
Využití grantového experta: ano

4. Lepší začátek (OPLZZ 2.1)

Název: **Podpora ohrožených osob při návratu do pracovního procesu**
Nositel: Radka, o.s.
Fáze: v hodnocení
Cílová skupina: osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením, osoby do 26ti let věku

Klíčové aktivity: pracovní poradenství, motivace, diagnostika, rekvalifikace, vytvoření nových pracovních míst s využitím dotací na mzdy, pracovní asistence, sociální poradenství, odlehčovací služby, přímá podpora

Role LK: podnět k podání žádosti, participace na sepsání žádosti, připomínkování
Využití grantového experta: ano

5. Projekt na pracovní poradenství a podporovaná pracovní místa (OPLZZ 2.1)

Název:
Nositel: Světlo, o.s.
Fáze: v hodnocení
Cílová skupina: osoby dlouhodobě nezaměstnané a osoby sociálně vyloučené

Klíčové aktivity: pracovní poradenství, motivace, diagnostika, rekvalifikace, vytvoření nových pracovních míst s využitím dotací na mzdy, pracovní asistence, sociální poradenství, přímá podpora

Role LK: asistence formou konzultací, informační servis
Využití grantového experta: ano

6. Asistent prevence kriminality (MVČR)

Název: **Asistent prevence kriminality**
Nositel: Město Kadaň
Donátor: MVČR
Fáze: v hodnocení
Cílová skupina: obyvatelé lokality Prunéřov

Klíčové aktivity: zajištění pocitu bezpečí a ochrana majetku v Prunéřově a v Chomutovské ul.

Role LK: projekt zpracován bez asistence LK
Využití grantového experta: ne

8.3. Plánované projekty a opatření

Ve fázi příprav se v době evaluace nacházelo pět projektů, jejichž žadateli byli město Kadaň, opět občanská sdružení Radka, o. s. a Světlo, o. s., dále pak Střední odborná škola a Střední odborné učiliště v Kadani a firma Bok&LK, s.r.o. Největší podpory ze strany Agentury se během příprav dostalo městu Kadaň, a to v případě projektu IPO. Lokální konzultant projekt koncipoval, zajistil přenos zkušeností z jiných měst a z velké části participoval i na sepsání projektu.

Na podnět lokálního konzultanta začala připravovat projekty i občanská sdružení Radka, o. s. a Světlo, o. s. Obě sdružení se spojila při tvorbě pracovně poradenského a zaměstnanostního projektu. Radka, o. s. pak ve spolupráci s lokálním konzultantem dále připravuje projekt doučování v rodinách. Projekt zaměřený na kariérní poradenství byl rozpracován Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm v Kadani. Lokální konzultant sepsání projektu inicioval a zájem podpořil zprostředkováním příkladů dobré praxe. Posledním z připravovaných projektů se týká sociálního podnikání, který hodlá podat firma Bok&LK, s.r.o a k němuž lokální konzultant poskytl připomínky a zajistil informační servis.

1. navazující Individuální projekt obce (OPLZZ 3.2) na zajištění provozu služeb v lokalitě Prunéřov a v lokalitě Chomutovská

Název: **Centrum sociálních služeb Prunéřov**
Žadatel: město Kadaň
Fáze: v přípravě
Cílová skupina: osoby ze sociálně vyloučené lokality Prunéřov a Chomutovská

Klíčové aktivity: 7 sociálních služeb – TP, NZDM, SAS, dluhové poradenství, poradna pro osoby ohrožené drogovou recidivou a rodinné příslušníky uživatelů, pracovní poradenství a asistence

Role LK: koncipování projektu, psaní projekt, přenos zkušeností z jiných měst, po schválení příprava výběrového řízení na služby v projektu
Využití grantového experta: ano

2. Pracovně poradenské a zaměstnanostní projekty do OPLZZ 3.3

Název: **Šance pro lepší zaměstnatelnost ohrožených osob**
Nositel: Radka, o.s., Světlo, o.s.
Fáze: v začátku příprav
Cílová skupina: obyvatelé lokality Prunéřov a Chomutovská

Klíčové aktivity: pracovní poradenství, motivace, diagnostika, rekvalifikace, vytvoření nových pracovních míst s využitím dotací na mzdy, pracovní asistence, sociální poradenství, odlehčovací služby, přímá podpora

Role LK: podnět k podání žádosti, participace na psaní žádosti, připomínkování

Využití grantového experta: ano

3. Doučování v rodinách (MŠMT)

Název: **Doučování**
Nositel: Radka, o.s.
Fáze: připraveno k podání
Cílová skupina: děti a rodiče z lokality Pruněrov a Chomutovská

Klíčové aktivity: 1 sociální služba – doučování dětí

Role LK: podnět k podání žádosti, participace na psaní žádosti, připomínkování
Využití grantového experta: ano

4. Kariérové poradenství pro vycházející žáky ZŠ OPVK 1.1 Ústeckého kraje)

Název:
Nositel: Střední odborná škola a Střední odborné učiliště
Fáze: v přípravě
Cílová skupina: vycházející žáci ZŠ, zaměstnavatelé, pedagogové

Klíčové aktivity: 1 sociální služba – kariérové poradenství, pravidelné ochutnávky oborů SŠ pro žáky 8. a 9. tříd ZŠ, interaktivní besedy neziskových organizací ve třídách o světě dospělosti a životní volbě, hra C'est la vie, informační dny IPS úřadu práce, exkurze u zaměstnavatelů, stipendijní program zaměstnavatelů pro vybrané žáky SŠ

Role LK: podnět k podání žádosti, příklady dobré praxe, projektový záměr, plánovaná participace na psaní žádosti
Využití grantového experta: plánováno

5. Praní, žehlení, půjčovna náradí v Kadani, Chomutově a Karlových Varech (OPLZZ 3.1)

Nositel: Bok&LK, s.r.o
Fáze: v přípravě
Cílová skupina: osoby dlouhodobě nezaměstnané, osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené

Klíčové aktivity: pracovní poradenství, motivace, vytvoření sociálního podniku: praní, žehlení, půjčovna náradí, domácí práce na objednávku

Role LK: asistence formou konzultací, korektur, informační servis
Využití grantového experta: ano

8.4. Neúspěšné projekty

Zatím žádný z podaných projektů nebyl odmítnut.

8.5. Zhodnocení projektového plánování

Ve městě Kadaň vznikla za dobu působení Agentury celá řada projektů, z nichž šest bylo již podáno a pět se nachází ve fázi příprav. Do projektového plánování se zapojilo město Kadaň, občanská sdružení Radka, o. s. a Světlo o. s., Střední odborná škola a Střední odborné učiliště v Kadani a soukromá firma Bok&LK, s.r.o.

Co se týče vlivu Agentury na projektové plánování lokálních partnerů, lze konstatovat, že kde se lokální konzultant nepodílel přímo na přípravě a psaní žádosti, hrál významnou roli z hlediska iniciace a motivace k podání projektu. Důležitou motivační roli sehrál lokální konzultant v případě projektů podávaných městem, v případě projektu IPO se dále významnou měrou podílel i na přípravě a psaní projektu. Přímou na podnět lokálního konzultanta podávalo své projekty sdružení Radka, o. s. a Střední odborná škola a Střední odborné učiliště v Kadani. Lze tedy konstatovat, že na aktivizaci lokálních partnerů v projektovém plánování měla Agentura významný vliv, ať už v podobě přímé motivace k podání projektů nebo praktické asistence při jejich tvorbě.

Pozitivně lze hodnotit i návaznost podávaných projektů na strategický plán a vzájemnou provázanost projektových aktivit. Pokud porovnáme předkládané projekty s cíli strategického plánu, lze říci, že projekty směřují především do dvou oblastí – vzdělávání a zaměstnanosti. V oblasti vzdělávání byl podán projekt na podporu předškolního vzdělávání (OPVK 1.2), připraven projekt na doučování v rodinách (MŠMT) a zpracován projektový záměr na kariérní poradenství (OPVK 1.1). Takto koncipované projekty spolu s projektem IPO pokrývají všechny hlavní cíle strategického plánu v oblasti vzdělávání. Co se týče zaměstnanosti, byly podány čtyři pracovně poradenské a zaměstnanostní projekty (OPLZZ 2.1. 2x, OPLZZ 3.3. a OPLZ 3.4.), které spolu s projektem IPO v oblasti zaměstnanosti naplňují hlavní cíle 2.1.2. a 2.3.1 strategického plánu. Připraven k podání je projekt na sociální podnikání, který by podpořil realizaci specifického cíle 2.3.1.2 strategického plánu. Všechny podávané či připravované projekty jsou tedy v souladu se strategickým plánem a vzájemně se doplňují či na sebe přímo navazují.

9. Zhodnocení činnosti institucí v obci v oblasti sociální integrace a jejich vliv na účinnost působení Agentury v místě

9.1. Činnosti institucí v oblasti sociálních služeb a volnočasových aktivit

Před vstupem Agentury působilo ve městě Kadaň několik poskytovatelů sociálních služeb. Rozsah jimi nabízených služeb byl však již v rámci situační analýzy shledán jako nedostatečný, především pak jejich dosah do lokality Prunéřov. Terénní program provozuje jak samotný **městský úřad**, tak také organizace **Centrum prevence Světlo, o. s.**, která kromě toho zajišťuje nízkoprahové centrum Start umístěné přímo v lokalitě Prunéřov. Zde však funguje pouze jednou týdně, což obyvatelé lokality považují za nedostatečné, stejně jako prostory a vybavení nízkoprahové centra. Organizace provozuje nízkoprahové centrum i přímo ve městě Kadaň, kde je však pro děti z Prunéřova hůře dostupné a údajně jej navštěvují v menší míře. Dalším lokálním poskytovatelem sociálních služeb je organizace **Radka, o. s.**, která se specializuje na doučování dětí a předškolní výchovu. Je provozovatelem Mateřského centra Radka, Sociálního centra Radka a Vzdělávacího centra Radka a v neposlední řadě poskytuje i sociálně aktivizační služby. Ve městě dále působí **Centrum Šuplík**, jehož předmětem činnosti je výchovně vzdělávací činnost, která je realizována prostřednictvím zájmových činností dětí a mládeže. Co se týče služeb zaměřujících se na drogovou problematiku, působí ve městě **K-centrum**, které se věnuje právnímu, sociálnímu a zdravotnímu poradenství souvisejícímu s užíváním návykových látek. Významným poskytovatelem sociálních služeb je též **Naděje, o. s.**, která se v rámci svých integračních programů věnuje práci s lidmi bez domova a práci ve vyloučených lokalitách.

Pro aktivní spolupráci v rámci lokálního partnerství se podařilo získat zástupce všech zmíněných neziskových organizací a nadto ještě Poradnu pro rodinu a mezilidské vztahy Kadaň. Zapojily se tedy všechny kadaňské instituce, které se v oblasti sociálních služeb a volnočasových aktivit věnují cílové skupině sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených osob. Zástupci většiny z uvedených organizací se účastnili setkání všech čtyř pracovních skupin, díky čemuž navázali spolupráci s ostatními institucemi působícími ve čtyřech klíčových oblastech, tedy v oblasti bydlení, zaměstnanosti, vzdělávání a volného času a prevence sociálně patologických jevů.

V rámci strategického plánování se pracovní skupiny zaměřily na **zajištění zázemí a provozu výše zmíněných sociálních služeb přímo v lokalitě Prunéřov**. Ty by kromě toho měly být doplněny o služby nové, a to v podobě pracovního a dluhového poradenství. Jak je patrné výše, za tímto účelem bylo podáno několik projektů, ať už samotným městem nebo neziskovými organizacemi Centrum prevence Světlo, o. s. a Radka o. s.

Neziskové organizace se tak staly aktivním partnerem ve spolupráci s Agenturou a díky jejich angažovanosti mohlo dojít k rozsáhlému plánování v oblasti sociálních služeb poskytovaných na území města Kadaně. **Realizace plánovaných aktivit však do značné míry závisí na úspěšnosti podaných projektů.**

9.2. Činnosti institucí v oblasti zaměstnanosti, systému prostupného zaměstnávání

Co se týče prostupného zaměstnávání, dá se říci, že ve městě Kadaň fungovaly první dva stupně prostupného zaměstnávání ještě před vstupem Agentury do lokality. Lze za ně považovat veřejnou službu a veřejně prospěšné práce.

Institut veřejné služby fungoval ve městě Kadaň ještě před zahájením působení Agentury v relativně vysoké míře. V souvislosti s legislativní úpravou, díky které osoby vykonávající veřejnou službu ztratily finanční motivaci k účasti na ní, se ale město potýká se sníženým zájmem o její využívání. Nabídka míst v rámci veřejné služby tak dlouhodobě převyšuje poptávku. V zápise pracovní skupiny Zaměstnávání ze dne 23. 5. 2012 je uvedeno, že k aktuálnímu dni mělo město vytvořeno 236 míst na veřejnou službu, obsazeno jich však bylo pouze 95. Tyto počty odkazují na skutečnost, že institut veřejné služby je ve městě dobře zaveden, nicméně chybí motivace pro osoby, které by veřejnou službu mohly vykonávat. Lokální partneři včetně zástupců vedení města se domnívají, že ke změně je zapotřebí především legislativní úprava, která by opět vrátila finanční motivaci osobám, jež se veřejné služby účastní.

I druhý stupeň prostupného zaměstnávání - **veřejně prospěšné práce** - byl ve městě zaveden ještě před vstupem Agentury do lokality. Další stupně prostupného zaměstnávání jako např. **sociální podnik** a následně **uplatnění na otevřeném trhu práce**, však ve městě prozatím rozvinuty nejsou. Jako takové byly ale předmětem jednání pracovní skupiny Zaměstnanost a na základě zjištěných potřeb byla zadána ke zpracování *Analýza trhu pro účely sociálního podnikání*. Stejně tak **zaměstnanostní a pracovní poradenské programy** se staly předmětem strategického plánování a v rámci strategického plánu se staly součástí celého systému prostupného zaměstnávání.

V oblasti zaměstnanosti se pro spolupráci s Agenturou podařilo získat vedení města, zástupce úřadu práce i neziskových organizací. Jak bylo rozebráno výše, v rámci projektového plánování vznikly čtyři pracovní poradenské a zaměstnanostní projekty a je připravován projekt na sociální podnikání. Aktivní v této oblasti je samotné město Kadaň, z neziskových organizací pak především Radka, o. s., potažmo Světlo, o. s.

9.3. Činnosti institucí v oblasti bydlení

Hlavní ohnisko problémů v oblasti bydlení bylo v rámci setkání lokálních partnerství i pracovních skupin identifikováno v sociálně vyloučené lokalitě Pruněřov, kam také směřovaly další návrhy změn a opatření vzešlé ze společných jednání.

Bytový fond v lokalitě Pruněřov je sice ve vlastnictví města, jeho správu nicméně vykonává zmíněná soukromá firma. Vzhledem k výraznému zmenšení celkového objemu městského bytového fondu, které je důsledkem odprodeje bytů do soukromého vlastnictví, převezme od 1. 9. 2012 správu bytových a nebytových jednotek město Kadaň do svých rukou a spolupráce se soukromou firmou bude ukončena. Stav bytového fondu přímo v Pruněřově je velmi špatný a právě problém devastace bytového fondu se stal jedním z hlavních předmětů jednání pracovní skupiny Bydlení. Na základě

podnětu lokálního konzultanta došlo v lednu 2012 k zavedení **institutu domovnictví**, který má být od 1. 9. 2012 doplněn ještě o službu **asistenta prevence kriminality**.

Předmětem jednání pracovní skupiny Bydlení se staly **podmínky pro přidělování bytů**, přičemž nejvýraznější komplikací se ukázala být podmínka vyplacení dlužného nájemného po původním nájemníkovi, kterou řada zájemců o byt není schopna uhradit, aniž by se sama zadlužila. Lokální konzultant proto apeloval na město právě s odůvodněním, že požadavek dostává zájemce o byt do dluhové pasti a ti se v návaznosti na to dostávají do problémů s úhradou běžného nájemného. Dále se snažil prosadit samotnou logiku toho, že dluh by měl jít za původním dlužníkem a nikoliv zůstat jako břemeno na bytové jednotce. Na základě této argumentace se zrušení požadavku podařilo skutečně prosadit, a to nakonec bez výrazných námitek ze strany města.

Co se týče nepravidelné úhrady nájemného, je ze strany města deklarována snaha využívat **institutu zvláštního příjemce**, ačkoliv je v mnohých případech město v této snaze neúspěšné. Nájemníci z lokality Prunéřov totiž hradí platby spojené s bydlením velmi nepravidelně, a z toho důvodu nezískají nárok na příspěvek na bydlení, který by pak bylo možné prostřednictvím institutu zvláštního příjemce automaticky použít na úhradu nájemného. V souvislosti s tímto problémem byla v rámci setkání pracovní skupiny Bydlení dohodnuta spolupráce s poskytovateli terénních sociálních služeb a byl zahájen **program „oddlužování“**. Jeho cílem se stalo seznámit obyvatele sociálně vyloučené lokality s podmínkami pro získání příspěvku na bydlení, tj. s povinností řádně uhradit tři nájemné po sobě jdoucí, a konkrétními příklady demonstrovat, jak tento příspěvek může stabilizovat domácí rozpočet. Záměrem bylo tedy motivovat obyvatele k řádné tříměsíční úhradě nájmů a v neposlední řadě poskytnout jim k tomu potřebnou asistenci terénních pracovníků. Tento cíl byl dále rozpracován v rámci strategického plánu a v případě, že by se jeho realizace zdařila, mohlo by město **využívat institutu zvláštního příjemce** a dlouhodobě tak zajistit pravidelnou úhradu nájemného. Zmíněný program oddlužování byl realizován s deseti vytipovanými rodinami, jeho konkrétní výsledky však nejsou známy, jelikož nikde nebyla prezentována jeho evaluace.

9.4. Činnosti institucí v oblasti vzdělávání

Ve městě Kadaň je zřízeno celkem **šest základních škol**. Čtyři základní školy vyučují podle Rámcového vzdělávacího programu Základní škola. Podle Rámcového vzdělávacího programu pro děti s Lehkým mentálním postižením se vyučuje na ZŠ a MŠ při nemocnici. Systém základních škol nakonec uzavírá ZUŠ Klementa Slavického. Nejvíce sociálně znevýhodněných žáků navštěvuje ZŠ a MŠ při nemocnici a ZŠ Kadaň, ul. Chomutovská. Přípravný ročník funguje pouze na ZŠ a MŠ při nemocnici. Až na ZUŠ Klementa Slavického se všechny uvedené základní školy zapojily do spolupráce s Agenturou a jejich zástupci se aktivně účastnili pracovní skupiny Vzdělávání, volného času a rodiny.

Dále je ve městě otevřeno **šest mateřských škol**, z nichž se všechny zapojily do spolupráce s Agenturou i činnosti pracovních skupin.

Sekundární stupeň vzdělávání je ve městě Kadaň zastoupen Gymnáziem umožňujícím čtyřleté i osmileté studium, Střední odbornou školou služeb a Středním odborným učilištěm a nakonec Střední průmyslovou školou stavební a obchodní akademií. Dobrou spolupráci se podařilo navázat se Střední odbornou školou služeb a Středním odborným učilištěm Kadaň.

Všichni účastníci pracovní skupiny Vzdělávání, volný čas a rodina se v rámci společných jednání shodovali na tom, že je potřeba posílit **zapojení dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí do systému předškolního vzdělávání** a v souvislosti s tím byl navázán i kontakt s poskytovateli terénní sociální práce a provozovateli nízkoprahových zařízení, kteří se taktéž pravidelně účastnili setkání pracovní skupiny. Společně pak účastníci diskutovali možné formy spolupráce.

Dalším tématem v oblasti vzdělávání dětí se sociálním znevýhodněným se stalo **doučování přímo v rodinách**, na jehož potřebnosti se opět shodli všichni zástupci školních institucí i neziskových organizací. Důležitou součástí takového doučování je zapojení i samotných rodičů, kteří ve většině případů nejeví o vzdělávání svých dětí zájem nebo v tomto neumí poskytnout svým dětem dostatečnou podporu.

Diskuzi byl v rámci příslušné pracovní skupiny podroben i **koncept inkluzivního vzdělávání** a potřebnosti základních škol praktických. Zde jednoznačná shoda tak jako v ostatních tématech nepanovala.

Konkrétní opatření vyplývající ze spolupráce s Agenturou zatím nebyla realizována, došlo však k navázání komunikace jak mezi samotnými školskými zařízeními, tak mezi neziskovými organizacemi, které v oblasti vzdělávání působí, a na základě toho realizovat projektové plánování. Jak bylo uvedeno výše, byl podán projekt na předškolku a rodičovské centrum, připraven projekt na doučování v rodinách, připraven projektový záměr na kariérní poradenství a v neposlední řadě podán investiční projekt města, ve kterém se počítá s podporou nízkoprahového centra v Pruněřově.

9.5. Činnosti institucí v oblasti bezpečnosti

Dle situační analýzy patří město Kadaň z hlediska míry kriminality k podprůměrným obvodům okresu (okres Chomutov) a míra trestných činů měla v době vzniku analýzy klesající tendence. Zaměříme-li se na sociálně vyloučenou lokalitu Prunéřov, na kterou se upřela pozornost lokálního partnerství, činí tu nejvýraznější problém výskyt drog (konkrétně výroba pervitinu a zneužívání toluenu). Dle zkušenosti policie je zde dále ve větší míře zastoupena majetková trestná činnost. Před vstupem Agentury do města Kadaň zde preventivní působení vycházející z činnosti policie a neziskových organizací nezastřežovala žádná konkrétní koncepce, potažmo **strategie prevence kriminality**. Diskuze nad její možnou podobou se započaly až v rámci Pracovní skupiny Sociálně patologické jevy. Zásadním návrhem pro zlepšení situace v lokalitě bylo zavedení **služby asistenta prevence kriminality**. Ten byl do diskuze vnesen lokálním konzultantem a podpořen sociálním odborem. Samotná městská policie nebyla službě asistenta prevence kriminality nakloněna, a to z důvodu předpokládané nízké efektivity tohoto nástroje. Na základě iniciativy vedení města a sociálního odboru však nakonec byl za účelem získání prostředků na zavedení služby asistenta prevence kriminality podán projekt na MVČR a v závislosti na jeho úspěšnosti bude služba v lokalitě Prunéřov realizována. Nutno opět podotknout, že v oblasti bezpečnosti se ve městě Kadaň z lokálních partnerů angažuje více samotné město a neziskové organizace než-li zástupci Městské policie Kadaň či Policie ČR, jak je patrné z podávaných projektů či distribuce zodpovědnosti u cílů strategického plánu.

Shrnutí

- ve všech zmíněných oblastech se podařilo zapojit do spolupráce klíčové instituce
- nízkou míru podpory klíčových institucí lze zaznamenat pouze v oblasti bezpečnosti, a to ze strany Městské policie Kadaň a Policie ČR
- lokální partneři působící v dané oblasti se aktivně zapojili jak do projektového plánování, tak do příprav strategického plánu

10. Vyhodnocení vlivu působení Agentury na klíčová rozhodnutí a přístupy vedení obce v oblasti sociálních (integračních) politik

Co se týče přístupu vedení obce k problematice sociálně integračních politik, je možné konstatovat, že **nejvyšší vedení obce reprezentované především starostou je v tomto směru významnou podporou, s poměrně značnou motivací a snahou** problémy spojené se sociálně vyloučenými lokalitami řešit. Je také **otevřeno praktickým řešením** plánovaným v rámci lokálního partnerství. Silně motivovaným partnerem je i sociální odbor města.

Agentura zde měla klíčový vliv na zprostředkování komunikace mezi institucemi zainteresovanými v problematice sociálního vyloučení a zásluhou dobře nastavené platformy lokálního partnerství, kterou oficiálně zaštitilo nejvyšší vedení města, došlo k **aktivizaci široké sítě institucí, jejichž činnost se problematiky dotýká**. Zástupci těchto institucí jsou motivovaní k participaci na řešení dané problematiky.

Přístup vedení obce ke klíčovým rozhodnutím v oblasti sociálních integračních politik bude dále prověřen při realizaci strategického plánu. Dosud lze snahu politické reprezentace města demonstrovat v oblasti bydlení zrušením požadavku na zahlázení dluhu po bývalém nájemníkovi či zavedením institutu domovnictví v Prunéřově. V obou případech bylo rozhodnutí města ovlivněno intervencí lokálního konzultanta, který o obojí během dosavadního působení intenzivně usiloval. V oblasti bezpečnosti je snahu města možné doložit podáním projektu Asistenta prevence kriminality, a to i přes skeptický postoj Městské policie Kadaň, která jeho realizaci nebyla nakloněna. Vedení města podpořilo návrh lokálního konzultanta a o podání projektu se samo zasadilo. Další krok směrem k sociální integraci učinilo město zavedením ranního spoje městské hromadné dopravy do Prunéřov, o což usiloval již první lokální konzultant a získal pro toto opatření přímou podporu starosty. Město je aktivní i co se týče projektového plánování. Za výrazné asistence lokálního konzultanta připravilo projekt IPO, samostatně pak zpracovalo projekt IOP. V rámci těchto projektů by měla být naplněna řada cílů strategického plánu a vzhledem k dosavadní aktivní participaci na strategickém plánování a ochotě revidovat svůj stávající přístup v klíčových oblastech (podmínky přidělování městských bytů), jakožto ochotě garantovat řadu konkrétních kroků strategického plánu, není důvod domnívat se, že by ve vedení města nebyla potřebná vůle prioritám a cílům strategického plánu dostát. Určitým **rizikem další spolupráce** v rámci lokálního partnerství a snah města o řešení problematiky sociálně vyloučených obyvatel je ovšem **případné nepřijetí projektových žádostí a tedy nezískání finančních prostředků na plánované aktivity**.

11. Zhodnocení potřebnosti a vhodnosti opatření z pohledu obyvatel lokality a obce, priority pro činnost Agentury do budoucna

Ve městě Kadaň bylo provedeno 5 hloubkových rozhovorů s 8 respondenty, z nichž čtyři byly realizovány v lokalitě Prunéřov, jeden rozhovor pak v lokalitě Chomutovská. Mezi respondenty byli tři muži a pět žen. Všichni respondenti byli v evidenci úřadu práce, tři z nich se ale účastnili veřejné služby. Jeden z respondentů byl vyučen, ostatní měli základní vzdělání.

Obyvatelé lokalit působení Agentury ve městě Kadaň příliš nereflektovali. Ve výpovědích se navzájem rozcházel, rozporuplné byly i jednotlivé výpovědi samotné. Stav, který popisovali, se nelišil od popisu v situační analýze. Obyvatelé si stěžovali především na kvalitu bydlení v Prunéřově, kde jim chybí především teplá voda, elektřina a samostatné sociální zařízení. Nijak se nerozšířily možnosti vyžití pro děti a mládež, chybí dětské hřiště či funkční nízkoprahové zařízení. Jedinou změnou, kterou respondenti zaznamenali, bylo zavedení domovní služby v Prunéřově (podrobněji viz Case study).

Nejvíce stížností se týkalo bytové politiky města, především podmínky při přidělování městských bytů vyplatit dluh po původním nájemníkovi. Částky, které museli někteří uhradit, se pohybovaly údajně v rozmezí 8.000,- až 36.000,- Kč, a to za byty, jejichž kvalita je nevyhovující a hluboko pod běžným standardem.

Respondenti přiznávali, že se (stejně jako v době vzniku situační analýzy) potýkají s finančními problémy. V některých případech do té míry, že nezvládnou pravidelně hradit nájemné. Potvrzovali pak ochotu města přistoupit na splátkové kalendáře, které se s různou úspěšností snaží dodržovat.

O probíhajícím terénním programu byli obyvatelé informováni a věděli, na koho se v případě potřeby obrátit. Ne všichni z oslovených respondentů však chovali k terénním pracovníkům důvěru. V oblasti sociálních služeb nezmiňovali jakékoliv změny týkající se jejich nabídky či dostupnosti.

Popisované skutečnosti nedávali respondenti nijak do souvislosti s činností Agentury. Jak bylo již řečeno, svými výpověďmi jen potvrzovali stav popisovaný v situační analýze.

Shrnutí

- ze strany respondentů nebyla zaznamenána žádná změna klimatu ve městě
- změny respondenti nereflektují ani v klíčových oblastech, na které se Agentura ve městě soustředí
- jedinou pozorovanou změnou bylo zavedení institutu domovnictví v lokalitě Prunéřov
- respondenti se nejčastěji potýkají s nedostatkem financí a v důsledku toho se zadlužením, výjimkou nejsou dluhy na nájmu
- jako nedostatečné hodnotí respondenti vyžití pro děti
- obeznámenost se sociálními službami je dobrá, co se týče terénního programu přímo v Prunéřově, jiné služby respondenti nezmiňovali

12. Hodnocení dosavadní spolupráce s Agenturou z pohledu členů lokálního partnerství

Očekávání spjatá s působením Agentury ve městě Kadaň se dle zástupců města i ostatních lokálních partnerů **daří postupně naplňovat**. Největším přínosem spolupráce s Agenturou se ukazuje **vytvoření fungující platformy** pro setkávání osob kompetentních v rozhodování týkající se řešení problematiky sociálního vyloučení ve městě. Velmi důležitou roli zde hraje **zapojení nejvyššího vedení města** (starosta, místostarostka), které přispívá k motivaci na účasti i ostatních lokálních partnerů. Díky navázání kontaktu a systematické spolupráci mezi jednotlivými účastníky lokálního partnerství, potažmo pracovních skupin, se daří jak strategické plánování, tak postupná realizace změn souvisejících se situací sociálně vyloučených obyvatel v Prunéřově. Navázání takto funkční spolupráce mezi tolika zaangażovanými subjekty nebylo před zahájením spolupráce s Agenturou možné a dle lokálních partnerů i zástupců města má na tomto Agentura největší podíl zásluh.

Za velmi cenné jsou dále považovány **podněty a návrhy opatření** vnášené do diskuzí lokálním konzultantem. Tímto způsobem tak dochází ke zprostředkování zkušeností z jiných měst, představení příkladů dobré praxe a reflexivní diskuzi nad tématem sociálního vyloučení v prostředí města Kadaně.

V menší míře se lokálním partnerům zpočátku dostalo **podpory při zpracování projektových žádostí**, kterou byl schopen zajistit lépe až druhý lokální konzultant. Jednotliví lokální partneři však deklarují vysokou míru samostatnosti při psaní žádostí a oceňují především možnost konzultace v průběhu jejich zpracovávání, dále zprostředkování potřebných informací, předložení vzorů žádostí jiných předkladatelů apod.

Nesplněná očekávání naopak míří do oblasti působení Agentury na vládní úrovni, kde je vliv Agentury vnímán jako nedostatečný. Agentura může fungovat jako efektivní zprostředkovatel praktických zkušeností z lokalit a na jejich základě navrhopvat legislativní změny na vládní úrovni tak, aby jejich dopady přispívaly ke zlepšení reálné situace na úrovni obce. Lokálními partnery žádána taková změna legislativních opatření, ani možná snaha o jejich prosazení ze strany Agentury nebyla zaznamenána. Perspektiva lokálních partnerů však nemusí nutně odkazovat na skutečnou pasivitu Agentury, ale možná jen na nedostatečnou komunikaci uskutečňovaných snah směrem k lokálním partnerům.

Vzhledem k obecné spokojenosti s dosavadní spoluprací s Agenturou zůstává motivace vedení města i lokálních partnerů nezměněna. Účastníci lokálního partnerství jsou spoluprací i nadále otevření a další očekávání se týkají především konkrétní realizace cílů stanovených v rámci strategického plánu.

„Myslím si, že ta agentura tady má svoje místo. Hlavně nás naučila přemýšlet nad touto problematikou. Vůbec se tím zabývat. Do té doby, co bylo v Prunéřově, nikoho moc nezajímalo. Zajímalo to pana starostu, mě, možná správce bytového fondu a tím to končilo. Ale teď bych řekla, že i třeba neziskovky napřely tam svůj úhel pohledu. A snaží se nějakým způsobem pracovat s lidmi z Prunéřova a nejenom z Prunéřova, i z Kadaně.“

13. Případová studie – situace bydlení v lokalitě Pruněřov (institut domovnictví)

13.1. Výchozí situace v lokalitě Pruněřov při vstupu Agentury do města Kadaň

Dle údajů situační analýzy vznikla lokalita Pruněřov před dvaceti lety přestavbou čtyř nádražních budov na obytné objekty. Bytové jednotky zde byly od počátku určeny **pro dlužníky na nájemném** z ostatních částí města, především ulice Chomutovská. Vzhledem ke čtyřkilometrové vzdálenosti lokality od centra města, horší dostupnosti místa a postupné devastaci bytového fondu, stala se z Pruněřova v průběhu času typická sociálně vyloučená lokalita vykazující všechny znaky sociálního vyloučení (prostorové, sociální v užším slova smyslu, ekonomické i symbolické) – více viz situační analýza.

Během výzkumu realizovaného pro účely situační analýzy žilo v lokalitě **300 až 400 osob**, přičemž samospráva evidovala pouze 280 osob, z toho bylo dle odboru sociálních věcí a zdravotnictví 75 osob do 15-ti let věku. Pruněřov je od centra města vzdálen cca 4 km, městská hromadná doprava zde byla zajištěna třikrát denně, ale pouze v období školního roku, a to až od poloviny roku 2011. Celkem se zde dle údajů ze situační analýzy nachází 78 bytů třetí a čtvrté kategorie, **nájemní smlouvy** k nim jsou uzavírány **na dobu určitou** na jeden rok. Obyvatelé lokality se ve velké míře potýkají s **dluhy na nájemném**, které se nedaří efektivně řešit ani za pomoci splátkových kalendářů. Bytový fond v lokalitě Pruněřov je dle vyjádření lokálních partnerů trvale **ve velmi špatném stavu**.

V situační analýze bylo na základě terénního výzkumu doporučeno vytvořit speciálně pro lokalitu Pruněřov **program sociálního bydlení, zavést stálou přítomnost správce objektu, narovnat zde deficit sociálních služeb** a dále **pro obyvatele zabezpečit protidluhové poradenství**. Pro účely Case study byl k podrobnému rozebrání zvolen institut domovnictví jakožto opatření, které se již podařilo realizovat.

13.2. Zahájení spolupráce a návrhy opatření vzešlé z činnosti lokálního partnerství a pracovní skupiny Bydlení

Otázka po řešení situace v oblasti bydlení v Pruněřově se stala naléhavou od samého počátku spolupráce s Agenturou a jako taková se objevovala na programu jednání jak lokálního partnerství, tak pracovní skupiny Bydlení. Institut domovnictví byl navržen se záměrem řešit napjaté vztahy mezi obyvateli jednotlivých domů, zamezit další devastaci bytového fondu a zvýšit pocit bezpečí obyvatel lokality.

Podnět zavést v lokalitě domovní službu přinesl na jednání pracovní skupiny lokální konzultant a již na druhém setkání představil její koncepci. Původní návrh lokálního konzultanta spočíval v umístění domovníka do každé ze čtyř budov v lokalitě. Ti by dohlíželi na udržování pořádku v domě a plnili

funkci jakéhosi důvěrníka, vrátného a do určité míry i ostrahy. Původní představa lokálního konzultanta však nebyla realizována v celém svém zamýšleném rozsahu.

„Tak on měl tu představu, že budeme mít domovníky na 4 domech. Že to obsadíme lidmi, který zaměstnáme. Že jim tam vytvoříme nějaký zázemí prostě to je všechno o nákladech města. To nejde ze dne na den. Hlavně nemůžete něco realizovat z městských peněz, když rozpočet je dávno schválený. Tak těžko můžete uprostřed roku změnit ve financování města a vrhnout se na něco jiného. To nejde.“

13.3. Realizace opatření – institut domovnictví

Za podpory vedení města a spolupráce s úřadem práce se ovšem v lednu 2012 podařilo pilotně instalovat domovní službu do dvou objektů v Prunéřově. Za asistence lokální soukromé osoby a ve spolupráci se sociálním odborem města došlo k vytipování vhodných adeptů na funkci domovníků z řad místních obyvatel.

V současné době zde fungují tři hlavní domovníci placení z prostředků na veřejně prospěšné práce a další pomocní domovníci vykonávající tuto práci v rámci veřejné služby (10 až 14 osob). Co se týče hlavních domovníků, jedná se o dvě ženy (matka s dcerou) a jednoho muže. Domovní služba je zajištěna 24 hodin denně.

Domovníci dbají na udržování pořádku, kontrolují pohyb osob v domě, po desáté hodině večerní uzamykají budovu a dohlížejí na to, aby se zde nezdržovaly cizí osoby. Nadto zprostředkovávají komunikaci mezi obyvateli domu a snaží se tak předcházet či řešit konflikty mezi nájemníky. Domovníci jsou v kontaktu jak s terénními pracovníci městského úřadu, tak se mohou kdykoliv obracet na městskou policii s žádostí o asistenci. K dispozici mají provizorní vrátnice, které by jim měly být v budoucnu upraveny a vybaveny i kamerovým systémem.

Pomocní domovníci pak zajišťují především úklid v lokalitě. Vzhledem k nízké motivaci obyvatel účastnit se veřejné služby, dochází k jejich časté fluktuaci a výpadkům v kapacitě. Každá ze dvou budov má v současné době jednoho domovníka a cca pět pomocných domovníků.

Pozice domovníka by v budoucnu měla být doplněna o pozici asistenta prevence kriminality. Funkci ostrahy by tak plnila osoba pod vedením Městské policie a domovníkovi by se ulehčilo v jeho dohlížecké roli ve prospěch budování spíše důvěrnického vztahu s nájemníky. Dle záměru uvedeného ve strategickém plánu by tak domovník mohl podpořit nájemníky ve zbudování domovních samospráv reprezentovaných domovní radou. Domovník by stál v čele každého takového domu, jehož obyvatele by reprezentoval při jednání s městem. Zároveň by dohlížel na plnění pravidel přijatých domovní samosprávou a zajišťoval drobné opravy a údržbu.

Prostředky z veřejně prospěšných prací jsou na zaplacení domovníků přislíbeny i do budoucna. Rizikem pro fungování systému domovnictví ale zůstává snižování efektivity veřejné služby, kterou se v současné době nedaří naplňovat. V souladu s principy dostupného zaměstnávání by také bylo žádoucí, aby funkci domovníka bylo možné vykonávat v rámci klasické pracovní smlouvy. Posílení domovníka o asistenta prevence kriminality je plně odvislé od schválení dotace na základě projektové žádosti města.

13.4. Hodnocení zavedení institutu domovnictví lokálními partnery

Oslovení kompetentní činitelé vyjadřují spokojenost s fungováním domovní správy a potvrzují, že došlo ke zlepšení stavu v lokalitě, co se týče pořádku nebo např. nočního klidu.

„Já si myslím, že to má svý opodstatnění. Protože je pravda, že se mezi těmi lidmi našel člověk, který má určitou pozici, roli a hlavně respekt těch obyvatel. Je z nich, bydlí tam...“

„Ale určitě tam mají lepší, co jsem slyšel od nich, tak ten pocit z toho bydlení je tam lepší.“

„Zlepšilo se třeba to, že tam nedochází do toho baráku lidi, nebo v daleko menší míře, který jsou závislí drogově. Myslím, že se tam ten problém s drogama na tý 265 na tom baráku částečně vyřešil. Myslím si, že to má pozitivní efekt.“

Zároveň ale kompetentní činitelé upozorňují na již zmíněný problém s financováním pomocných domovníků z prostředků veřejné služby, k jejímuž výkonu nejsou obyvatelé lokality motivováni. Souvisejícím problémem je také vysoká fluktuace těchto pomocných domovníků, kteří na místo mohou být přiděleni na dobu maximálně dvou až tří měsíců.

Lokální partneři se taktéž shodují v tom, že ačkoliv si všichni potřebu správce objektů v Prunéřově uvědomovali již před vstupem Agentury do lokality, realizovat se jej podařilo především na základě podnětů a značné iniciativy obou lokálních konzultantů, stejně tak jako díky nově nastavené spolupráci zainteresovaných subjektů v rámci pracovních skupin.

13.5. Hodnocení zavedení institutu domovnictví obyvateli Prunéřova

Změny k lepšímu v souvislosti se zavedením domovní služby v lokalitě zaznamenali i samotní obyvatelé, i když by si představovali ještě lepší fungování. Od domovníků by oslovení obyvatelé v některých případech očekávali větší iniciativu, otázkou ale je, nakolik jsou jejich očekávání přiměřená možnostem domovníků a co je již požadavkem, který by měl směřovat spíše do řad policie (intervence proti přítomnosti drog v lokalitě).

„No, že měla by, když je domovnice, měla by nějak zakročit proti těm drogám.“

S výběrem domovníků se oslovení obyvatelé buďto ztotožňují nebo proti němu alespoň nevystupují.

„Já jí znám (domovnici, pozn.), nebo je to moje sousedka. Víím, že je čistotná, pracovitá, a tak víte. A víím, že umí být aj hodná, ale umí aj otevřít hubu.“

Výtka se ale vyskytla v souvislosti s tím, že na místo druhé domovnice byla přijata dcera první z nich.

„Říkal jsem si, že od každý rodiny by měl mít někdo šanci, že by tam neměli být jen z jedný rodiny, třeba dvě, nebo tři osoby.“

Reálné změny k lepšímu většina oslovených obyvatel potvrzovala.

„Tady se to zkrátilo, už. Tady už prostě v deset hodin se tady zavírají dveře, ten, kdo má klíče, ať si otevře. Ten, kdo nemá klíče, tady nemá co dělat. Tak holt buď ať si čeká venku, ale dovnitř“

ne. Spokojenost... Už se tady nefetuje po chodbách, domlouvají se, jeden jde vytřít nahoru, úklid, zkontroluje to všechno, tady to, tady to, je to v pohodě.“

13.6. Shrnutí

Opatření v podobě institutu domovnictví, jehož potřeba vycházela z neutěšeného stavu bydlení v Prunéřově, bylo navrženo již v situační analýze. Jeho koncepce byla pod vedením lokálního konzultanta rozpracována v rámci pracovní skupiny Bydlení a díky angažovanosti vedení města a spolupráci s úřadem práce došlo v půlročním časovém horizontu k jeho částečné realizaci. Hodnocení dosavadního fungování domovní služby je ze strany kompetentních činitelů i obyvatel lokality pozitivní. Respondenti projevují zájem o její další zkvalitnění a rozšíření, přičemž kompetentní činitelé projevují pouze obavy o financování projektu a jeho realizaci vzhledem k tomu, že tato do značné míry závisí na motivaci obyvatel účastnit se veřejné služby. Do budoucna je vzhledem k principům prostupného zaměstnávání žádoucí, aby funkci domovníka mohl pracovník vykonávat v rámci standardního pracovně-právního vztahu, nikoliv pouze v rámci veřejně prospěšných prací.

14. Závěry a doporučení

Město Kadaň bylo pro spolupráci s Agenturou **vhodně zvoleno**. Motivace vedení města uvedená v přihlášce ke spolupráci se ukázala být reálnou a potvrdila se i ochota města aktivně se na spolupráci podílet. Lze to doložit pravidelnou účastí nejvyššího vedení města na setkáních lokálních partnerství i pracovních skupin, jakožto ochotou garantovat splnění konkrétních cílů strategického plánu.

První **lokální konzultant** navázal v místě vztahy se všemi potřebnými institucemi. Jeho pracovní výkon byl lokálními partnery hodnocen pozitivně, ačkoliv během práce na strategickém plánu nedosahoval potřebných konkrétních výstupů. Druhý lokální konzultant na práci svého předchůdce navázal plynule, personální změna na této pozici se na fungování lokálního partnerství nijak negativně nepodepsala. Lokální konzultant odvádí v místě kvalitní práci, která je taktéž všemi pozitivně hodnocená.

Lokální partnerství sestává z 30 institucí a jednotliví lokální partneři jsou spolupráci s Agenturou otevření, ochotní k aktivní participaci na strategickém plánování. Platforma lokálního partnerství je hodnocena jako jeden z největších přínosů Agentury.

Pod vedením druhého lokálního konzultanta vznikl **strategický plán**, který byl doporučen ke schválení radě a zastupitelstvu města. Strategický plán je zpracován dostatečně konkrétně a obsahuje jak kvalitativní, tak kvantitativní popis plánovaných změn. Jejich realizace je rozpracována až do konkrétních kroků, které mají stanoven termín plnění a v naprosté většině případů i příslušného garanta. Ten je ovšem často neurčitý (např. Město Kadaň, školy apod.) bez jasné personální odpovědnosti.

Naopak se ve městě Kadaň nezdařila **situační analýza**. Její načasování neumožnilo lokálnímu konzultantovi využít informace v ní uvedené při vstupu do lokality. Navíc ohledně kvality jejího zpracování panuje všeobecná nespokojenost. Do budoucna by bylo žádoucí zajistit realizaci situační analýzy tak, aby její výsledky měl lokální konzultant k dispozici skutečně na samém počátku spolupráce. Jinak si informace získává duplicitně sám a situační analýza pak slouží pouze jako příloha k podávaným projektům. Co se týče kvality zpracování, dle výpovědí lokálního konzultanta i lokálních partnerů by bylo žádoucí, aby se situační analýza zakládala ve větší míře na terénním šetření přímo v sociálně vyloučených lokalitách.

Z výsledků evaluačního šetření vyplývá potřeba lépe **komunikovat interní rozhodování Agentury**, jehož exemplárním příkladem je výměna lokálního konzultanta. Zatímco rozhodnutí o výměně je jistě plně v kompetencích Agentury a nemělo by být předmětem diskuze s lokálními partnery, jeho provedení a zpětné odůvodnění by směrem k lokálním partnerům bylo žádoucí. Provedení personální změny způsobem, jakým se tak stalo v případě města Kadaň, sebou nese rizika nepochopení a narušení důvěry lokálních partnerů a zbytečně tak dochází k ohrožení hladkého průběhu spolupráce.

Rezervy v komunikaci Agentury směrem k lokálním partnerům lze spatřovat i v **oblasti agenturních intervencí na vládní úrovni**. Ty jsou ve městě Kadaň vnímány jako nedostatečné, o příslušných snahách nejsou lokální partneři vůbec informováni.