

Evaluační zpráva lokality Toužim a Teplá

Demografické informační centrum, o.s.

Praha, září 2012

Evaluace byla zpracována v rámci projektu „Evaluace v lokálních partnerstvích v lokalitách z roku 2010“ pro Úřad vlády České republiky, Odbor pro sociální začleňování v romských lokalitách (Agentura).

Obsah

1. Úvod	4
2. Zadání a cíle evaluace	6
3. Metody a postupy, sběr dat.....	7
4. Relevance výběru obce ke spolupráci	9
5. Zhodnocení standardních metod Agentury v lokálním partnerství Toužim a Teplá	11
5.1. Situační analýza.....	11
5.1.1. Hodnocení situační analýzy	11
5.1.2. Rizika neplánované absence situační analýzy v procesu strategického plánování a implementace cílů strategického plánu	11
5.2. Obsazení a četnost setkání Lokálního partnerství Toužim a Teplá	12
5.2.1. Lokální partnerství.....	12
5.2.2. Pracovní skupiny	14
5.3. Strategický plán	15
5.3.1. Charakter prostředí a přístup partnerů ke strategickému plánování	15
5.3.2. Strategický plán, proces jeho tvorby a jeho evaluace.....	16
5.3.3. Celkové zhodnocení procesu strategického plánování a výsledného dokumentu strategického plánu.....	21
5.3.4. Revize strategického plánu.....	23
5.4. Exit strategie.....	23
5.5. Lokální konzultant.....	24
6. Zhodnocení spolupráce s partnery	27
7. Analýza dopadů projektových aktivit projektů, na kterých se Agentura podílela.....	30
7.1. Přehled projektů s účastí ASZ	30
7.2. Dopady projektových aktivit	35
8. Zhodnocení činnosti institucí v obci v oblasti sociální integrace a jejich vliv na účinnost působení Agentury v místě	37
9. Vyhodnocení klíčových rozhodnutí a přístupů vedení obce v oblasti sociálních (integračních) politik a jejich vliv na účinnost působení Agentury v místě.....	39
10. Zhodnocení potřebnosti a vhodnosti opatření z pohledu obyvatel lokality a obce, priority pro činnost Agentury do budoucna.....	41
11. Hodnocení působení ASZ v lokalitě a dosavadní spolupráce s Agenturou z pohledu členů lokálního partnerství.....	46
12. Případová studie - Sekundární efekt projektového poradenství: Zvyšování kompetencí zástupců obce v projektovém managementu – znalost možností a schopnost adekvátně reagovat na zveřejněné výzvy	48
12. 1. Projektové poradenství a jeho metodické ukotvení.....	48
12.2. Projekty a jejich vazba na Strategický plán sociálního začleňování	49

12.3. Projektová činnost a úloha jednotlivých partnerů s akcentem na roli lokálního konzultanta a ASZ	49
12.4. Zvyšování kompetencí zástupců obce v projektovém managementu.....	53
13. Závěry a doporučení	55

1. Úvod

Tato zpráva předkládá výsledky *evaluační analýzy lokalit Toužim a Teplá*, zpracované v rámci projektu *Evaluační analýzy v lokálních partnerstvích v lokalitách z roku 2010*. 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.

Základní popis lokality¹

Toužimsko a Tepelsko můžeme nazvat přirozenými venkovskými mikroregiony, které jsou charakteristické velmi nízkou hustotou zalidnění.

Toužim je malé město na západě Čech v Karlovarském kraji, jehož převážná část úřadů se nachází v obci s rozšířenou působností Karlovy Vary. Město má okolo 3800 obyvatel a odhad počtu sociálně vyloučených obyvatel na Toužimsku je 140 osob. Nejvíce těchto osob obývá sociálně vyloučenou lokalitu Dobrá voda, kde provádí již více než deset let komunitní práci občanské sdružení Český Západ. Další sociálně vyloučené lokality lze najít i v samotné Toužimi. Sociálně vyloučené lokality na Toužimsku obývají převážně Romové.

Město Teplá je rovněž součástí Karlovarského kraje, správně však spadá pod Cheb a Mariánské Lázně. Počet obyvatel je podobný jako v Toužimi tj. okolo 3000 osob. Situace na Tepelsku je specifická tím, že většina sociálně vyloučených lokalit se nachází ve spádových obcích. Míra prostorového vyloučení je v některých lokalitách relativně vysoká. Zásadním problémem sociálně vyloučených lokalit Tepelska je tedy špatná dopravní obslužnost a s tím spojená minimální občanská vybavenost. Sociálně vyloučené „mikrolokality“ vznikly většinou v panelových domech, které původně sloužily jako zázemí pro zaměstnance bývalých státních statků. Odhad počtu obyvatel SVL Tepelska činí cca 500 osob. Mezi nejznámější sociálně vyloučené lokality na Tepelsku řadíme

¹ Zdroj pro popis lokality: STRATEGICKÝ PLÁN SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ V TOUŽIMI A TEPLÉ 2011 – 2013, ASZ

Poutnov, Služetín, Novou Farmu, Pěkovice a Křepkovice; místní části vzdálené od města Teplá 2-7 km.

Agentura pro sociální začleňování začala v Bílině působit v květnu roku 2010. V květnu 2012 došlo k personální změně lokálního konzultanta. Strategický plán byl schválen zastupitelstvem Teplé v březnu roku 2011, v Toužimi v dubnu roku 2011. V současnosti se stále pracuje na implementaci Strategického plánu a jeho revizi. Zároveň dochází k přípravě místní platformy pro odchod ASZ z lokality.

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 jejich dopad, a zhodnotí relevanci, efektivnost, užitečnost a udržitelnost dopadů působení ASZ. V rámci evaluace jsme se zaměřili na oblast projektového poradenství a zvyšování kompetencí zástupců obce v projektovém managementu, 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 2010 – 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.

Naplnění cíle a) v předkládané dílčí evaluační zprávě je podrobně popsáno v rámci kapitol 5, 7, 8, 10 a 11 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.

Naplnění cíle b) je pak popsáno podrobněji v kapitolách 6, 9 a 12 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 již od roku 2010, byly realizovány již podstatné fáze stanoveného intervenčního cyklu, byl částečně použit také koncept sumativní evaluace s cílem vyhodnocení efektivity působení ASZ.

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 v obcích Toužim a Teplá 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 efektivity působení Agentury v lokalitě je velmi nízká.

Hloubkové rozhovory v obcích Toužim a Teplá byly provedeny s 8 respondenty celkem v 5 rozhovorech.

Přehled respondentů sekundární cílové skupiny

pohlaví	věk	vzdělání	ekonomická aktivita	bydliště	pozn.
žena	36 let	základní	nezaměstnaná (VS)	Teplá	
žena	44 let	základní	péče o osobu blízkou	Poutnov	
žena	29 let	vyučená	mateřská dovolená	Nová Farma	rozhovoru byl přítomen druh respondentky
žena	26 let	-	mateřská dovolená	Nová Farma	
žena	-		zaměstnaná	Dobrá voda	Hromadný rozhovor s uživatelkami služeb NNO Český Západ, o.s.
žena	-		zaměstnaná v rámci dotovaného místa	Dobrá voda	
žena	-		zaměstnaná v rámci dotovaného místa	Dobrá voda	

4. Relevance výběru obce ke spolupráci

Spolupráce s Agenturou pro sociální začleňování² (ASZ) byla v Toužimi iniciována neziskovou organizací Český Západ o.s., která provádí komunitní práci v sociálně vyloučené lokalitě Dobrá Voda – místní části města Toužim vzdálené cca 15 km. Vedení obce tuto iniciativu spíše formálně zaštiťovalo, pan starosta, který přihlášku podal, se ukázal jako nemotivovaný a nepříliš vstřícný k aktivitám ve prospěch sociální integrace. K přihlášce Toužimi byl připojen dopis starosty Teplé s žádostí o souběžné působení agentury vedle Toužimi také na Tepelsku. Dá se předpokládat, že motivace ke spolupráci se lišila u obou měst. Sociálně vyloučená lokalita v Dobré Vodě na Toužimsku je totiž relativně dobře spravována občanským sdružením Český Západ a již před vstupem Agentury zde bylo dosaženo dílčích úspěchů v práci se sociálně vyloučenými obyvateli. Jako reálná se tedy zdá motivace Českého Západu využít součinnosti Agentury ke svému dalšímu rozšíření a zkvalitnění služeb prostřednictvím financí z ESF. Český Západ chtěl pravděpodobně spolupraci s agenturou zajistit Toužimi její umístění na Indikativním seznamu měst v rámci IOP 3.1 b). Zařazení města na seznam bylo až do r. 2011 podmínkou pro možnost čerpání finančních prostředků na investiční účely z programu IOP. Dalším aspektem motivace pro spolupráci s Agenturou, jak ho deklaruje sám Český Západ, bylo probuzení zájmu vedení města o problematiku sociálně vyloučených obyvatel. Nezisková organizace totiž byla přesvědčena, že město s vědomím, že „jeho“ sociálně vyloučenou lokalitu (SVL) spravuje pomocí poskytování sociálních služeb a komunitní práce nezisková organizace, se nemusí nijak aktivně v této oblasti realizovat. Od Agentury tedy Český Západ očekával aktivizaci celé občanské společnosti tak, aby byly snižovány důsledky sociálního vyloučení obyvatel regionu. S možností zpětně posoudit míru zapojení ostatních aktérů v Toužimi lze konstatovat, že toto očekávání bylo naplněno pouze zčásti; ve vysokých pozicích městského úřadu se o řešení této problematiky zasazuje pouze jedna osoba.

Motivace města Teplá pro součinnost s Agenturou byla z určité perspektivy širší vzhledem k tomu, že vedení města nemělo dostatečný přehled o situaci v SVL. Na Tepelsku je totiž odhad počtu sociálně vyloučených obyvatel podstatně vyšší než na Toužimsku a sociálně vyloučené mikrolokality s výjimkou některých (Nová Farma a Služetín) zde nebyly téměř kontrolovány prostřednictvím sociálních služeb. Hlavní motivací města Teplá bylo tuto situaci změnit. Město Teplá projevilo zájem o spolupráci s ASZ dokonce již v roce 2008 při výběru pilotních lokalit.

Z přihlášky měst do výběru nových lokalit a z vyjádření respondentů lze konstatovat, že jejich očekávání byla formulována veskrze reálně a většina z nich byla naplněna. Můžeme zmínit např. přínos know-how v oblasti sociálního začleňování, zainteresování různých partnerů či pomoc při hledání zdrojů financování služeb pro sociálně vyloučené občany atd. Očekávání, které nebylo zcela naplněno, a to i přes nadstandardní snahu lokálního konzultanta, bylo provázení obce procesem mapování sociálně vyloučených občanů. V naplnění tohoto očekávání měla sehrát významnou úlohu kvalitní situační analýza, která, jak bude popsáno, nemohla být, díky své kvalitě, od externího zhotovitele přijata.

² Celý název Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách (dále jen ASZ).

Očekávání od vstupu Agentury do lokality byla vyjádřena nejen ze strany měst, ale také ze strany ostatních klíčových partnerů, kteří později participovali v procesu strategického plánování. Mnozí formulovali svá očekávání v linii s metodikou práce ASZ, tj. zasítování partnerů, podpora při přípravě a vypracování projektů atd. Úřad práce očekával, že Agentura pomůže s navázáním kontaktu s většími zaměstnavateli v regionu, což se nenaplnilo hlavně z toho důvodu, že žádní velcí zaměstnavatelé v regionu nepůsobí. ZŠ v Teplé zase předpokládala, že se za pomoci Agentury vyřeší špatná dopravní obslužnost SVL. Tento problém rovněž nebyl zahrnut do cílů strategického plánování.

Politické funkce po komunálních volbách na podzim roku 2010 byly obsazeny lidmi, kteří již alespoň částečně znali systém práce ASZ a jejichž očekávání vzájemné součinnosti se pohybovala v reálných dimenzích. Nové vedení města v Teplé si je vědomo, že problematika sociálního začleňování je běh na dlouhou trať, a že kompetence ASZ k rychlé intervenci a změně v oblasti sociálně integračních procesů jsou do jisté míry omezené. V Toužimi se díky nově zvolenému vedení města alespoň zčásti naplnilo to, co očekával Český Západ. Díky aktivitě místostarosty bylo vedení města vtaženo do problematiky sociálního začleňování.

Vývoj situace v obou městech spojených v jedno partnerství ukazuje, že posoudit relevanci výběru lokalit, kam by měla Agentura směřovat své síly, zkušenosti a prostředky, je velmi obtížné. Agentura započala svá jednání zejména s Toužimí, která získala kladné ohodnocení především kvůli působení a činnosti Českého Západu. Město Teplá žádalo pouze formou dopisu starosty o připojení se ke spolupráci. Pokud by žádalo samo město Teplá, jistě by v prvním kole výběrového řízení vzhledem k omezené nabídce sociálních služeb a absenci aktivní a důvěryhodné neziskové organizace, nasbíralo méně hodnotících bodů, než se podařilo městu Toužim. Po více než dvouletém působení ASZ v obou lokalitách však můžeme říci, že město Teplá je při spolupráci s ASZ aktivnější a daří se také lépe prosazovat cíle stanovené ve SP, a to v relativně ucelené podobě. Pro výběr města ke vstupu ASZ tedy neplatí úměra, že pokud nejsou sociálně integrační procesy v lokalitě nastartovány, pak bude s městem horší a těžší spolupráce.

Shrnutí

- Očekávání formulovaná v přihlášce města Toužim byla zhodnocena jako vcelku reálná.
- Hlavním motivem pro vstup ASZ do lokality je pravděpodobně, a to ze strany obou měst, snazší přístup k finančním zdrojům zajišťujícím poskytování sociálních služeb v lokalitě. Existuje ale i řada vedlejších neméně významných motivů, jakými jsou např. oživení zájmu města o problematiku sociálního začleňování nebo větší kontrola a znalost sociálně vyloučených lokalit.
- Sociálně-integrační aktivity města Toužim, které prostřednictvím neziskové organizace Český Západ iniciovalo spolupráci s ASZ, jsou nakonec méně průrazné než aktivity města Teplá, které se k žádosti pouze připojilo.
- Vzhledem k rozdílným situacím v SVL a preferencím obou měst, stejně jako jiným překážkám (např. prostorová vzdálenost při dojíždění na jednání LP), se jeví jako méně vhodné přijímat ke spolupráci s ASZ dva autonomní městské celky podobné velikosti.

5. Zhodnocení standardních metod Agentury v lokálním partnerství Toužim a Teplá

5.1. Situační analýza

5.1.1. Hodnocení situační analýzy

- *Kvalita analýzy*

Situační analýza vypracovaná externí poradenskou společností Navreme Boheme nebyla ASZ v roli zadavatele akceptována. Situační analýza byla partnerům v rámci lokálního partnerství (LP) sice prezentována, ale její výsledky nebyly shledány jako odpovídající realitě. Navíc popisu konkrétní situace v lokalitě, o který měl zadavatelem zájem především, bylo v analýze věnováno velmi málo prostoru. Zhotovitel se soustředil spíše na představení metodologie a teoretických návrhů, které však bylo jen stěží možno navázat na konkrétní potřeby lokality a aplikovat do praxe. Jako nedostatečný byl ohodnocen především sběr dat v terénu od relevantních respondentů, tj. přímo osob postižených sociálním vyloučením. Na kvalitu zpracování situační analýzy si stěžoval jak lokální konzultant (LK), tak zástupci města a místních neziskových organizací.

- *Termín dodání analýzy*

Situační analýza nejen že nebyla předána v požadované kvalitě, ale vzhledem ke zdlouhavému výběrovému řízení zhotovitele došlo k tomu, že prezentace jejích výsledků se uskutečnila v době, kdy již byla připravena pracovní verze strategického plánu sociálního začleňování. Analýza byla prezentována partnerům na jednání lokálního partnerství dne 1. 3. 2011, a to paradoxně spolu s již ucelenou pracovní verzí strategického plánu (SP).

5.1.2. Rizika neplánované absence situační analýzy v procesu strategického plánování a implementace cílů strategického plánu

- *Spojení nekvalitní práce externího zhotovitele s kvalitou služeb ASZ*

Situační analýza tvoří pevný bod v metodickém vybavení ASZ a měla by být hlavním zdrojem podpory práce lokálního konzultanta. Přestože je za výslednou podobu situační analýzy odpovědný její zhotovitel, na Agenturu, která tento podpůrný nástroj uvádí v lokalitě do života, může být nahlíženo jako na toho, kdo problémovou situaci způsobil.

- *Neplánovaná absence situační analýzy jako zdroj nejistoty a potencionálního konfliktu mezi partnery v Lokálním partnerství.*

Ještě před tím, než bylo Lokální partnerství dostatečně etablováno, musel lokální konzultant společně s metodickým oddělením ASZ řešit situaci, kdy chyběly počáteční vstupní informace pro strategické plánování. Někteří partneři nechtěli začít plánovat bez opory situační analýzy a zpočátku byl z tohoto důvodu upraven i harmonogram strategického plánování. Nakonec se LP přiklonilo k tomu, že je nutné začít plánovat s tím, že některá data a analytické vstupy do strategického plánování budou

zajišťovány vlastními silami. Východiska strategického plánu pak měly být konzultovány zpětně s informacemi obsaženými v situační analýze, k čemuž vlivem výše popsaných okolností nedošlo.

- *Nutnost použít alternativní způsob získání potřebných informací ke strategickému plánování*

Ve fázi plánování byla ke zjišťování potřeb osob ze sociálně vyloučených lokalit využita znalost prostředí místních aktérů, a to především z řad zástupců městského úřadu a v lokalitě působících neziskových organizací. Lokální konzultant komentuje tento postup jako rizikový vzhledem k tomu, že potřeby sekundární cílové skupiny jsou reflektovány skrze potřeby primární cílové skupiny tj. pouze zprostředkovaně skrze potřeby partnerů. Uvedené riziko je do jisté míry sníženo tím, že nezisková organizace Český Západ působí v lokalitě Toužimska již od roku 2002 a díky své proaktivní projektové činnosti měla již sociální potřeby klientů částečně zmapované. V Teplé se zase využilo znalostí a zkušeností starosty, později pak nově zvolené starostky, kteří oba pravidelně sociálně vyloučené lokality navštěvovali. Současná starostka je dokonce přesvědčená, že její znalosti prostředí, jako kompetentní osoby, jsou pro strategické plánování a návrhy opatření zcela dostačující.

„...co tady potřebujeme v terénu dělat, na to nepotřebuju žádný materiál. Na to mi stačí pořádně se rozhlídnout a jít se do té vesnice podívat, na to nepotřebuju mít stoh papírů a dvě kila zbytečných barev do tiskárny.“

„Já si myslím, že těch vstupních informací byl dostatek pro tu činnost, kterou se tu snažíme vytvářet a dělat, tak si myslím, že informací máme dost. Navíc jsme s těmi lidmi vlastně v kontaktu nebo, že jo, to soužití tady je 24-hodinový a 365 dní v roce, takže si asi dokážeme s těmi lidmi ten osobní kontakt tady je, ať už, ze strany představitelů města, že jo, nebo těch neziskovek, občanských sdružení a podobně, takže vždycky je to o komunikaci.“

Ve fázi implementace strategických cílů, konkrétně při přípravě projektové dokumentace na výstavbu center sociálních služeb v Toužimi a v Teplé, však bylo nezbytné již konkrétní vstupní data a informace opatřit. Situace tedy vyžadovala, aby lokální konzultant provedl úkony nad rámec svých pracovních povinností a obstaral vlastním terénním šetřením potřebné údaje k přesnému popisu sociálně vyloučených lokalit. Cenné byly zejména informace o sociálních potřebách potencionálních klientů připravovaného Centra služeb sociální prevence. Poznatky z terénního sběru dat LK sdílel s místní neziskovou organizací Český Západ o.s., která mu poskytla zpětnou vazbu a určitou kontrolu, jelikož sama sbírala data v terénu o sociálních potřebách pro připravovaný projekt terénních sociálních prací na Tepelsku.

„(LK) nám všechnu svoji práci jako se svým výzkumem nabídnul a my jsme mu zase nabídli to svoje a mohli jsme to nějak spojit. Takže tohle mi přišlo jako velmi příjemná spolupráce.“

5.2. Obsazení a četnost setkání Lokálního partnerství Toužim a Teplá

5.2.1. Lokální partnerství

Lokální partnerství Toužim a Teplá se od začátku působení ASZ v lokalitě v květnu 2010 sešlo celkem šestkrát. Během dvouletého působení ASZ lze počet setkání LP označit spíše za nižší. Relativně dlouhý časový interval (třičtvrtě roku) nastal zejména mezi čtvrtým a pátým jednáním LP, tj. po

schválení SP radami obou měst. V tomto období se práce lokálních partnerů soustředila zejména do pracovních skupin.

Nízký počet setkání v rámci LP však byl kompenzován řadou individuálně sjednaných schůzek. Individuální schůzky a schůzky projektových týmů nabyly na důležitosti zejména v období, kdy byl strategický plán hotov, a aktivita se přehoupala do implementační fáze. Vzhledem k tomu, že těžištěm strategického plánu jsou dva investiční projekty značného rozsahu, spolupráce ASZ a partnerů se soustředila hlavně do schůzek projektových týmů, které měly většinou jednotýdenní interval.

Lokální partnerství měst Toužim a Teplá se skládá ze 17 oficiálně jmenovaných členů.

Český Západ, o.s.	PMS Cheb
Hroznatovy děti, o.s./Golf Teplá	PMS Karlovy Vary
Kotec, o.s.	ÚP Cheb
MěÚ Teplá	ÚP Karlovy Vary
MěÚ Toužim	ZŠ Praktická Teplá
Odbor sociálních věcí Karlovy Vary	ZŠ Teplá
Odbor sociálních věcí Mariánské Lázně	ZŠ Toužim
PČR Teplá	ZŠP a MŠ Toužim
PČR Toužim	

V Lokálním partnerství se prostřednictvím těchto institucí a jedné přizvané instituce podílelo na strategickém plánování a aktivitách v pracovních skupinách celkem 53 osob. Dle LK se zapojily téměř všechny instituce, které byly osloveny. Účast některých z nich však byla značně nepravidelná, některé instituce se dokonce s výjimkou prvního úvodního setkání neúčastnily dalších schůzek vůbec. Sledujeme-li míru účasti jednotlivých institucí na setkáních LP, pak lze konstatovat, že nejčastěji a rovněž v nejpočetnějším zastoupení se setkání účastnily obě v regionu působící neziskové organizace Český Západ, o.s. a Kotec, o.s.. Český Západ, o.s. měl na každém setkání lokálního partnerství 2-4 zástupce stejně jako nezisková organizace Kotec, o.s. (2-5 zástupců). Naopak instituce jako PMS Cheb a Karlovy Vary, ÚP Cheb, OSPOD Karlovy Vary a PČR se schůzek LP téměř neúčastnily. Jako problematická se dle slov LK jeví zejména neúčast Policie ČR (Toužim), a to kvůli akcentované problematice bezpečnosti a prevence sociálních jevů v obou městech a přípravě Koncepce prevence kriminality obou měst. Policie ČR působící v Toužimi se účastnila pouze prvního setkání a i přes opakované žádosti, jak ze strany LK, tak ze strany vedení obce, se již nepodařilo tuto složku aktivizovat. Obecně lze tedy za problematickou označit zejména účast institucí s přenesenou působností státu.

Míra účasti jednotlivých partnerů na setkáních LP však v případě lokality Toužim/Teplá není vždy, jak napovídají hloubkové rozhovory, přímo úměrná aktivitě při implementaci Strategického plánu a realizaci jeho cílů. Například OSPOD Karlovy Vary, který byl označen za aktivního a spolehlivého partnera při řešení problematiky sociálně-právní ochrany dětí v prostředí Toužimska, se setkání LP neúčastnil ani jednou. Naopak OSPOD Mariánské Lázně, jehož pozice je vůči problematice sociálně-právní ochrany dětí v prostředí Tepelska považována za spíše pasivní, měl svého zástupce (ředitele odboru sociálních věcí) na většině setkání. Podobná je situace i v případě zástupců obou měst. Ačkoliv

se zástupci obou měst ve vysokých funkcích účastnili setkání LP velmi sporadicky, aktivně projednávali problematiku sociálního začleňování a možnosti integrace sociálně vyloučených osob při individuálních schůzkách s LK.

Účast některých partnerů na setkání LP a příslušných pracovních skupin, zejména zástupců základních škol, byla vázána i na místo, kde se jednání uskutečňovala. Většina setkání LP, stejně jako většina pracovních skupin, byla organizována v Teplé. Převážně v Toužimi se scházela pouze pracovní skupina Vzdělávání a volný čas. Lokální konzultant uvádí, že byla znát nižší účast „toužimských“ partnerů pokud místem setkání byla Teplá a naopak. V tomto směru tedy není zcela šťastné založit partnerství na základě účasti dvou podobně velkých měst s odlišnými zájmy a relativně velkou prostorovou vzdáleností, které navíc patří každé ke dvěma správním okresům tj. jiným úřadům s přenesenou působností státu (Karlovy Vary a Mariánské Lázně).

Vzhledem k současné situaci v Toužimi, kde veřejnost napadla otevřeným dopisem spolu s peticí záměr města vybudovat Centrum sociálních služeb, jeví se zpětně jako praktické zapojit do procesu strategického plánování i veřejnost a sekundární cílovou skupinu, což nebylo učiněno, přestože na nutnost seznámit veřejnost s projektem byl pan místostarosta opakovaně upozorňován jak LK, tak projektovým managerem³. Role sekundární cílové skupiny v procesu strategického plánování je opodstatněná i z hlediska adekvátního nastavení potencionálních sociálních služeb odpovídajících sociálním potřebám reprezentovaných přímo zkušenostmi obyvatelů sociálně vyloučených lokalit.

5.2.2. Pracovní skupiny

Pro efektivní práci na strategickém plánu byli členové Lokálního partnerství rozděleni do čtyř pracovních skupin (PS), které tematicky pokrývaly hlavní oblasti soustředěné na řešení problematiky sociálního vyloučení tj.

- Bezpečnost a prevence sociálně patologických jevů (BPSPJ) (8 institucí)
- Zaměstnanost (6 institucí)
- Vzdělávání a volný čas (VVČ) (8 institucí)
- Bydlení (4 instituce)

První setkání všech pracovních skupin proběhla cca do pěti měsíců od ustanovení LP. Četnost schůzek jednotlivých pracovních skupin byla s výjimkou PS Bydlení podobně vysoká. Nejčastěji se scházeli členové pracovní skupiny BPSPJ (6 setkání). Pracovní skupiny Zaměstnanost a Vzdělávání a volný čas se sešly celkem pětkrát s tím, že v roce 2012 nabyla na intenzitě setkání PS VVČ, a to zejména z důvodu nedořešeného problému zavedení case managementu. PS Bydlení se po vypracování SWOT analýzy při druhém setkání již nesešla. Podle slov LK byla pracovní skupina Bydlení integrována do pracovní skupiny BPSPJ, kde se tato tematika rovněž probírala. Cíle z oblasti bydlení tak byly formulovány i členy dalších skupin. Změna zařazení skupiny však nemohla proběhnout formálně,

³ Sekundární cílová skupina byla oslovena až zpětně v červnu 2012 formou polostrukturovaných rozhovorů. Sběr dat prováděl jak LK, tak místní nezisková organizace ve spolupráci s krajským romským koordinátorem. Informace z těchto rozhovorů budou sloužit jako podklad k revizi SP.

jelikož dotazovaná respondentka z PS Bydlení o této změně nevěděla a označila skupinu v pozdější fázi fungování LP za nefunkční.

Funkční nedostatečnost pracovní skupiny Bydlení byla pravděpodobně způsobena

- a) Neochotou soukromých majitelů bytového fondu v sociálně vyloučených lokalitách spolupracovat a účastnit se partnerských setkání⁴,
- b) neochotou zástupců města ve vysokých funkcích řešit problematiku bydlení jako součást sociálně integračního procesu.

Tato fakta pak korespondují s tím, že problematika bydlení je v celém strategickém plánu potlačena.

U pracovní skupiny VVČ byla zase zaznamenána téměř roční prodleva mezi jejím druhým a třetím setkáním. Rovněž sedmiměsíční interval mezi schválením strategického plánu a setkáním skupiny VVČ se zdá být pro potřeby rychlé a efektivní implementace stanovených cílů jako relativně dlouhý. Jak již bylo řečeno, skupina se začala scházet intenzivněji až poté, kdy bylo evidentní, že jeden z cílů vybudovat komunikující platformu partnerů pro efektivní case management se nedaří realizovat.

5.3. Strategický plán

5.3.1. Charakter prostředí a přístup partnerů ke strategickému plánování

ASZ v zastoupení lokálního konzultanta vstupovala do prostředí, kde její konkrétní náplň činnosti nebyla partnerům zcela zřejmá. V lokalitě, konkrétně v Teplé, totiž do té doby k žádnému strategickému plánování nedošlo a s výjimkou zástupců neziskových organizací byla zkušenost s tímto způsobem postavení se problémům a situacím téměř neznámá. Většina partnerů tedy uvítala vstup ASZ zejména pro její strukturovanou činnost a komplexní přístup s jasnými záměry. Tvorbu strategického plánu tak provázela spíše poklidná atmosféra a jednání se většinou nesla ve shodě a spolupráci jednotlivých stran. LK hodnotí členy jednotlivých pracovních skupin jako proaktivní s tím, že „tahouny“ setkání bývali zejména NNO a zástupci města, kteří aktivně otevírali a diskutovali problémy. Místně probíhalo strategické plánování v rámci lokálního partnerství zejména v Teplé. Strategický plán byl dokončen dle harmonogramu.

Do strategického plánování zasáhly v Toužimi a v Teplé komunální volby na podzim 2010. V obou městech bylo zvoleno nové zastupitelstvo a nové vedení města, což znamenalo zvýšenou zátěž pro práci LK v lokalitě

- a) z pohledu rozkrytí nových mocenských vztahů a identifikace kompetentních osob pro danou problematiku sociálního začleňování
- b) z pohledu nutnosti znovu představit práci a cíle ASZ a motivovat nové vedení města ke spolupráci.

Nové vedení obou měst se aktivně zapojilo do strategického plánování a realizace stanovených cílů. Strategický plán byl schválen Radami obou měst v březnu 2011.

⁴ S výjimkou jednoho soukromého vlastníka domu v SVL na Tepelsku.

Strategický plán je sice tvořen pro obě města zároveň, avšak z místní orientace jednotlivých cílů je zřejmé, že ze systémovějšího a komplexnějšího přístupu k problematice sociálně vyloučených lokalit může těžit zejména region Tepelska. Tato skutečnost je způsobena zejména tím, že v rámci LP působilo více aktivních zástupců města Teplá než města Toužim. Soustředění zástupců Toužimi pak bylo spíše jednosměrné k získání finančních prostředků na výstavbu Centra sociálních služeb.

5.3.2. Strategický plán, proces jeho tvorby a jeho evaluace

Evaluace shody cílů a plánovaných opatření ve strategickém plánu s potřebami sociálně vyloučených osob v lokalitě a s využitím správných příležitostí k sociální integraci je do značné míry omezena absencí situační analýzy. Zhodnocení adekvátnosti navržených opatření ve SP je tak provedeno zejména porovnáním stanovených cílů a popisu silných a slabých stránek konkrétní oblasti intervence prostřednictvím SWOT analýzy. SWOT analýza proběhla pro každou klíčovou oblast sociálního vyloučení zvlášť s tím, že v každé oblasti sociálního vyloučení definovala silné a slabé stránky, příležitosti a rizika. S materiálem dále pracoval LK metodou tzv. „Rybí kosti“ - pomocí Ishikawa diagramu.

Cíle strategického plánu sociálního začleňování v Toužimi a Teplé 2011-2013		Stav realizace
<i>Bezpečnost a prevence sociálně patologických jevů</i>		
1.	Do roku 2013 zajistit komplexní nabídku služeb poradenství a prevence na Toužimsku a Tepelsku.	2
1.I	Realizace sociální služby Terénní programy na Toužimsku a Tepelsku	1
1.II	Realizace sociální služby Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež od 15 – 26 let v Teplé.	2
1.III	Realizace služby Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi na Toužimsku a Tepelsku.	2
2.	Do roku 2013 vytvořit provázaný a komplexní systém prevence ve městě Teplá.	2
2.I	Do konce roku 2011 budeme znát všechny náležitosti k vytvoření koncepce prevence kriminality města Teplá pro období 2012 -2014.	1
<i>Zaměstnanost</i>		
3.	Do roku 2013 mohou osoby ze sociálně vyloučených lokalit využít možnosti rekvalifikačních kurzů Úřadu práce nebo pokračovat v sekundárním vzdělávání.	2
3.I	Realizovat kurz doplnění základního vzdělání.	1
4.	Do roku 2013 bude zaveden funkční systém zaměřený na obnovení a získání pracovních návyků obyvatel sociálně vyloučených lokalit.	2
4.I	Realizace veřejné služby a veřejně prospěšných prací na Toužimsku a Tepelsku.	1
5.	Do roku 2013 vytvořit vhodnou platformu pro sdílení a předávání informací o možnostech čerpání prostředků ESF a vytváření pracovních příležitostí pro podnikatelské subjekty na Tepelsku a Toužimsku.	4
5.I	Prostřednictvím webových stránek města poskytovat průběžně informace o možnostech vytváření pracovních příležitostí a čerpání prostředků ESF.	4
5.II	Poskytování podpory při přípravě a realizaci projektů s důrazem na návrat na trh práce.	2
6.	Do roku 2013 vytvořit 10 pracovních míst pro uchazeče se žádným nebo základním vzděláním.	3
6.I	Zřízení sociální firmy, která vytvoří 10 pracovních míst.	3*

<i>Vzdělávání a volný čas</i>		
7.	Do roku 2013 vytvořit efektivní a provázané nástroje podpory vzdělávání v rodinách ze sociálně vyloučených lokalit na Toužimsku a Tepelsku.	2
7.I	Vytvoření pracovní pozice Terénní pracovník pro spolupráci se školami.	2
7.II	Vytvořit a zavést multidisciplinární přístup mezi školami a zainteresovanými subjekty (case management).	2
8.	Do roku 2013 je zajištěna nabídka specifických volnočasových aktivit pro děti a mládež ze sociálně vyloučených lokalit.	2
8.I	Realizace Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež v Teplé.	2
9.	Do roku 2013 je na Toužimsku a Tepelsku poskytována služba zaměřená na pokračování v sekundárním vzdělávání a získávání kvalifikace pro uplatnění na trhu práce.	2
9.1.	Realizace sociální služby Sociální rehabilitace, jejíž cílovou skupinou je sociálně vyloučená mládež, která nepokračuje v sekundárním vzdělávání.	2
<i>Bydlení</i>		
10.	Do roku 2013 vytvořit nástroje pro zvyšování kompetencí osob ze sociálně vyloučených lokalit k řádnému užívání bydlení.	2
10.I	Poskytování služby Dluhové a finanční poradenství.	2
11.	Do roku 2013 vytvořit a uplatňovat pravidla pro předcházení tvorby a rozšiřování sociálně vyloučených lokalit.	2
11.I	Využívání stavebního dozoru a zvláštních pravomocí stavebního úřadu.	1

Pozn.: 1. splněn, 2. v realizaci, 3. pracovalo se na něm, ale nebyl úspěšně splněn a již se na něm dále nedělá, 4. na cíli se zatím nezačalo pracovat

* Vhodný žadatel přestal být ve věci aktivní

Evaluace strategického plánu se tedy bude odvíjet od:

- a) průběžného hodnocení počtu realizovaných cílů stanovených ve SP, respektive opatření a aktivit směřujících k naplnění těchto cílů
- b) již zmíněné komparace navržených cílů s hlavními parametry SWOT analýzy
- c) posouzení splnitelnosti stanoveného harmonogramu
- d) hodnocení SP klíčovými aktéry (respondenty) – objevuje se zejména v celkovém hodnocení SP

Bezpečnost a prevence sociálně patologických jevů

- Problematika bezpečnosti a prevence sociálně patologických jevů je spolu s problematikou zaměstnanosti považována zastupiteli obou měst za velmi důležitou oblast intervence. Pro polovinu cílů z této oblasti (1.2 a 1.3) se ukáže jako zásadní, zda bude obcím schválen projekt podaný do IOP na vybudování Center sociálních služeb. V současnosti jsou projekty na výstavbu Centra sociálních služeb podány (za Teplou v květnu 2012 a za Toužim v dubnu 2012) a čeká se na verdikt Ministerstva práce a sociálních věcí. Cíl 1.1 je již v realizaci a i krátkodobý cíl 2.1 je již splněn; cesta k úspěšné realizaci dlouhodobých cílů je tak velmi usnadněna. Dílčí úspěchy při naplňování stanovených cílů z této oblasti lze přisuzovat proaktivnímu přístupu klíčových aktérů, kteří se sami chopili iniciativy ve fázi implementace. Kladně lze hodnotit jak přístup místní neziskové organizace, která si sama v rámci svého projektu zajistila prostředky na rozšíření terénních programů do lokality Teplé, tak přístup vedení města Teplá, které podniklo zásadní kroky pro zjištění reakcí veřejnosti na otázku bezpečí a prevence kriminality ve městě.

- *SWOT*: Plánovaná intervence v oblasti BPSPJ prostřednictvím cílů ve SP se dá hodnotit jako komplexní a ucelená. Definované cíle navíc příznačně reflektují seznam slabých stránek dané oblasti vzešlých ze SWOT analýzy provedené příslušnou pracovní skupinou. Pouze jedna zásadní „slabá stránka“, konkrétně „nepodpora širší veřejnosti“, nebyla v procesu plánování aktivně zohledněna a v současnosti je zřejmé, že měl být tento problém více reflektován (viz popis kauzy v kapt. 5.3.3. „Celkové zhodnocení SP...“)
- *Harmonogram*: Harmonogram plnění se opírá o dva velké projekty (Centrum služeb sociální prevence Teplá a Centrum sociálních služeb Toužim). Vše od přípravy, zakládání projektových týmů, sběru informací, psaní projektu a podání projektu je kumulováno pouze do tří měsíců (květen–červenec 2011). Plnění implementační fáze pro přípravu Koncepce prevence kriminality města Teplá je plánováno do stejných měsíců. Vzhledem k tomu, že personální kapacity ve dvou malých lokalitách jsou poměrně omezené, bylo by reálnější rozložit plánované aktivity do delšího časového úseku. V praxi to totiž znamená zahlcení malého okruhu osob včetně lokálního konzultanta realizací hned několika cílů. Např. zpětně víme, že na přípravě projektu do IOP a přípravě Koncepce prevence kriminality se podílely vždy stejné osoby a je tedy zřejmé, že nemohl být dodržen časový harmonogram a logicky pak muselo dojít ke zpoždění realizace některých naplánovaných aktivit. K podáním projektů na Centra sociálních služeb do IOP došlo až v dubnu a květnu roku 2012 (tj. oproti harmonogramu jde o zpoždění 9-10 měsíců). LK k tomuto uvádí, že neměl zkušenosti s časovou náročností zpracovávání investičních projektů. Stejně tak získávání údajů pro Koncepci prevence kriminality města Teplá probíhalo až na konci roku 2011, ačkoliv harmonogram ukazuje, že by Koncepce měla být v červenci 2011 již vypracována. Toto zpoždění je však dáno mnohem většími ambicemi při získávání podkladových informací, než se původně předpokládalo. Externí sdružení Společně k bezpečí, které bylo požádáno o spolupráci, přispělo k velmi ucelenému a odpovědnému přístupu k problematice a lze se domnívat, že s podklady, které má nyní město k dispozici, nebude obtížné zpracovat Koncepci prevence kriminality města Teplá ve vysoké kvalitě.

Zaměstnanost

- Dotazované kompetentní osoby ve vedení měst považují relativně vysokou míru nezaměstnanosti v regionu za velmi podstatnou oblast intervence. Vzhledem k tomu, že v sociálně vyloučených lokalitách se míra nezaměstnanosti pohybuje vysoko nad průměrem regionu, bylo ze strany vedení měst oceněno, že se SP snaží řešit právě problém dlouhodobé nezaměstnanosti obyvatel. Intenzivní zájem o problematiku zaměstnanosti je patrný i ze struktury samotného SP, ve kterém je tato oblast zastoupena největším počtem cílů. Některé z nich se již podařilo zrealizovat. V obou městech je organizována Veřejná služba a fungují i její koordinátoři pracující na bázi VPP (cíl 4.1). Zástupci obou měst tento počín považují za úspěšný, jelikož jsou deklarovány pozitivní ohlasy ze strany klientů. Cíl však bude muset být reformulován kvůli Sociální reformě, která zavádí změny od 1. 1. 2012, konkrétně nabídku VS v rozsahu až 20 hod. týdně pro uchazeče o zaměstnání, kteří jsou nepřetržitě evidováni déle než dva měsíce. Dalším cílem, který se podařilo zčásti naplnit, je realizace kurzu doplnění základního vzdělání (cíl 3.1). Smyslem opatření je umožnit lidem ze SVL absolvovat

rekvalifikační kurzy organizované ÚP, na nichž je účast podmíněna dokončeným základním vzděláním. Implementaci cíle zajišťovala občanská společnost Český Západ ve spolupráci s městem a školami. Bohužel se nepodařilo sehnat dostatečné množství klientů pro naplnění kurzu, přestože ze získaných kvantitativních dat z ÚP byl předpoklad, že se kurzu může zúčastnit více osob. Nakonec škola v Teplé přislíbila možnost individuálního přístupu. I zde by tedy měla účast sekundární cílové skupiny na jednáních LP své opodstatnění. Pro úspěšnou realizaci cíle bude nutné posílit spolupráci s ÚP, který by měl klienty o této možnosti informovat a následně je i motivovat. Nerealizován zůstává paradoxně cíl (5.1), který byl LK označen za marginální a relativně snadný k uskutečnění. Jedná se o poskytování informací o možnostech vytváření pracovních příležitostí a čerpání prostředků ESF na webových stránkách města. Realizace cíle (5.2) zajistit městům podporu a poradenství při přípravě projektů zaměřených na problematiku návratu na trh práce bude záviset na výsledku podaných projektů do IOP, respektive OPLZZ. V současnosti toto poradenství zajišťuje ASZ. Zřízení sociální firmy (cíl 6.1), která vytvoří 10 pracovních míst, je stále v jednání a k uskutečnění cíle chybí pouze zformulovat podnikatelský záměr, o kterém má potencionální podnikající subjekt sice poměrně reálnou představu, avšak jeho zpracování ve standardizované formě a struktuře nutné pro podání projektu se ukazuje pro podnikatele jako nadlidský úkol.

- **SWOT:** Jak uvádí SP, strategie v oblasti zaměstnanosti je vystavěna na silných stránkách a definovaných příležitostech. Zároveň se však snaží řešit i některé nedostatky, jakými jsou např. nízká vzdělanost obyvatel a vysoká míra dlouhodobé nezaměstnanosti. SP samozřejmě nemá kapacitu řešit všechny slabé stránky definované ve SWOT analýze. Opomenutí některých se však může v budoucnu ukázat jako nevhodné, SP například neřeší problém dopravní obslužnosti, ačkoliv se jedná o klíčový problém v seznamu slabých stránek. Nenaplnění této „základní“ potřeby může demotivovat i využívání konkrétních nástrojů ASZ, jako např. slabá účast na kurzu doplnění základního vzdělání.
- **Harmonogram:** V oblasti zaměstnávání je harmonogram rozložen již do delšího časového úseku (květen-říjen 2011) než v oblasti BPSPJ. Zároveň je za realizaci cílů zodpovědných již více osob (tajemnice, starostka, školy, Úřad práce, lokální konzultant a podnikatelský subjekt). Jako nereálné se jeví zejména zajištění podnikatelského subjektu, od kterého se předpokládá podání žádosti pro získání prostředků z ESF na zřízení sociální firmy – to vše během 3 měsíců.

Vzdělávání a volný čas

- S výjimkou krátkodobého cíle 7.2 „Vytvořit a zavést multidisciplinární přístup mezi školami a zainteresovanými subjekty (case management)“, který se nedaří naplnit především z důvodu vážnoucí spolupráce s OSPOD Mariánské Lázně⁵, jsou všechny ostatní cíle v této oblasti závislé na tom, zda budou poskytnuty finanční prostředky na velké projekty Center sociální

⁵ V průběhu evaluace se vyskytly určité nové skutečnosti, které pravděpodobně povedou k úspěšnému naplnění cíle. Zdá se, že díky aktivitě NNO a starostky v Teplé je apatie úřadu prolomena a již probíhají základní jednání a proběhly i nějaké případové konference.

podpory prostřednictvím IOP a OPLZZ. Nezisková organizace, která doposud poskytovala jednou týdně služby NZDM, má obavu o udržitelnost této služby, pokud nevyjde projekt. V současné době nabývá na intenzitě snaha etablovat skupinu zainteresovaných institucí pro efektivní case management a případové konference. Pracovní skupina VVČ se sešla v roce 2012 dvakrát a vedení města Teplá se snaží informovat OSPOD Mariánské Lázně, že jeho práci v regionu Teplá shledává jako nedostatečnou a je nezbytné, aby se situace změnila. O nedůslednosti OSPOD Mariánské Lázně hovoří i sami respondenti ze sociálně vyloučených lokalit.

- *SWOT*: V oblasti VVČ jsou poměrně hustě zastoupeny silné stránky (např. asistenti pedagoga, přípravné třídy a spolupráce relevantních subjektů s příklady dobré praxe). Formulace cílů se snaží využít jak silné stránky, tak reflektovat slabé stránky SWOT analýzy. Např. možnost využít zkušeností občanského sdružení, které v lokalitě působí v omezeném rozsahu (Kotec o.s.; jednou týdně) spolu s vědomím naprosté nedostatečnosti této kapacity z důvodu finančního zajištění. Strategický plán neřeší využívání klasických MŠ dětmi ze SVL, ačkoliv je ve SWOT tento problém zmíněn. Stejně jako v oblasti BPSPJ je opět akcentováno riziko nepochopení snah LP ze strany veřejného mínění (viz popis kauzy v kapitole 5.3.3. „Celkové zhodnocení SP...“).
- *Harmonogram*: Harmonogram činnosti je odvislý od výše uvedeného navázání cílů na investiční projekt do IOP a následný projekt zajištění sociálních služeb z OP LZZ, jednotlivé aktivity jsou tedy koncentrovány opět do tří měsíců (květen–červenec 2011) s cílem mít v červenci hotovou projektovou žádost do OP LZZ č. 55. Jak již bylo řečeno, podání investičního projektu do IOP provázelo v porovnání s uvedeným harmonogramem zpoždění 9–10 měsíců. Založení informační platformy s cílem mít potřebné zázemí pro case management mělo sice harmonogram volnější, ale neochota případně nedostatečná personální kapacita ze strany OSPOD Mariánské Lázně zdržela realizaci daného cíle.

Bydlení

- Strategický plán je v oblasti bydlení relativně strohý, a to zejména z důvodu nezájmu vedení měst Toužimi a Teplé o tuto problematiku. Bytový fond obou měst je totiž velmi omezený. Dotazovaní zástupci města tak mají pocit, že situaci v oblasti bydlení mohou jen stěží ovlivnit.

Realizace cíle 10.1. „Poskytování služby Dluhové a finanční poradenství“ je opět vázána na úspěšnost podaných projektů měst do IOP a OPLZZ. Cíl 11.1 se již zčásti naplnil, městský úřad v Teplé zmapoval technický stav domů na území obce. Tento cíl, který je orientován např. i na využívání pravomocí stavebního úřadu k zajištění nemovitostí ohrožujících okolí, může město naplnit vlastními silami bez většího objemu finančních prostředků. Město začalo aktivizovat potřebné složky až poté, kdy došlo ke zřícení jednoho z domů a k důvodným obavám, zda pod troskami nikdo nezůstal. Město pořádalo koordinovaná jednání s hasiči, stavebním úřadem, PČR apod.

- **SWOT:** Ačkoliv slabé stránky definované ve SWOT analýze upozorňují na problémy, jakými jsou nevyjasněná trvalá bydliště, problém s platností nájemních smluv, absence sociálního bydlení a šancí na zavedení prostupného bydlení apod., počet cílů v této oblasti je poměrně poddimenzovaný. Chybí např. i opatření na obranu proti spekulativním ubytovatelům, ačkoliv se problém v lokalitě vzhledem k povaze soukromého vlastnictví všech objektů v SVL objevuje. Nedostatečnost pokrytí výše uvedených problémů strategickým plánem je do určité míry kompenzována informováním vedení města o existenci problému včetně poskytnutí právní analýzy o povaze neplatných nájemních smluv obyvatel některých bytů v sociálně vyloučených lokalitách-
- **Harmonogram:** Harmonogram činnosti je opět nadefinován v souladu s plánovaným podáním projektů do IOP a OPLZZ. Jednotlivé aktivity jsou koncentrovány do tří měsíců (květen-červenec 2011) s cílem mít v červenci hotovou projektovou žádost do OPLZZ č. 55. Druhý cíl by měl být připraven k realizaci na konci roku 2011.

5.3.3. Celkové zhodnocení procesu strategického plánování a výsledného dokumentu strategického plánu

„Tak spokojená, spokojený člověk nesmí být nikdy. Musí stále tvořit. Byl to nějaký start, kdy jsme odstartovali nějakou činnost, něco co chceme dělat a teď na tom dál pracujeme. Být spokojená, to asi není na místě. Je to prostě nějaký dokument, se kterým pracujeme, my jsme ho nevytvářeli proto, abychom ho strčili do šuplíku, že ho máme, my se s ním snažíme dělat a chceme, aby ten dokument byl živý...“

Při zpracovávání této evaluace byly některé kroky ze strategického plánu již realizovány, na některých se pracovalo a byly splněny jen zčásti. Jako zásadní se však jeví úspěch či neúspěch podaných projektů, jejichž cílem je vybudovat Centra služeb sociální prevence ve městech Teplá a Toužim. Jako klíčové pro uvedení SP do života se jeví i vyřešení vyhrocené situace v Toužimi, kde se veřejnost bouří proti plánované výstavbě Centra sociálních služeb. Rizikem je, že se zastupitelstvo bude od projektu distancovat. V současné době se město přiklání k řešení situace prostřednictvím referenda s tím, že si nechá čas na to, aby občané získali nezkreslené informace o daném záměru.

Relevance stanovených cílů

Obecně lze konstatovat, že strategický plán pokrývá všechna klíčová témata sociálního začleňování poměrně rovnocenně s výjimkou již zmíněné poddimenzované oblasti Bydlení. Struktura SP je přehledná a je i srozumitelná návaznost krátkodobých cílů na cíle dlouhodobé. Největší úskalí Strategického plánu sociálního začleňování v Toužimi a Teplé lze spatřovat v jeho významné závislosti na úspěšnosti dvou projektů podaných do IOP a OPLZZ. Pokud projekty nebudou úspěšné a nepodaří se získat finance na investiční část projektů, a tedy ani na zajištění sociálních služeb, pak by naprostá většina cílů SP nemohla být realizována. Na druhou stranu přípravě projektů bylo věnováno značné úsilí od většiny zainteresovaných aktérů umocněné profesionální podporou ze strany ASZ

a kompetentní osoby věří v jejich schválení. Rovněž nastavení ostatních cílů lze hodnotit jako reálné s vysokou pravděpodobností jejich zavedení do praxe.

Harmonogram

Ačkoliv je z evaluace SP zřejmé, že harmonogram není u většiny cílů dodržen a jeho přítomnost ve SP se zdá být spíše pro formu, je nutné uvést, že většina sociálně-integračních záměrů a opatření má charakter běhu na dlouhou trať a pokud je vyvíjena snaha věci měnit a aktivně působit ve směru sociální integrace, respektive ve směru vytyčených cílů, pak nelze považovat opoždění vůči stanovenému harmonogramu za zásadní problém.

Jako pozitivum lze hodnotit fakt, že u zástupců vedení města Teplá došlo k tomu, co bychom mohli nazvat jako určité „zvnitřnění“ Strategického plánu pro sociální začleňování v rámci komunální politiky. Vedení města považuje Strategický plán za zásadní dokument, zná jeho obsah a snaží se reflektovat jeho cíle při svém politickém rozhodování na komunální úrovni. Tento přístup již nelze nalézt v Toužimi, kde je s ASZ v aktivním kontaktu pouze jeden zástupce města. Jeho kapacita je tedy omezena a soustředí se zejména na kvalitní zpracování projektové žádosti do IOP. Některé další cíle jsou implementovány spíše skrze místní neziskovou organizaci.

Otázka delegování odpovědnosti za implementaci SP

Určité „zvnitřnění“ cílů SP v rámci komunální politiky je velmi důležité pro úspěšné nastartování sociálně integračních procesů trvalého charakteru. Pokud k tomuto dojde, lze považovat intervenci ASZ v lokalitě za úspěšnou. Otázkou také je, co předchází tomuto stavu, zda se město/obec, případně i jiná instituce, zhostí implementace stanoveného cíle sama od sebe, nebo zda musí být odpovědnost za plnění cíle přímo delegována (lokálním konzultantem, vedením města apod.). Určitá pojistka, že bude alespoň vyvíjena snaha potřebná pro naplnění cíle, je stanovení odpovědného subjektu, případně i konkrétně jmenovaného gestora, přímo ve Strategickém plánu. SP pro Toužim a Teplou formuluje zodpovědné subjekty za realizaci jednotlivých kroků pro naplnění strategických cílů pouze velmi obecně. Většinou je uveden lokální konzultant spolu s vedením města. V Toužimi a Teplé však konkrétní delegování osob zodpovědných za plnění cílů nebylo ze strany ASZ nutné. Partneri, a to zejména město, školy a neziskové organizace v Toužimi a Teplé pochopili, že to jsou především oni sami a ne ASZ, kdo se musí o změny v sociálně vyloučených lokalitách zasadit. K přihlášení se k jednotlivým cílům stanoveným ve SP tedy došlo dle slov lokálního konzultanta většinou přirozeně bez potřeby nátlaku a přesvědčování. Lokální konzultant dále tvrdí, že partneři byli a stále jsou ve fázi implementace SP aktivní, aniž by je zásadně kontroloval. Iniciativa partnerů vzešla zejména na pracovních skupinách, kdy se diskutovalo o tom, jakým způsobem je možné daný cíl implementovat.

Pokud jde o cíle závislé na projektech podaných do IOP, zde bylo vypracování projektové žádosti zajištěno přesným určením odpovědnosti členů projektového týmu u konkrétních kroků realizace.

Strategický plán a ostatní strategické dokumenty měst

Cíl propojit SPSZ s ostatními strategickými dokumenty, které se na Toužimsku a Tepelsku vytvářejí, byl do značné míry splněn vzhledem k aktivní účasti lokálního konzultanta na Konceptu prevence kriminality obou měst.

5.3.4. Revize strategického plánu

Revize strategického plánu bude stěžejním úkolem nové lokální konzultantky, která přišla do lokality v květnu 2012. Podoba revize strategického plánu se bude odvíjet od úspěchu podaných projektů. Pokud by projekty na výstavbu Center služeb sociální prevence nebyly schváleny, pak je nutné provést rozsáhlou revizi s alternativními cíli. O některých z nich má lokální konzultant již poměrně reálnou představu vycházející

- a) z rekapitulace dosažených úspěchů při naplňování stanovených cílů SP
- b) z opatření, která byla uvedena do praxe již po ukončení strategického plánování, a strategický plán je nereflexuje.

Oblastí, která se v období působení ASZ v lokalitě otevřela pro revizi návaznému strategickému plánování, je zejména „Vzdělávání“, jelikož v Teplé došlo v polovině roku 2011 ke sloučení ZŠ Teplá a ZŠP Teplá. Zde je nutné rozmyslet a naplánovat opatření, která by vedla ke skutečné integraci žáků ze SVL a nejen k fyzickému přemístění směrem k majoritě. I prosté sloučení tříd obou škol do jedné budovy je však považováno za významný počáteční krok sociální integrace, který by však měl být dále rozvíjen.

5.4. Exit strategie

Na poslední schůzi lokálního partnerství v dubnu 2012 již byla prodiskutována strategie, jak udržet kontinuitu v zavádění naplánovaných opatření a již nastartovaných prointegračních změn. Zásadní změna, na které se partneři dohodli již nyní, je rozdělení lokálního partnerství na dvě části, odděleně pro město Teplou a Toužim. Lze konstatovat, že v Teplé, kde bylo do procesu strategického plánování zapojeno více osob z vedení města, je představa o udržení a převzetí koordinace sociálně-integračních politik a opatření reálnější, než v Toužimi. V Teplé je již stanovena osoba ve vedení města, která bude mít koordinaci schůzek partnerů na starosti. Tato osoba má i konkrétní představu, čemu by se partnerství mělo po odchodu ASZ věnovat.

V Toužimi si naopak příliš zvykli na služby ASZ a pochybují o svých kompetencích následovat kroky Agentury. Vedení města Toužimi stále počítá s určitou účastí ASZ a jejím poradenstvím i poté, kdy Agentura z lokality odejde. *„Já, když jsem se dozvěděl, že agentura by tady měla skončit, tak musím říct, že mi z toho bylo smutno. A říkám, doufám, že tady skončí jenom papírově, jo.“*

Rozdělení lokálního partnerství obou měst vychází zejména z jejich odlišné strategie a celkového přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám. Skupiny z Toužimi a Teplé se budou jednou za půl roku scházet, aby si vzájemně vyměnily zkušenosti.

Oddělené fungování lokálního partnerství pro Toužim a Teplou pod vedením nové lokální konzultantky v posledním roce působení Agentury bude do jisté míry zkouškou životaschopnosti aktivních skupin pracujících ve prospěch sociálního začleňování i do budoucna.

5.5. Lokální konzultant

Role lokálního konzultanta

Znalosti, schopnosti, nasazení a určité personální charakteristiky lokálního konzultanta jsou pro úspěšné převedení metodiky ASZ do praxe klíčové. Lokální konzultant totiž musí obstát v řadě rolí, což není snadné. Z evaluace vyplývá, že LK v Toužimi a Teplé zvládl všechny role bez zásadnějších problémů a to i s vědomím skutečnosti, že spektrum jeho činnosti bylo významně širší, než mu ukládají pracovní povinnosti. Lokální konzultant vystupoval v lokalitě

- a) jako **mediátor** při řešení sporů mezi partnery
- b) jako **koordinátor**; nejen při koordinaci pracovních skupin a lokálního partnerství, ale i při koordinaci individuálních schůzek či projektových týmů
- c) jako **manažer** s organizačními schopnostmi
- d) jako **prostředník** při nutnosti dohodnout schůzku stran, které se navzájem neznají a bez jeho intervence by se ke schůzce nesešly
- e) jako **expert** při potřebě řešit záležitosti odborného charakteru
- f) jako **poradce** při potřebě řešit jakékoliv záležitosti týkající se sociálního začleňování (od projektového poradenství po poradenství ve věcech každodenního charakteru)
- g) jako **výzkumník** při potřebě zmapovat sociální potřeby obyvatel SVL
- h) jako **fundraiser**, který nejen vyhledává dotační tituly nebo přípravu projektových žádostí koordinuje, ale také z velké části sám píše

Rolí koordinátora, které musí zastávat při svém výkonu práce v lokalitě, bychom pravděpodobně našli i více. Nasazení lokálního konzultanta v Toužimi a Teplé bylo aktéry účastnicími se lokálního partnerství považováno za nadstandardní.

Lokální konzultant vykonával aktivitu nad rámec svých povinností zejména v případě spolupráce s městem Toužim. Lze předpokládat, že toto nadstandardní chování bylo vedeno s úmyslem posílit partnerství s městem, které bylo reprezentováno v zásadě jen jednou výše postavenou osobou ve vedení města a cílem bylo etablovat působení a mechanismy Agentury do širšího vedení včetně úřednického aparátu.

Hodnocení lokálního konzultanta ze strany partnerů

Hodnocení lokálního konzultanta ze strany partnerů, se kterými byl proveden rozhovor, neobsahuje žádná negativa. Partneři odvedenou práci lokálního konzultanta chválí. Lokální konzultant je pro ně pracovitou osobou se schopnostmi naprosto odpovídajícími povaze jeho práce. Partneři hodnotí lokálního konzultanta jako odborníka, který je vždy k dispozici s pomocí a radou, nebojí se práce, umí jednat s lidmi a nebojí se řešit krizové situace.

V případě této části evaluace ponecháváme k popsání reflexe práce lokálního konzultanta v lokalitě přesné znění citací z rozhovorů s partnery LP.

„Pan [jméno konzultanta] byl taková jako osobnost, že... Takovej diplomatickej ..., že to uměl hezky podat, vysvětlit.“
„To on uměl zvládnout všechny ty krizový situace.“
„Já bych řekla, že jsem ho vnímala jako toho, kdo opravdu je v tý svojí roli, jakože se snaží podpořit tu komunikaci mezi těma jednotlivýma subjektama.“
„... a podpora ať se týče opravdu od celého toho týmu, který tam byl, byla obrovská, ale pan [jméno konzultanta] opravdu dělal práci mamutí. Opravdu musím říct.“
„No, já si myslím, že byl úplně pro to skvělejší, že fakt jako s těma lidma uměl komunikovat právě i s tutima, který k tomu jako nebyli až tak nakloněný, takže tam udělal obrovské kus práce, no. To jako opravdu klobouk dolu ... Já jsem si teda kolikrát říkala, že jako v čem se orientuje, v různých těch projektech nebo výzvách a že jsem ho trochu obdivovala, tady za to, že se opravdu orientoval v tom, co je možný, jaký teda výzvy jsou, co lze, co nelze.“
„A já teda za sebe musím říct, že já jsem se [jméno konzultanta] mailovala nebo telefonovala dost často a bylo to pro mě vždycky příjemný, že on je jako k dispozici, že zodpoví ty otázky, že vyžehlí ten problém a tak dále.“
„Já si myslím, že jsme měli obrovský štěstí, že nám sem byl, když to řeknu ošklivými slovy, přidělen [jméno konzultanta], že měl přístup až bych řekl nadstandardní k nám, takže vůbec si na něj nemůžu stěžovat, ba naopak prostě bylo to úplně bezvadný.“
„[jméno konzultanta] super, dobrý. Teoretik, který ví, jak to vypadá v praxi ... my jsme spolu měli velmi nadstandardní vztah a máme ho do dneška, takže já [jméno konzultanta] hrozně fandím ...musím říct, že to co jsme vždycky dohodli, to fungovalo i splnil. I já jsem se mu snažila vycházet vstříc, takže my jsme spolu snad žádné problém neměli ...“

Nadstandardní „servis“ partnerům ze strany LK může být do jisté míry kontraproduktivní do budoucna při odchodu ASZ z lokality. Sociálně integrační procesy by totiž neměly stát pouze na jedné osobě. Toto riziko spatřujeme zejména v případě Toužimi. V případě Teplé se zdá být situace spíše opačná, a sice že aktivita a entuziasmus lokálního konzultanta přispěly pozitivně k motivaci lokálních partnerů podílet se a ovlivňovat proces sociálního začleňování vlastními silami.

Shrnutí

- Neplánovaná absence situační analýzy měla na práci ASZ v lokalitě řadu negativních dopadů: zapříčinila podlomení důvěryhodnosti ASZ, byla zdrojem nejistoty při strategickém plánování, představovala nadměrné zatížení kompetentních personálních kapacit – zejména osoby lokálního konzultanta apod.
- Proces strategického plánování probíhal plynule s účastí klíčových aktérů a bez větších konfliktů. Řada partnerů uvítala vstup strukturované činnosti a ucelený přístup k problémům, se kterými neměli doposud žádné zkušenosti.
- Jako problematická se jevila komunikace s některými institucemi s přenesenou působností státu (zejména OSPOD Mariánské Lázně a PČR Toužim).

- Většina aktérů strategického plánování se shodla na tom, že v tomto procesu chyběl názor zástupců veřejnosti, zejména samotných obyvatel SVL. Jejich zapojení bylo realizováno terénním sběrem dat až pro revizi SP.
- Pro nastartování soc.-integračních procesů byla v Toužimi a Teplé významná nejen práce lokálního partnerství, ale i celá řada individuálních jednání LK s kompetentními osobami.
- Strategický plán pokrývá všechna klíčová témata sociálního začleňování poměrně rovnocenně s výjimkou oblasti bydlení. Struktura SP je přehledná a je i srozumitelná návaznost krátkodobých cílů na cíle dlouhodobé. Největší úskalí Strategického plánu sociálního začleňování v Toužimi a Teplé lze spatřovat v jeho významné závislosti na úspěšnosti dvou projektů podaných do IOP a OPLZZ.
- V koncepci SP se projevuje nevyvážená intervenční síla obou měst; plán je uzpůsoben spíše potřebám města Teplá, jelikož jeho zástupci byli v procesu SP aktivnější.
- Ačkoliv většina definovaných cílů příznačně reflektuje závěry SWOT analýz, některé problémy nejsou reflektovány jako např. nedostatečná dopravní obslužnost nebo podpora využívání klasických MŠ dětmi ze SVL.
- SP sice nedostatečně deleguje osoby zodpovědné za konkrétní plnění cílů, avšak autonomní iniciativa partnerů tento nedostatek kompenzuje.
- V Teplé jsou již nyní připraveny strategie pro udržitelnost soc.-integrační politiky obce po odchodu ASZ, v Toužimi má tato udržitelnost zatím nejasnou podobu.
- Lokální konzultant byl partnery v Toužimi a v Teplé hodnocen velmi kladně. Oceňováno bylo zejména jeho vysoké nasazení, komunikační a manažerské dovednosti, odbornost a ochota vždy pomoci.

6. Zhodnocení spolupráce s partnery

Spolupráce ASZ a města

Součinnost obou měst Teplé a Toužimi s ASZ lze celkově hodnotit jednoznačně kladně. Zejména v Teplé, kde s výjimkou oblasti bydlení byly zahájeny sociálně integrační procesy velmi komplexně, a vedení města si dokázalo stanovit kompetentní osoby pro každou oblast sociálního vyloučení. V Toužimi, kde byla patrná jistá personální nedostatečnost kompetentních osob, sehrála zase ASZ velmi důležitou expertní a poradenskou roli. V obou městech došlo k výměně politické reprezentace v komunálních volbách na podzim roku 2010.

Město Teplá

Spolupráce s městem Teplá byla nejprve navázána prostřednictvím bývalého starosty, který byl součinnosti s ASZ od počátku nakloněn. Po komunálních volbách, kdy se vyměnilo vedení města, se charakter spolupráce s ASZ nezměnil, spíše naopak. Do funkce nastoupila paní starostka, která se dá označit za aktivní představitelku sociálně integračních procesů v lokalitě, se silnou potřebou individuálního rozhodování a snahou mít veškeré dění v lokalitě pod kontrolou. Vedení města tedy při vstupu ASZ do lokality vyšlo vždy vstříc s tím, že se navázala aktivní kooperace se společným úsilím zavést opatření stanovená Strategickým plánem. Vedení města aktivně participovalo jak na setkáních lokálního partnerství a pracovních skupin, tak v rámci mnoha potřebných schůzek individuálního charakteru.

Město Toužim

Město Toužim nejprve nemělo před komunálními volbami v roce 2010 svého aktivního zástupce pro jednání s ASZ. Tato role měla být suplována prostřednictvím občanského sdružení Český Západ. Po volbách se situace změnila a s ASZ začal aktivně spolupracovat p. místostarosta, a to zejména při přípravě a koordinaci projektu výstavby Centra sociálních služeb. Z pohledu pana místostarosty je spolupráce města a ASZ pro město jednoznačně přínosem. Pan místostarosta se také dá považovat za kontaktní osobu mezi ASZ a ostatními ve vedení města. V současnosti je spolupráce ASZ s městem ohrožena protiromskými náladami veřejnosti. Starostovi města byl zaslán otevřený dopis proti výstavbě Centra sociálních služeb a ve městě se podepisuje petice. Pan místostarosta i lokální konzultant se shodují na tom, že lidé nejsou správně informováni o pravé povaze investičního záměru. Veřejnost má zkreslené informace, což je nutné napravit. S tímto úmyslem byla uspořádána na konci června veřejná debata s přítomností ředitele ASZ. Tato debata byla moderovaná. Moderátora dodala ASZ. ASZ si je tedy krizové situace dobře vědoma a její pomoc v lokalitě byla v době zpracování evaluace velmi intenzivní. Je zřejmé, že zastupitelé města mohou z obavy o své místo v politické reprezentaci města podporu celému projektu stáhnout a celoroční práce a úsilí mnoha lidí bude zmařeno. O budoucnosti Centra sociálních služeb v Toužimi tedy nebude rozhodovat jen dotační komise MPSV, ale pravděpodobně i veřejnost prostřednictvím referenda.

Spolupráce ostatních partnerů

Ochota partnerů ke vzájemné spolupráci

Charakter spolupráce jednotlivých partnerů LP byl do určité míry zmíněn již při popisu průběhu Strategického plánování a hodnocení činnosti lokálního konzultanta. Spolupráci s Agenturou byly nakloněny téměř všechny partnerské instituce s některými výjimkami. Již byla zmíněna zvýšená neochota některých institucí s přenesenou působností státu (probační a mediační služba, Policie ČR, OSPOD) podílet se na zavádění sociálně integračních opatření v lokalitě. V tomto směru se jeví jako problematická zejména neochota ke spolupráci ze strany OSPOD Mariánské lázně. OSPOD dle vyjádření většiny respondentů trvale odmítá komunikovat s ostatními aktéry – školami, městem, NNO atd. Přitom město Teplá za pomoci a intervence ASZ vyvíjelo aktivní snahu tuto komunikační bariéru prolomit. Prioritním cílem je stanovit a kodifikovat pravidla pro fungování případových konferencí a case managementu. Ustanovení takové platformy by bylo pro lokalitu finančně málo nákladným opatřením s velkým užitekem. Zde se projevuje omezený mandát ASZ, která nemá účinné prostředky k tomu, aby spolupráci institucí zavedla. Problematická je pravomocnost Agentury i při implementaci ostatních cílů strategického plánu, kde neexistují účinné prostředky, které by konkrétní aktéry nutily podnikat kroky vedoucí k realizaci naplánovaných cílů. V Toužimi, která patří pod jiný správní okres, funguje spolupráce města s OSPOD Karlovy Vary velmi dobře. Sociálním odbor Městského úřadu dokonce zaměstnává úřednici specializující se na sociálně-právní ochranu dětí. Spolupráce mezi MěÚ, OSPOD a školou existuje, není však kodifikována.

Stejný názor na charakter a směr sociálně integračních procesů, jak ho zastává ASZ, neměli ani partneři LP z Praktické školy Toužim, kteří, ačkoliv se pravidelně účastnili setkání LP a pracovních skupin, ostře vystupovali proti systému inkluzivního vzdělávání.

Naopak jako velmi dobře nastavenou lze hodnotit spolupráci mezi ASZ a dvěma hlavními neziskovými organizacemi (Český Západ o.s. a Kotec o.s.), které v lokalitě působí. Vztah byl nastaven na bázi vzájemné pomoci a snahy řešit problematiku sociálně vyloučených po stejné linii. Nezisková organizace Český Západ byla dokonce přizvána, aby představila na semináři pro lokální konzultanty Agentury svou metodiku komunitní práce a zkušenosti z její aplikace v praxi v lokalitě Dobrá Voda. Agentura tedy aktivně podporuje přenos zkušeností dobré praxe i směrem „zezdola nahoru“.

Zdroje potenciálního konfliktu mezi partnery

Rozhovory s kompetentními osobami poukázaly na určité situace a vztahy mezi lokálními partnery, které by mohly představovat potenciální riziko hladké realizace Strategického plánu sociálního začleňování v lokalitě.

- *Kritika některých aspektů práce neziskových organizací ze strany města*

Vedení města Teplá není spokojeno s terénní prací některých místních neziskových organizací. Pokud bude schválen investiční projekt na stavbu Centra sociálních služeb v Teplé, město podá návazný projekt na zajištění sociálních služeb, jejichž bude koordinátorem. Město tedy převezme kontrolu nad sociálními službami v lokalitě. Vzhledem k vyjádření některých zástupců města je otázkou, do jaké míry budou participovat na zajištění sociálních služeb neziskové organizace, které jako poskytovatelé již v lokalitě působí, jsou zkušené a znají dobře její problémy. Mezi vedením města a klíčovou místní neziskovou

organizací je patrná komunikační bariéra. Někteří zástupci ve vedení města vnímají NNO spíše jako konkurenci než jako spolupracovníky.

- *Špatná komunikace mezi partnery*

Při implementaci strategického cíle zajištění terénních služeb a sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi v Toužimi došlo k závažnému nedorozumění, které bylo způsobeno špatnou komunikací mezi zainteresovanými subjekty. V průběhu implementace totiž nebylo uskutečněno přesné delegování kompetencí a zodpovědnosti za realizaci plánovaných sociálních služeb. Nezisková organizace chtěla na některé sociální služby, které mělo dle SP původně zajišťovat městské Centrum sociálních služeb, žádat peníze v samostatném projektu a nakonec tak i učinila bez vědomí ostatních partnerů. Ohrozila tím tak úspěšnost městského projektu, ve kterém by prakticky došlo ke zdvojení služby. Nakonec se situace vyřešila přesným vydefinováním potřeby služeb a rozdělením prostorového působení obou subjektů v lokalitě. Projekt neziskové organizace byl stažen a podroben revizi s ohledem na plány sociálních služeb města. K řešení situace a nalezení kompromisu přispěl velkým dílem lokální konzultant v roli mediátora a odborného poradce.

Shrnutí

- Spolupráci obou měst s ASZ lze hodnotit kladně. Byla navázána aktivní kooperace společným úsilím zavést v obcích opatření sociálně-integrační povahy.
- Klíčoví partneři zaujali proaktivní přístup nejen v procesu plánování, ale i ve fázi implementace naplánovaných opatření.
- Spolupráce města Toužim je ohrožena proti-romskými náladami veřejnosti, která vyjádřila nesouhlasné stanovisko s výstavbou Centra sociálních služeb.
- Ačkoliv je spolupráce ASZ a místních neziskových organizací na velmi dobré úrovni, město Teplá má ke kvalitě práce některých NNO výhrady, což může být rizikovým místem zavádění sociálně-integračních opatření do budoucna.

7. Analýza dopadů projektových aktivit projektů, na kterých se Agentura podílela

Projektové poradenství, jeho dopady na konkrétní opatření v lokalitě a role ASZ jsou komplexně zpracovány v případové studii kap. 12. Zde pro snazší orientaci a dodržení jednotné struktury textů ke všem evaluovaným lokalitám uvádíme pouze přehled projektů a jejich stručné zhodnocení.

7.1. Přehled projektů s účastí ASZ

Projekty ve fázi realizace

Název projektu: **Terénní sociální práce na Tepelsku**

Operační program: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, výzva 19

Žadatel: Český západ, o. s.

Cílová skupina: Sociálně vyloučení

Klíčové aktivity: Terénní sociální práce

Celková výše požadované podpory: 5 mil. Kč

Celkové způsobilé výdaje: 3 351 816,- Kč

Kofinancování projektu žadatelem: není a nepožaduje se

Počet příjemců podpory: 200 osob

Stav: V realizaci

Role LK: kontrola, písemné doporučení ASZ

Využití grantového experta: ano – Český západ, o. s. má svého projektového manažera

Název projektu: **Mít život ve svých rukou – metodika komunitní práce**

Operační program: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, výzva 19

Žadatel: Český západ, o. s.

Cílová skupina: Pracovníci organizací

Klíčové aktivity: Vytvoření metodiky a její realizace v praxi

Celková výše požadované podpory: 6 mil. Kč

Celkové neinvestiční způsobilé výdaje: 870 514,- Kč

Kofinancování projektu žadatelem: není a nepožaduje se

Počet příjemců podpory: 16 osob

Stav: Schváleno

Role LK: kontrola

Název projektu: **Revitalizace komunitního centra v Dobré Vodě**

Operační program: Integrovaný operační program 3.1 b

Žadatel: Český západ, o. s.

Cílová skupina: Sociálně vyloučení

Klíčové aktivity: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi

Celková výše požadované podpory: 25 mil. Kč

Celkové způsobilé výdaje: 24 997 752,00 Kč - projekt je sestaven tak, aby nevznikaly žádné nezpůsobilé výdaje

Kofinancování projektu žadatelem: bez kofinancování

Počet příjemců podpory: 86 osob

Stav: Schváleno

Role LK: definice služeb tak, aby byly rozděleny kompetence v poskytování sociálních služeb mezi oběma městy a Českým Západem o.s.

Název projektu: **Vybavení městských strážníků**

Operační program: Program prevence kriminality

Žadatel: Město Toužim

Cílová skupina: obyvatelé města Toužim

Klíčové aktivity: Vybavení strážníků městské policie na plnohodnotnou činnost včetně školení a kurzů

Celková výše požadované podpory: 212 100,- Kč

Schválená podpora: 212 100,- Kč

Kofinancování projektu žadatelem: 30 000,- Kč (12,4%)

Počet příjemců podpory: 2 strážníci městské policie

Stav: Schváleno, Městská policie v Toužimi funguje – personálním obsazením jednoho městského strážníka. Na dalšího je v současnosti vypsáno výběrové řízení.

Role LK: informuje o možnostech výzvy, koordinuje a sjednává schůzku mezi zástupcem města a kompetentními osobami na tuto problematiku z Ministerstva vnitra a kraje, pomáhá s psaním projektu.

Název projektu: **Veřejné setkání k problematice bezpečnosti v Teplé**

Financování: rozpočet Karlovarského kraje na podporu aktivit v oblasti prevence kriminality

Žadatel: Společně k bezpečí o.s., Holandská 2437, 272 01, Kladno

Cílová skupina: občané města Teplá

Klíčové aktivity: dotazníkové šetření, shromažďování validních dat, veřejné projednání

Celková výše požadované podpory: 57.800,- Kč

Schválená podpora: 50.000,- Kč

Role LK: spolupráce při sběru dat, účast na veřejném projednání

Název projektu: **„Black street boys - Kdo tančí, nezlobí“**

Program: Krajský program prevence kriminality Karlovarského kraje pro rok 2011

Žadatel: Město Teplá

Cílová skupina: děti ze sociálně vyloučených skupin ve věku 10 až 16 let

Klíčové aktivity: trávení volného času v taneční zkušebně či tělocvičně, tanec ve stylu street dance, hip-hop a breakdance, předcházení nežádoucího kopírování asociálního jednání okolí, tanec a zdokonalování se v něm, aktivity na posilování pozitivních vztahů ve skupině, zvyšování právního vědomí dětí a prevence užívání návykových látek

Celková výše požadované podpory: 21.600,- Kč

Schválená podpora: 16.600,- Kč

Kofinancování projektu žadatelem: spoluúčast 5.000,- Kč

Stav: taneční kroužek funguje, spojil se s tanečním kroužkem z Dobré Vody (Český Západ o.s.)

Role lokálního konzultanta: významná pomoc při tvorbě a formulování náležitostí žádosti i následné realizaci projektu

Název projektu: „**Co dělat?- Pojd'me do klubu!**“

Program: Krajský program prevence kriminality Karlovarského kraje pro rok 2011

Žadatel: Město Teplá

Cílová skupina: děti ve věku 11 až 15 let, které dojíždějí do školy v Teplé z okolních obcí (Nová Farma, Poutnov)

Klíčové aktivity: realizace školního klubu, nabídka volnočasových aktivit v době před a po vyučování, volná komunikace, společenské hry, poslech hudby, aktivity na posilování pozitivních vztahů ve skupině, zvyšování právního vědomí dětí a prevence užívání návykových látek

Celková výše požadované podpory: 60.000,- Kč

Schválená podpora: 48.000,- Kč

Kofinancování projektu žadatelem: spoluúčast 12.000,- Kč

Stav: školní klub funguje, poskytuje zázemí cílové skupině dětí, slouží jako místo setkávání, besed diskuzí, volnočasových aktivit

Role LK: významná pomoc při tvorbě a formulování náležitostí žádosti i následné realizaci projektu.

Název projektu: **Nový začátek**

Program: Regionální individuální projekt kraje

Žadatel: Úřad práce Karlovy Vary

Cílová skupina: obyvatelé SVL v Teplé, Toužimi, Jáchymově a v Sokolově

Klíčové aktivity: Bilanční diagnostika lidí ze sociálně vyloučených lokalit (třídění žadatelů o práci podle jejich schopnosti zvládnout rekvalifikaci a následně VPP), aktivita navazuje na končící VPP (nahrazeny VS)

Celková výše požadované podpory: 90 273 480 Kč

Schválená podpora: pravděpodobně v požadované výši

Kofinancování projektu žadatelem: Bez kofinancování

Počet příjemců podpory: cca 300 nezaměstnaných osob

Stav: Schváleno, začátek realizace v lednu 2013, připravuje se výběrové řízení

Role LK: pomoc s přípravou projektu, tvůrce idey projektu

Projektové záměry:

Název projektu: **Centrum služeb sociální prevence Teplá**

Operační program: Integrovaný operační program 3.1 b

Žadatel: Město Teplá

Cílová skupina: Sociálně vyloučení

Klíčové aktivity: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociální rehabilitace, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

Celková výše požadované podpory: 12 mil. Kč

Kofinancování projektu žadatelem: V uvedeném rozsahu služeb a aktivit vznikly na základě dodržení technických a finančních limitů výzvy (zvláštní příloha výzvy). Vyčíslení nezpůsobilých nákladů je cca 2500 000,- Kč. Limity budou přepočítány dle finančního rozpočtu na realizaci stavby stanoveného vítěznou firmou ve výběrovém řízení.

Počet příjemců podpory: 400 osob

Stav: podáno květen 2012

Role LK: Pomoc s psaním projektu, příloha Služby– popisy všech druhů poskytovaných služeb a jejich provázanosti, vytvoření specifických indikátorů projektu, design služeb.

Název projektu: **Centrum sociálních služeb Toužim**

Operační program: Integrovaný operační program 3.1 b

Žadatel: Město Toužim

Cílová skupina: Sociálně vyloučení

Klíčové aktivity: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, odborné sociální poradenství, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

Celková výše požadované podpory: 25 mil. Kč

Kofinancování projektu žadatelem: Projekt je sestaven tak, aby byly beze zbytku dodrženy technické a finanční limity výzvy – tedy bez nezpůsobilých nákladů. Přesto vznikají městu určité náklady již při psaní projektu – projektová dokumentace, právní služby, projektový a dotační management – vše podrobeno výběrovému řízení s tím, že se jedná o uznatelný náklad, pokud bude projekt schválen.

Počet příjemců podpory: 300 osob

Stav: podáno duben 2012

Role LK: Pomoc s psaním projektu, celkový design nabídky služeb, LK zhotovil dokument „Analýza sociálně vyloučených lokalit a potřeb sociálně vyloučených obyvatel v Toužimi s ohledem na možnosti realizace služeb sociální prevence“.

Plánované projekty - připravené materiály k podání

Název projektu: **Centrum služeb sociální prevence Teplá**

Operační program: OPLZZ č. 55

Žadatel: Město Teplá

Cílová skupina: Sociálně vyloučení

Klíčové aktivity: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociální rehabilitace, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

Celková výše požadované podpory: 7,8 mil. Kč

Kofinancování projektu žadatelem: bez dofinancování

Počet příjemců podpory: 400 osob

Stav: v přípravě

Role LK: Design služeb, tvorba systému indikátorů pro měření efektivity, nastavení systému výběrového řízení – kvalifikační kritéria, nastavení kritérií evaluace projektu buď v rámci řízení projektu, nebo jako samostatná aktivita – vstupní, průběžná a sumativní evaluace atd.

Název projektu: **Centrum sociálních služeb Toužim**

Operační program: OPLZZ č. 55

Žadatel: Město Toužim

Cílová skupina: Sociálně vyloučení

Klíčové aktivity: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, odborné sociální poradenství, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

Celková výše požadované podpory: 7,8 mil. Kč

Kofinancování projektu žadatelem: bez dofinancování

Počet příjemců podpory: 300 osob

Stav: v přípravě

Role LK: Analýza sociálně vyloučených lokalit a potřeb sociálně vyloučených obyvatel v Toužimi s ohledem na možnosti realizace služeb sociální prevence, design služeb, tvorba systému indikátorů pro měření efektivity, nastavení systému výběrového řízení – kvalifikační kritéria atd.

Projekty ve fázi úvah:

Sociální podnikání/ Sociální firma

Zřízení sociální firmy, která nabídne alespoň 10 pracovních míst nezaměstnaným v lokalitě, je jeden z cílů Strategického plánu. Lokální konzultant je v kontaktu s potencionálním podnikatelem,

konzultuje s ním jednotlivé kroky, avšak podnikatel, který má poměrně reálné a nadějné vize, není schopen napsat podnikatelský záměr. Lokální konzultant ho podporuje, avšak nemá ani odbornou ani časovou kapacitu na to, odvést tuto část práce. Administrativní proces pro žádost financí z ESF je bohužel pro podnikatele často náročný a špatně se v něm orientují.

Bilanční diagnostika lidí ze sociálně vyloučených lokalit

Díky účasti velmi aktivní a kompetentní zástupkyně ÚP Karlovy Vary na pracovních skupinách lokálního partnerství byl iniciován Regionální individuální projekt kraje – Bilanční diagnostika lidí ze sociálně vyloučených lokalit (třídění žadatelů o práci podle jejich schopnosti zvládnout rekvalifikaci a následně VPP). Lokální konzultant zpracoval projektový záměr ve spolupráci s projektovou manažerkou ÚP. Cílovou skupinou jsou nezaměstnaní ze SVL, kde působí ASZ.

7.2. Dopady projektových aktivit

Dopady projektových aktivit, na kterých se zásadně podílela ASZ, lze v současnosti jen sotva plně zhodnotit, jelikož finanční dotace na stěžejní projekty, kterými jsou centra služeb sociální prevence, ještě nebyly schváleny.

Současná situace a stav projektů však již umožňuje konstatovat, že kvalitní zpracování projektů významně pomůže zachovat, respektive zvýšit úroveň sociálních služeb v lokalitě Dobrá Voda, kde působí NNO Český Západ. Českému Západu, o.s. byl schválen finančně náročný projekt na revitalizaci komunitního centra.

Českému Západu byl schválen i projekt zavádějící rozšíření terénních sociálních služeb na oblast Tepelska. Tento projekt byl vypracován na základě Strategického plánu sociálního začleňování. Terénní práce na Tepelsku již fungují a mají i vlastní zázemí vybudované v Nové Farmě (SVL Tepelska; místní část města Teplá).

Další konkrétní dopady projektového poradenství ASZ lze hledat v aktivitách financovaných prostřednictvím Programu prevence kriminality. Vedení města úspěšně žádalo o příspěvek na financování školního klubu, který je v provozu a poskytuje zázemí dětem ve věku 11 až 15 let, které dojíždějí do školy v Teplé z okolních obcí (Nová Farma, Poutnov). Klub slouží také mimo jiné jako místo setkávání, besed, diskuzí a jako prostor ke smysluplným volnočasovým aktivitám. Ze stejného zdroje je financován i taneční kroužek „Black street boys“, který nejprve fungoval samostatně a nyní se sloučil s tanečním kroužkem z Dobré Vody finančně podporovaným Českým Západem, o.s.. Respondenti ze SVL již zaznamenali veřejná vystoupení těchto tanečních kroužků a pozitivně hodnotí svaz dětí na taneční trénink.

Z úspěšně podaného projektu těží i město Toužim, které mělo problémy s vymahatelností veřejných vyhlášek. Rozhodlo se tedy zřídit Městskou policii a z Programu prevence kriminality čerpalo dotaci na vybavení městských strážníků.

S nezaměstnanými obyvateli SVL na Toužimsku a Tepelsku se rovněž počítá při realizaci v nedávné době schváleného projektu „Nový začátek“, který si klade za cíl vybírat dle předem připravených kritérií osoby vhodné pro rekvalifikaci a následně jim zajistit dotované pracovní místo prostřednictvím

VPP. Právě nedostatek pracovních příležitostí je obyvateli sociálně vyloučených lokalit vnímán jako nejpálčivější problém významně zasahující do kvality jejich života. Dá se tedy předpokládat, že tato iniciativa bude ze strany veřejnosti velmi kladně přijata a prostředky aktivně využity.

Jako významný dopad projektového poradenství ASZ dále spatřujeme zvyšování kompetencí vedení města v projektovém managementu a lepší informovanosti o možnostech konkrétních dotačních titulů.

Shrnutí

- V lokalitě je ve fázi realizace s konkrétními dopady již několik úspěšných projektů, na kterých se ASZ podílela. Míra podílu ASZ samozřejmě záležela na zkušenostech nositelů projektu.
- Jak město Toužim, tak město Teplá realizovalo již několik menších projektů z Programu prevence kriminality.
- Velmi úspěšná je rovněž NNO Český Západ o.s., která za menší či větší pomoci LK získala finanční dotaci na dva projekty významné pro kvalitu života obyvatel SVL. Jedná se o revitalizaci komunitního centra v Dobré Vodě a o rozšíření terénních prací na Tepelsko.
- Aktivní projektová činnost bude mít pravděpodobně počátkem příštího roku i dopady na zvýšení míry zaměstnanosti v lokalitě díky úspěšnému projektu na pokračování VPP, který sestavil LK a kompetentní osoby ÚP v Karlových Varech.

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

V Teplé bylo před vstupem Agentury pro sociální začleňování provozováno Centrum podpory rodiny a NZDM neziskovou organizací Kotec o.s. v omezeném rozsahu jednou týdně a mateřské centrum při Farním sboru Českobratrské církve evangelické (FS ČCE). Ve městě Teplá již byla zmíněna aktivita občanského sdružení Kotec, který plánuje účast ve výběrovém řízení na poskytování sociálních služeb „Sociální rehabilitace“ a NZDM v rámci připravovaného Centra služeb sociální prevence v Teplé. Aktivita ve prospěch sociálního začleňování je ze strany této instituce tedy výrazně ovlivněna činností ASZ v lokalitě, jelikož Kotec o.s. by bez výhledu na tuto spolupráci nemohl finančně zajistit udržitelnost aktuálně nabízených služeb, natož je rozšiřovat tak, aby odpovídaly potřebnému rozsahu. S podporou Agentury je plánována spolupráce místních neziskových organizací (Kotec o.s. a Český Západ o.s.) s další neziskovou organizací Nová škola o.p.s, která v Dobré Vodě a na Nové Farmě chystá realizaci pilotního projektu výchovy k aktivnímu rodičovství s cílem zlepšit ranou péči o děti do 6 let za asistence dvou vyškolených rodičů ze SVL. V současné době probíhá mapování potřeb, nastavení systému spolupráce mezi realizátory projektu a partnery či výběr vhodných rodičů (rodičovských poradců) na pozici opor atd. ASZ zajistila, aby o této činnosti bylo informováno vedení města, a zrealizovala vzájemné setkání.

Nezisková organizace Český Západ o.s. má v lokalitě vzhledem k jejímu dlouhodobému působení v oblasti a portfoliu nabízených sociálních služeb velmi silnou pozici ve smyslu tahouna procesů sociální integrace. Ačkoliv došlo se vstupem ASZ do lokality k určité aktivizaci komunálních politik ve prospěch sociálního začleňování, role Českého Západu se nepřesunula do pozadí, naopak, lze konstatovat, že se vstupem ASZ se její aktivita ještě umocnila. Došlo totiž k zásadnímu rozšíření terénních služeb i na oblast Tepelska tj. mimo SVL Dobrá Voda. Toto opatření, které bylo součástí SP, bylo implementováno Českým Západem prostřednictvím jejich vlastního projektu, kterému ASZ vyjádřila pro výběrové řízení písemné doporučující stanovisko. Český západ o.s. rovněž začal spolupracovat se školami při přípravě opatření týkajícího se možnosti dokončení základního vzdělání. Toto opatření bylo také stanoveno jako jeden z cílů SP. Český Západ se snaží řešit i problematiku vysoké míry nezaměstnanosti v SVL. Používá k tomu hned několik možných nástrojů od projektů zaměřených na rekvalifikaci osob a jejich následné uplatnění v praxi, provozování textilní a keramické dílny, zřízení dobročinného obchodu až po využívání systému VPP. Český Západ pracuje i s dětmi a mládeží. Pro děti předškolního věku v Dobré Vodě organizuje tzv. Školičku a pro větší děti odpolední klub v Toužimi. Dále nabízí pro děti školního věku individuální programy doučování. Snaží se rovněž motivovat rodiče, aby jejich děti navštěvovaly běžnou mateřskou školu. Dá se předpokládat, že pozice Českého Západu se do budoucna posílí i se zřetelem na nedávné schválení (červen 2012) podaného projektu na relativně finančně nákladnou revitalizaci komunitního centra v Dobré Vodě.

Shrnutí

- Nejsilnější pozici pokud jde o aktivizaci sociálně integračních procesů má v lokalitě nezisková organizace Český Západ o.s.,

- Sociálně integrační aktivity Českého Západu jsou pod vlivem působení ASZ v lokalitě rozmanitější a citelně se také rozšířil prostor jejich intervence.
- Aktivita další neziskové organizace Kotec o.s. ve prospěch sociálního začleňování je výrazně ovlivněna činností ASZ v lokalitě, jelikož Kotec o.s. by bez výhledu na úspěšný projekt Centra služeb sociální prevence nemohl finančně zajistit udržitelnost aktuálně nabízených služeb, natož je rozšiřovat tak, aby odpovídaly potřebnému rozsahu.

9. Vyhodnocení klíčových rozhodnutí a přístupů vedení obce v oblasti sociálních (integračních) politik a jejich vliv na účinnost působení Agentury v místě

Role obce v oblasti sociálně integračních politik

Před vstupem ASZ do lokality nebyla nabídka sociálních služeb pro sociálně vyloučené obyvatele ze strany měst příliš široká. Z tohoto pohledu byla situace horší v Teplé, kde je sociálně vyloučených lokalit více a aktivně systematicky zde nepracovala žádná nezisková organizace s výjimkou dvou lokalit Nové Farmy a Služetína, ve kterých poskytoval terénní programy Český Západ. Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, v Toužimi jsou sociálně vyloučení koncentrováni zejména v obci Dobrá Voda, kde s nimi pracuje systémem komunitní práce nezisková organizace Český Západ. Český Západ získává na svou činnost finance prostřednictvím různých dotačních titulů (nejvíce z ESF), sponzorských darů či prodeje svých výrobků a služeb.

Město Teplá

Dalo by se konstatovat, že sociálně integrační politiky města Teplá začaly být viditelné až spolu se vstupem ASZ do lokality. Sociálně integrační snahy města Teplá se projeví zejména v souvislosti s plněním Strategického plánu sociálního začleňování, ale některá opatření ve prospěch sociálního začleňování byla učiněna i nad rámec SP. I v těchto případech podávala ASZ pomocnou ruku. Jednalo se zejména o již zmiňované sloučení ZŠ a ZŠP do jedné budovy. Ačkoliv pro sloučení hovoří i ekonomické pohnutky, dle vyjádření starostky se jedná o první krok k zavedení inkluzivního vzdělávání. Další kroky by měly být řešeny v rámci revize strategického plánu. Starostka města Teplá také velmi často navštěvuje sociálně vyloučenou lokalitu a pořádá besedy s místními občany; velmi často za asistence lokálního konzultanta z ASZ. Město Teplá rovněž aktivně využívalo až do konce roku 2011 možnost zaměstnávat dlouhodobě nezaměstnané prostřednictvím VPP a VS. Vedle zaměstnanosti je aktivita města směřována také k oblasti prevence sociálně patologických jevů. Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi občany na téma vnímání bezpečnosti ve městě za odborné podpory občanského sdružení Společně k bezpečí, lze považovat za nadstandardní přístup k vytvoření kvalitní Koncepce prevence kriminality.

Obecně lze shrnout, že město Teplá se staví k sociálně integračním politikám aktivně se snahou o komplexní řešení problémů života obyvatel sociálně vyloučených lokalit. Zástupci města také oceňují možnost sdílet strategie řešení problémů sociálně vyloučených spoluobčanů s externími subjekty jako je právě ASZ, která nabízí vedení města i expertní podporu. Další pozitivně hodnocenou aktivitou je sdílení zkušeností z procesů sociálního začleňování s vedením jiných měst. Tyto výměny zkušeností a dobrých praxí probíhají na krajském úřadě Karlovy Vary.

Město Toužim

Sociálně integrační politiky obce se za přispění ASZ omezují zejména na oblast zaměstnanosti tj. na využívání VPP a VS pro dlouhodobě nezaměstnané. V plánu bylo rovněž poradenství o možnostech pracovního uplatnění na základě zaslaných životopisů Městskému úřadu. Nad rámec plnění

Strategického plánu sociálního začleňování zřídila obec Městskou policii s využitím financí z dotací Kraje. Lokální konzultant se významně podílel na zpracování projektu pro získání dotace.

Obecně lze konstatovat, že sociálně integrační směřování obce bude záviset zejména na skutečnosti, jak dokáží zástupci města čelit současným protiromským náladám ve městě a na tom, zda bude realizováno Centrum sociálních služeb. Z mapování situace je také zřejmé, že nositelem sociálně integračních procesů je v Toužimi především nezisková organizace Český Západ.

Shrnutí

- Sociálně integrační snahy města Teplá se projevily zejména v souvislosti s plněním Strategického plánu sociálního začleňování, ale některá opatření ve prospěch sociálního začleňování byla učiněna i nad rámec SP.
- Aktivita města Teplá směřují zejména k oblasti prevence sociálně patologických jevů, kde se město snaží zejména o smysluplné naplnění volného času mládeže a zaměstnanosti prostřednictvím VPP a VS.
- V Toužimi se město orientuje zejména na oblast zaměstnanosti (VS a VPP) a jeho další sociálně-integrační politika se bude vyvíjet podle toho, zda bude schopno obhájit před veřejností smysl a potřebnost plánovaného Centra sociálních služeb.
- Zavádění sociálně-integračních opatření je v Toužimi stále především v rukou NNO Český Západ.

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

Region Tepelska se vyznačuje větším množstvím sociálně vyloučených mikro lokalit roztroušených ve spádových obcích města Teplá. Potřeby obyvatel se znaky sociálního vyloučení se tak liší i podle toho, ve které z těchto lokalit bydlí. Všechny lokality mimo Teplou však sužuje špatná dopravní obslužnost a minimální občanská vybavenost. Přesto lze konstatovat, že kromě respondentky z Poutnova si nikdo významně nestěžoval na prostředí a vztahy v lokalitě.

Městu Toužim připadá jediná sociálně vyloučená lokalita Dobrá Voda, kde však intenzivně pracuje nezisková organizace Český Západ praktikující tzv. komunitní přístup. Zjišťování potřeb obyvatel sociálně vyloučených lokalit proto bude zaměřeno zejména na obyvatele SVL v regionu Tepelska. Pokud budeme v této kapitole hovořit o respondentech, jedná se výhradně o respondenty žijící v SVL.

Bezpečnost

Lidé ze sociálně vyloučených lokalit se cítí relativně bezpečně a nepocítují žádné zásadní konkrétní ohrožení v rámci SVL. Jejich obavy způsobuje spíše celková situace ve společnosti a její mediální obraz. Někteří respondenti intenzivně vnímají protiromské nálady ve společnosti jako celku a žijí s neustálým pocitem možného ohrožení.

„Protože když to vidíte, tak to je normálně hrůza co dělá. Tamhle vypálí barák jen tak prostě, kluk spadne ze zábradlí, řekne, že ho Cigáni napadli, máma támhle svolá nácky...“

Toto ohrožení je konkretizováno, pokud opustí lokalitu, kde žijí. Například návštěva restauračních zařízení či diskotéky v Teplé je dle jedné z respondentek vyloučena. *„Tady nemůže jít Cigán na diskotéku, hned ho zbijou, nemůže, tady se nemůže nic ...“* Oblast trávení volného času dospělých tak nabízí značný prostor pro integrační procesy.

Oblast bezpečnosti je respondenty vnímána také skrze jednání Policie ČR. V tomto ohledu si ani jeden respondent nestěžoval a většinou byl přístup Policie ČR hodnocen kladně.

Volnočasové aktivity

Klíčovou oblastí prevence sociálně patologických jevů je organizace volnočasových aktivit dětí a mládeže. Strategický plán sociálního začleňování počítá s rozšířením NZDM, které v současné době poskytuje občanské sdružení Kotec v omezené míře jednou týdně. Toto opatření reflektuje i potřeby stávajících klientů, kteří by uvítali možnosti navštěvovat NZDM častěji. V rámci projektu Centra služeb sociální prevence v Teplé se dále uvažuje i o výstavbě sportovního hřiště v blízkosti tohoto centra. Rozšíření možností realizace ve volném čase pro děti a mládež vítá většina oslovených respondentů, problém však vidí i v dostupnosti nabízených služeb, které budou opět koncentrovány v Teplé. Respondenti by preferovali více smysluplných možností trávení volného času přímo v lokalitách nebo zlepšit dopravní dostupnost do města Teplá.

Právě nedostatečné možnosti realizace dětí a mladistvých ve volném čase byly hned po nulových šancích sehnat v regionu zaměstnání zmiňovány jako problém, který se dotýká obyvatel SVL nejvíce. Platí to pro děti a nezletilé všech věkových kategorií od předškoláků až po –náctileté. Nevyhovující jsou podmínky pro trávení volného času zejména v přilehlých obcích s koncentrací sociálně vyloučených obyvatel (zmíněno od respondentů v Poutnově a na Nové Farmě). Chybí zde jak hřiště pro malé děti, tak možnosti realizace pro –náctileté.

„T.: No a kdyby teda se tady mělo něco zlepšit, co by to bylo, co tu chybí? R.: No určitě něco pro děti a práce. Takový třeba hřiště... A my chceme něco pro děti ... stejně tam (pole, fungující jako hřiště na fotbal) nemůžete pustit takovou malou holku jo. Podívejte, co bysme chtěli, aby už ty zbořeniny tady s tím něco dělaly, to je úplná katastrofa. To jsem říkala i starostce ...“

Situace lidí žijících přímo v Teplé je sice z hlediska vyžití ve volném čase příznivější, avšak, jak již bylo zmíněno, protiromské společenské klima neumožňuje mladistvým účastnit se veřejného života v obci.

„To je to, že naše děti - jim je šestnáct, sedmnáct, osmnáct - a sedějí v baráku doma nebo před barákem. Nemají kam jít. A kam jdou, tak je vyhání, bo to jsou Cigáni. Dyť myslíte, že naši by se nešli někam pobavit - ale kam můžou jít? Nemůžou nikam! Sem na diskárnu, mezi ty...? No to vůbec, to už by přišli zmrzačený, zabítý. Ani by nepřišli. Vůbec. A oni by nešli se pobavit? Jemu je osmnáct let a sedí doma s náma, nikam nemůže.“

Respondentka z Teplé, jejíž děti využívaly zájmové kroužky organizované prostřednictvím školy, poukazuje na změnu klimatu vůči romským žákům poté, co se personálně změnilo vedení školy a výchovný poradce. Dle jejího názoru musely děti tento rok opustit zájmové kroužky, které předtím dlouhodobě navštěvovaly, z důvodu jejich nekázně při vyučování. Respondentka považuje tento přístup za cíleně protiromský, jelikož její synové byli jediní Romové účastníci se daného kroužku. Respondentka si je plně vědoma rizika, které je spojeno s tím, když se děti nevěnují ve volném čase zájmovým činnostem a jsou nuceny trávit volný čas „na ulici“, a klade škoře za vinu, že staví její děti do této pozice.

Vzdělávání

V předchozím odstavci byla hodnocena základní škola, kde došlo v minulém roce k důležitému procesu sloučení ZŠ a ZŠP. Zajímavé je, že obyvatelé ze SVL nehodnotí tento akt jako příliš šťastný, a to zejména ti respondenti, jejichž děti navštěvují ZŠ. Ačkoliv se jedná o Romy, přítomnost speciálních tříd ve stejné budově znamená i pro ně určitý prvek ohrožení. Z některých výpovědí je zřejmé, že v tomto úkonu nespátřují opodstatnění, pokud jsou třídy stále separovány. Nelze však odhadnout, do jaké míry by souhlasily, kdyby děti ze speciálních tříd byly začleněny do běžných tříd ZŠ.

Na kvalitu výuky a přístup personálního kádru ZŠ Teplá k dětem ze SVL zaznívají smíšené reakce. Dvě respondentky se shodly na tom, že současná ředitelka školy je nekomunikativní a neřeší problémy přímo. Naopak pozitivně jsou hodnoceni asistenti pedagoga nebo dobrá organizace a vedení při zápisu do školy.

T.: „Takže s těmi s ředitelkou školy, s třídními učiteli, výchovným poradcem, to všechno jste obeznámená, jste s nima zatím spokojená?“

R.: „Ano, jsem. Všechno mi píší, nebo mi zavolají, když potřebuju nějakou informaci, dojdou si tam jo, promluví si s nima nebo když potřebuju podepsat jenom papír dojdou tam, podepíšu ten papír všechno.“

Strategický plán sociálního začleňování se věnuje oblasti vzdělávání zejména v souvislosti s doplněním vzdělání a rekvalifikacemi pro účely lépe dostupného pracovního uplatnění. Jak však uvádí někteří respondenti, ani vyšší vzdělání a kvalifikace nezaručují úspěch na pracovním trhu v regionu, kde je nabídka pracovních míst velmi omezená.

„Je, to víte, že je. To víte, že je obtížný... Já mám kluka, dva výuční, dva učební obory dělal. Dva učební obory, dva výuční listy má... Dělal práce v autoservisu, a pak se vyučil automechanikem. Řidičák na všechno - a práci rok, rok ne ne ne, nikde nemoh sehnat práci.“

Možná i proto lidé rezignují na nabídku neziskové organizace Český Západ, která ve spolupráci s ASZ nabízí možnost absolvovat roční kurz s cílem dokončit základní vzdělání. Dokončené základní vzdělání je totiž podmínkou pro možnost absolvovat rekvalifikační kurzy organizované úřadem práce. O možnost doplnit si základní vzdělání je však minimální zájem, ačkoliv se v projektu počítá i s náklady na jízdné a pomoc se zvládnutím učiva.

Zaměstnanost

Nedostatek pracovních míst je obyvateli sociálně vyloučených lokalit vnímán jako nejzávažnější problém kvality života v regionu. V tomto ohledu panuje shoda i s kompetentními osobami ve vedení města, které vysokou míru dlouhodobé nezaměstnanosti rovněž považují za palčivý problém nutný k řešení. Toto hledisko reflektuje i struktura Strategického plánu sociálního začleňování, ve kterém je oblast zaměstnanosti zastoupena největším počtem cílů.

Ani jeden z respondentů nebyl v době dotazování zaměstnán v řádném pracovním poměru. Buď se jednalo o nezaměstnané osoby, nebo o ženy na mateřské dovolené. Naopak téměř všichni respondenti měli zkušenost s veřejnou službou. Tento institut je na rozdíl od v současnosti méně dostupných veřejně prospěšných prací vnímán klienty ÚP spíše negativně. Klienti si zpravidla neuvědomují přínos veřejné služby pro obnovení pracovních návyků případně pro zvelebení prostředí obce, ale jednoznačně u nich dominuje demotivující percepce „práce, která je zadarmo“.

„Děláme zadarmo, zadarmo děláme, ty nejhorší práce, ty nejhorší práce a dali nám vodu, jednou nám dali vodu a tu už maj zákaz, nesmíme dostat vodu. Říkám, to si nechte o ty čtyři koruny já se s váma hádat nebudu, jednu vodu člověk dostal!!“

Obyvatelé sociálně vyloučených lokalit, kteří jsou převážně romské národnosti, zažívají často diskriminační chování od potencionálních zaměstnavatelů. Většina z nich má takovou zkušenost, že po telefonu je jim práce přislíbena, ovšem po osobním kontaktu je jim sděleno, že místo již bylo obsazeno jiným zájemcem.

T.: „Co byste si přála tady zlepšit?“ R.: „Aby byla práce, aby byl klid, aby měl každý svoje práva a než někdo půjde, tamhle je cigán, černá huba vyhoďte ho nebo něco nebo vám po telefonu řeknou, jo vezmu vás do práce, půjdete tam, uvidí cigána a neberou.“

Koordinátorka zaměstnávání z neziskové organizace Český Západ k tomu dodává: „Tady problém v těchto vesnicích je i s dopravou, tady vám jede jeden autobus ráno s dětma do školy, a druhý je přiveze odpoledne, tedko teda mimořádně teda dva autobusy daj, my přijedem ve čtyři. Takže ty lidi tady mají problém už zásadní ten, že dopravní obslužnost. Druhý problém je vzdělanost a kvalifikovanost... a potom mezi náma jsou to i ty rasový zábrany. A když tyhle ty lidi prostě mají tyhle tři velký handicap, tak prostě...“

Respondenti jsou si také vědomi toho, že dojíždění za prací, která pro nekvalifikované znamená zpravidla práci za minimální mzdu, je finančně neúnosné. I z tohoto důvodu a se znalostí místního prostředí, kde chybí významnější zaměstnavatelé, někteří respondenti doufají, že se do budoucna obnoví širší penzum veřejně prospěšných prací.

Konkrétní výsledky v oblasti zaměstnanosti má se svými projekty Český Západ, o.s., který nejprve umožnil několika osobám z lokality Dobrá Voda rekvalifikaci a následně pak nabídl vybraným pracovní místa dotovaná z financí projektu. Šest žen bylo rekvalifikováno na pracovní pozici „šička“, pět mužů na práci s křovinořezem/údržba zeleně. Český Západ, o.s. zřídil šicí dílnu zaměstnávající kromě rekvalifikovaných šiček i osobu ve funkci mistrové, která dohlíží na kvalitu odvedené práce a snaží se o neustálý profesní růst zaměstnankyň. Vzhledem k tomu, že projekt má být ukončen v srpnu 2013, uvažuje management Českého Západu, o.s. o tom, jakým způsobem udržet zaměstnání pro současné pracovníky. Možnosti budoucího vývoje udržitelnosti byly diskutovány s lokálním konzultantem ASZ. Do budoucna se uvažuje zejména o překlenutí tohoto projektu do fáze nabývání zkušeností u konkrétních zaměstnavatelů v oboru.

„... že bychom je tam nastrčili, aby si to vyzkoušeli, aby věděli, jaký to je v normálním provozu, samozřejmě tady ta naše malá dílna, to se nedá srovnat s běžným provozem jo...a chtěli bysme je potom opravdu stočit do normální práce a třeba přes úřad práce zajistit dotovaný místo jo. Nebo kdyby to bylo možné, pro ty zaměstnavatele vytvořit dotovaný místo třeba na rok, aby to těm zaměstnavatelům prostě stálo za to je vzít... Víte, aby šli na zkušenou, ono to tady to je skoro jak ve skleníku mě to připadá.“

Komunikace s úřady

V případě, že se respondenti potřebovali obrátit na Městský úřad v Teplé, případně na úřad s přenesenou působností v Mariánských lázních, zaznamenali většinou vstřícné chování a ochotu pomoci. Pouze jedna respondentka si stěžovala na nevelkou snahu Úřadu práce v Mariánských lázních hledat pro romské klienty pracovní místa. Dále byla zaznamenána kritika výkonu práce OSPOD Mariánské lázně, o kterém se jedna respondentka vyjádřila, že se ke svým povinnostem staví velmi vlažně.

Na adresu vedení města mají respondenti vcelku jednotný názor. Vedení se snaží prezentovat na veřejnosti tak, že je romská problematika zajímavá, avšak konkrétní opatření a pomoc nejsou nikde vidět.

Pokud jde o komunikaci s úřady a pomoc při vyřizování různých administrativních záležitostí, funguje na Nové Farmě terénní pracovnice Českého Západu, o.s., na kterou jsou obyvatelé lokality zvyklí se obracet v nejrůznějších záležitostech.

T.: „Když mluvíme o těch službách a o tom poradenství, tak kdybyste potřebovala s něčím pomoci, tak na koho byste se obrátila?“

R.: „Na paní [jméno terénní pracovnice] a nebo tady na [jméno sousedky], ta taky už ví, protože má 4 děti, takže ví, jako co by třeba kluka bavilo. To jako vím na koho se otočit, kdybych nic nevěděla si rady. Snažím se to sama zatím všechno. Musím.“

T.: „Ale občas člověk potřebuje pomoci. Vy jste se třeba zmínila o tom, že máte nějaký dluhy, že jo, tak jako každé.“

R.: „Máme no. Mám jednu exekuci.“

T.: „Tak třeba to víte na koho se obrátit, kdybyste potřebovala pomoci?“

R.: „Taky na paní [jméno terénní pracovnice]. Paní [jméno terénní pracovnice] mi opravdu jako s tím hodně pomohla, můžu říct. Napsala mi papíry, všechno a podle toho od té doby to platím. Ona je šikovná prostě, když potřebuje člověk pomoci, tak vám to vyřídí, pomůže, poradí se vším.“

O terénních pracovnících, kteří by měli nově fungovat i v ostatních SVL Tepelska, nebyli respondenti obeznámeni.

Z výše uvedeného vyplývá, že určitý mediační článek mezi romskou komunitou a úřady je jistě užitečný. Uvědomují si to i sami obyvatelé SVL, kteří na otázku, jaká služba by jim usnadnila komunikaci s úřady a zkvalitnila jejich život ve „většinovém“ systému, nezávisle na sobě odpověděli, že by uvítali přítomnost romského poradce.

Shrnutí

- Jako nejzásadnější problém je obyvateli SVL vnímán nedostatek pracovních příležitostí a diskriminace na trhu práce z důvodu etnické příslušnosti.
- Obyvatelé SVL by preferovali zlepšení možností trávení volného času pro děti a mládež.
- Vzhledem k relativně velké vzdálenosti SVL od Teplé by se zdálo užitečné budovat sociální služby a poradenství také přímo na místě ve spádových obcích.
- S ohledem na prostorovou rozptýlenost SVL je nutné v portfoliu sociálních služeb klást důraz na terénní služby. Obyvatelé ze SVL by se nebránili službě nabízející posilování kompetencí v jednání s úřady. Lze uvažovat i o institutu romského poradce.
- Nezisková organizace Český Západ je v povědomí osob ze SVL, avšak služeb terénní pracovnice využívají pouze někteří respondenti na Nové Farmě. Přestože Český Západ již poskytuje terénní služby i v ostatních lokalitách Tepelska, respondentky z Poutnova a z Teplé o těchto službách nevěděly.
- Někteří respondenti znají osobu lokálního konzultanta, neznají však náplň jeho práce a důvod jeho působení v lokalitě.

11. Hodnocení působení ASZ v lokalitě a dosavadní spolupráce s Agenturou z pohledu členů lokálního partnerství

Činnost Agentury nastartovala důležité sociálně integrační procesy v lokalitě s tím, že přiměla zástupce města stejně jako další kompetentní subjekty o problematice sociálního vyloučení přemýšlet, vnímat její rizika a uvědomit si alespoň částečně odpovědnost za situaci v SVL. Na druhou stranu je otázkou, do jaké míry se změnilo povědomí o problematice sociálního začleňování na straně veřejnosti. Již pospaná vyhocená situace s místními obyvateli v Toužimi, kteří odmítají stavbu Centra sociálních služeb, napovídá, že problematika sociální integrace se netýká pouze politických elit na místní úrovni, kteří o opatřeních rozhodují, ale celé obce. Součástí působení Agentury by tedy měla být i určitá osvěta a práce s veřejností.

Většina oslovených aktérů LP hodnotí kladně Agenturu zejména v roli mediátora lokálních vztahů a vyzdvihuje její schopnost tzv. „posadit všechny kompetentní osoby a instituce k jednomu stolu“. Úspěch sociálně integračních opatření je totiž přímo závislý na tom, zda zúčastnění aktéři na místní úrovni budou postupovat jedním směrem. Agentura svou činností významně přispěla k tomu, aby snahy místních aktérů v procesu sociálního začleňování nebyly roztříštěné. Jako jeden z mnoha příkladů lze uvést navázání spolupráce a sdílení zkušeností dvou místních neziskových organizací, z jejichž vzájemné komunikace a informovanosti těží především klienti ze SVL. Kontakt byl iniciován prostřednictvím LP a posílen další komunikací asistovanou ze strany lokálního konzultanta.

„Myslím, že to byl hodně on [lokální konzultant], kterej jako, jednak pomáhal tu naši spolupráci [s další NNO] na začátku vůbec jako udělat. My ne že bysme o sobě nevěděli, ale tím, že jsme se nepotkávali na žádném území, tak on nám v tom jako hezky pomáhal ... na tom lokálním partnerství jsme se setkávali ještě jakoby s více pracovníkama jejich organizace. A třeba mezi našima "tereňákama" a jejich pracovníkama SASu, kde pracujou v té daný lokalitě, tak je fakt jako úzká spolupráce, že si telefonujou, když je něco ohledně klienta, a to si myslím, že se povedlo jako ... lokálnímu konzultantovi.“

Velmi pozitivně je hodnocena i organizace schůzek kompetentních osob vždy ke konkrétnímu problému dotýkajícího se sociálně vyloučených osob. Zástupce města Toužim uvádí jako příklad schůzku organizovanou ASZ, na které se sešlo vedení měst s Úřadem práce a byla diskutována problematika VPP a VS.

„Určitě to byl přínos, už i v tom, že na tady ty semináře byli pozvaní lidi, se kterýma člověk normálně nekomunikuje. Komunikuje s nima, až když je potřebuje jo. Takže třeba na tom posledním tuším tam byli i z Úřadu práce, takže se tam nějakým způsobem i hovořilo právě o těch veřejných službách, o té veřejný prospěšný práci. A díky tomu, že tam prakticky byla i starostka z Teplé, tak se vlastně ta debata hodně otevřela jo.“

Rovněž názorné vedení ke komplexnímu přístupu vzhledem k problematice SVL bylo informanty považováno za hlavní devizu know-how, se kterým Agentura v lokalitě vystupovala.

Agentura je také nositelem významného vzdělanostního potenciálu, jelikož dokáže zprostředkovat zástupcům místních institucí potřebné odborné informace a předat řadu v praxi využitelných zkušeností.

„Tak pro mě přínos určitě získávání zkušeností a možnost prostě konzultovat problém a jeho řešení s odborníkem nebo s odborníky, kteří byli k dispozici ...“

Za jedno z nejdůležitějších je považováno odborné vedení v oblasti zpracovávání projektových žádostí a vyhledávání vhodných dotačních titulů (viz case study kapt. 12).

Vedení města Toužim oceňuje nadstandardní pomoc Agentury při řešení protiromských nálad ve společnosti. Při řešení této situace se zapojil nejen lokální konzultant, ale na pomoc při udržení situace a podpoře plánovaného projektu využila Agentura všechny vhodné strategické postupy a personální kapacity.

„Takže je vidět, že ty lidi [zástupci agentury] mají zájem, mají zájem o to, aby třeba i tady pro nás, nám hodně pomohli, že pracuje i o víkendech a tak dále. Což prakticky, nejsou součástí města, že jo, ale jsou to lidi, který mají nám pomoci, a je vidět, že skutečně tu práci teď odvádí. Ono to vypadá, jako že je chci nějak přechválit, ne, prostě tohleto jsou moje dojmy. A musím říct, že... na bázi, na které spolupracujeme, maximální spokojenost Ať je to, jak je to, prostě ta Agentura je tady od toho, aby i ty nálady ve společnosti který jsou, tak aby pomáhala prostě nějakým způsobem dát lidi dohromady a nejenom vycucávat peníze ze státu jo ... Ale můžu teda říct, že to, na čem jsme pracovali, tak stoprocentně opodstatnění má.“

Shrnutí

- Agentura je hodnocena kladně zejména v roli mediátora lokálních vztahů a v pozitivním smyslu je zdůrazňován její podíl na vzájemném propojení kompetentních osob a institucí.
- Hlavní devizou ASZ je její know-how, jak komplexně přistupovat k problematice SVL.
- Oceňován byl i vzdělanostní potenciál, který ASZ do lokality přináší, a to zejména v oblasti projektového managementu.

12. Případová studie - Sekundární efekt projektového poradenství: Zvyšování kompetencí zástupců obce v projektovém managementu – znalost možností a schopnost adekvátně reagovat na zveřejněné výzvy

12. 1. Projektové poradenství a jeho metodické ukotvení

Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách metodicky definuje různé postupy práce s cílem modelovat situaci lokalit tak, aby docházelo k eliminaci sociálně vyloučených míst a sociální integraci cílové skupiny obyvatel. Jedním ze základních nástrojů pro dosažení daného cíle je využívání vhodných dotačních titulů a následně komplexní projektové poradenství od přípravy až po realizaci projektů. ASZ nabízí metodicky propracované postupy, jak pro své interní zaměstnance, tak pro žadatele, kteří s ASZ v lokalitách úzce spolupracují. Projektové poradenství je tak standardizovaným a dobře propracovaným nástrojem agentury. Zda tento nástroj bude účinný, záleží zejména na osobě lokálního konzultanta, na jeho schopnosti držet se metodických pokynů, aplikovat je na konkrétní situaci v praxi a na jeho manažerských dovednostech při organizaci týmové práce.

Metodický rámec projektového poradenství ASZ definuje rozsah podpory zajišťované lokálním konzultantem v těchto bodech:

- projektové poradenství žadateli týkající se výzvy, operačního programu, postupu příprav projektu, jeho hodnocení a schvalování atd.
- sladění projektu s politikou Agentury
- koordinace sběru dat o cílové skupině i dostupnosti služeb, zpracování základního textu „Analýzy výchozího stavu“
- prosazování projektu u obce a veřejnosti
- monitoring příprav projektu a podpora řízení příprav
- zpracování podkladů pro projektovou žádost: k cílové skupině, ke zdůvodnění projektu a ke klíčovým aktivitám

(Metodika projektového poradenství ASZ)

Po vstupu ASZ do lokality Toužim a Teplá bylo připraveno celkem 5 velkých projektů a několik projektů menšího rozsahu. Práce lokálního konzultanta v lokalitě zahrnovala všechny výše uvedené body. Z informací poskytnutých dotazovanými informanty lze usuzovat, že lokální konzultant byl do projektových příprav zapojen dokonce nad rámec běžné spolupráce. Jeho nadstandardní aktivita byla nutná a účelná z toho důvodu, že ani jedno město v době příprav projektů zásadního charakteru (Centra sociálních služeb) nedisponovalo ve svém kádru projektovým managerem (v Toužimi bylo posléze pro tyto účely vypsáno výběrové řízení) a doposud nemělo s projekty podobného rozsahu zkušenosti. Kvalitní zpracování projektových žádostí bylo zásadním krokem pro realizaci většiny cílů schváleného Strategického plánu sociálního začleňování. Financování naplánovaných opatření je totiž

zpravidla možné pouze prostřednictvím dotačních programů, obzvláště z prostředků strukturálních fondů EU.

12.2. Projekty a jejich vazba na Strategický plán sociálního začleňování

Strategický plán vypracovaný lokálním partnerstvím v Toužimi a Teplé je z podstatné části postaven na investičních individuálních projektech obcí, které si kladou za cíl vybudovat soustředěná centra, kde budou následně poskytovány sociální služby, jakými jsou terénní programy, SAS pro rodiny s dětmi a NZDM. K tomuto účelu chtějí projektoví koordinátoři využít dotačních programů IOP, oblast podpory 3.1.b), výzva č. 3, grantové projekty, rozvoj infrastruktury a OP LZZ, oblast podpory 3.2., výzva č. 55, tzv. individuální projekty obcí (IPO).

Z toho důvodu, že strategický plán významně staví pouze na těchto projektech, lze předpokládat velkou motivaci lokálního konzultanta a všech ostatních členů projektových týmů, aby projekty byly zpracovány v co nejvyšší kvalitě s cílem minimalizovat riziko neúspěchu a promarnění vynaloženého úsilí v procesu strategického plánování.

Na konkrétní cíl strategického plánu je navázán i projekt občanského sdružení Český Západ, který si klade za cíl rozšířit terénní sociální práce ze svého působišť v Dobré Vodě v Toužimi i na území spadající pod město Teplá. Český Západ nad rámec stanovený strategickým plánem využil různé dotační tituly i k finančnímu zajištění své další činnosti, a sice k přípravě metodiky komunitní práce a k revitalizaci svého centra v Dobré Vodě.

Projektem menšího rozsahu, který žádal o finanční dotaci z Programu prevence kriminality na realizaci anketního šetření mezi občany na téma bezpečnosti ve městě, byl částečně realizován další cíl strategického plánu, a sice znát všechny náležitosti k vytvoření koncepce prevence kriminality města Teplá.

Z programu prevence kriminality pak byly čerpány finance na některá opatření, která sice jsou v souladu s koncepcí sociálního začleňování, ale nejsou přímo deklarovány ve strategickém plánu. Město Teplá získalo finanční dotaci na zajištění volnočasových aktivit pro mládež nebo na realizaci školního klubu a město Toužim na vybavení městské policie.

Pro snazší orientaci je uveden přehled podaných projektů v kapitole 7.

12.3. Projektová činnost a úloha jednotlivých partnerů s akcentem na roli lokálního konzultanta a ASZ

Z vysoké četnosti položek uvedeného seznamu projektů v kapitole 7 je zřejmé, že vstup ASZ do lokality znatelně podpořil aktivitu místních aktérů při zajišťování financí na realizaci svých záměrů. Všechny uvedené záměry jsou navíc v souladu s pojetím sociálního začleňování, jak ho představuje ASZ.

Aktivita a podpora lokálního konzultanta při přípravě projektových žádostí se odvíjela od zkušeností s touto aktivitou každého z partnerů. Místní neziskové organizace měly s přípravou projektových žádostí a vyhledáváním vhodných dotačních titulů značné zkušenosti; pomoc lokálního konzultanta se

tedy většinou omezila pouze na kontrolu a doporučení projektu. Přesto se objevila situace, kdy lokální konzultant poskytl NNO při přípravě projektu na revitalizaci jejího sídla značnou a ze strany NNO velmi ceněnou podporu. Jednalo se o poskytnutí dat z analýzy sociálně vyloučených lokalit, kde byly mapovány potřeby sociálně vyloučených obyvatel v Toužimi. Tato analýza vychází z terénního výzkumu provedeného samotným lokálním konzultantem a je plně v souladu s metodikou Agentury. Metodika Agentury totiž výslovně uvádí, že pokud není k dispozici jako východisko projektu znalost konkrétních problémů obyvatel SVL, je třeba přistoupit k oslovení relevantních institucí, které data shromažďují. Většinou jsou informace získané touto cestou stále nedostatečné a je nutné zapojit lokálního konzultanta, respektive i další partnery, do terénního šetření. K tomu došlo i v lokalitě Toužim/Teplá, kde dostupnost spolehlivých dat o situaci v SVL a analýza sociálních potřeb vážla z důvodu nekvalitně zpracované situační analýzy. Ta byla prohlášena zadavatelem za nedůvěryhodnou a nebyla akceptována.

„Díky [jméno konzultanta] jsme získali tu druhou část té analýzy, kterou si myslím, že jsme využili pro ten náš investiční záměr, ... protože my vlastně patříme pod Toužim, takže my jsme určitě potřebovali tam dokládat tu situaci tadý v Toužimi“ .

Zástupkyně NNO hodnotí kladně i formálně deklarovanou podporu projektů, a to nejen z důvodu zvýšení šance projektu na úspěch, ale i z projevu ocenění vynaloženého úsilí a odvedené práce.

„...tak rozhodně [jméno konzultanta] je [projekty] vždycky podpořil svým posudkem, jakože jsme potřebovali nějaký vyjádření agentury a to nám [jméno konzultanta] dal vždycky jako pozitivní. Myslím si, že proto, že jsme jako pracovali nějak v souladu s tím, co jsme se domluvili v tom strategickém plánu, jo že kde se budou ty služby rozšiřovat, kde se budou třeba prohlubovat. Takže nemyslím si, že by nám musel pomáhat s psaním projektů, pro to máme výbornou projektovou manažerku, která tyhle projekty napsala jako asi velmi dobře, protože nám vyšly. Ale určitě nám pomohl jako s podporou toho, možná i s prosazením té myšlenky ... Takže bych řekla, že v tomhle jsme měli velkou podporu, že Saša dával zprávy asi tyhle projekty podpořeTakhle já to vnímám. A zároveň si myslím, že kdyby si myslel, že to je špatně, tak že to neudělá, že by nám jako vysvětlil, proč ten projekt nechce ... Jo a fakt si myslím, že kdyby s tím nesouhlasil, nebo kdyby agentura, kdyby to nebylo v tom duchu, tak že by to neudělal.“

Dalšími aktéry činnými při psaní projektových žádostí jsou bezesporu zástupci obou měst lokálního partnerství. Obě města odsouhlasila Strategický plán sociálního začleňování a spolu s ním i záměr realizovat jak v Toužimi tak v Teplé soustředěná Centra služeb sociální prevence s nabídkou řady sociálních služeb. Jak již bylo zmíněno, jedná se o projekty značného rozsahu ze dvou operačních programů. Ačkoliv zástupci každého z měst zvolili k přípravě projektové žádosti rozdílný přístup, podpora a pomoc lokálního asistenta byla v obou případech klíčová. Obě města byla ze strany lokálního konzultanta seznámena s podrobnými informacemi k výzvám a zejména v počáteční fázi ležela na lokálním konzultantovi veškerá koordinace nastartování příprav projektových žádostí. Za podpory ASZ byly sestaveny projektové týmy, kde měl každý přesně definované své kompetence. Město Toužim se při zpracování projektové žádosti rozhodlo využít odborníka, na kterého vypsalo výběrové řízení. Koordinace aktivit při přípravě projektu se zhostil pan místostarosta. Město Teplá se rozhodlo využít více personálních kapacit z vlastních zdrojů. Relativně intenzivně byla do příprav projektu zapojena sama starostka města Teplá. Experti ASZ na projektové poradenství přijeli podpořit

přípravy projektů přímo do lokality v rámci tzv. projektového konzultačního dne ve fázi, kdy měly projektové týmy zpracovaný projektový záměr. Lokální konzultant vytvořil pro město Teplá i logický rámec záměru. V rámci konzultačního dne byla mezi ASZ a městem Teplá podepsána „Dohoda o spolupráci při přípravě a realizaci projektu“, která dokumentuje podporu města připravovanému projektu a stanoví odpovědnost města za konkrétní kroky při přípravě projektových dokumentů, respektive při realizaci projektu. S městem Toužim Agentura dohodu nepodepsala, jelikož veškeré časové penzum konzultačního dne bylo věnováno řešení již popsané situace s duplicitou služeb města a Českého Západu (viz kapt. 6). Projektové týmy se intenzivně scházely k poradám nejméně jednou týdně. Oba projekty jak v Toužimi, tak v Teplé byly podány na jaře 2012 a čeká se na vyjádření příslušných komisí.

Ačkoliv snaha a aktivita starostky Teplé při přípravě projektu byla nadstandardní „...*tam totiž starostka má všechno takový jako, že si radši bude všechno dělat sama než by někoho soutěžila*“ (LK), vzhledem k absenci jejích zkušeností s projekty podobného rozsahu, byly na lokálního konzultanta kladeny vyšší nároky v případě odborného dohledu a konzultací. Zároveň lokální konzultant poskytl významnou odbornou i praktickou pomoc při zpracování přílohy o poskytování služeb a seznámil některé osoby v týmu s využíváním softwaru Benefit. Členové týmu oceňují především práci lokálního konzultanta v roli mentora. Poradenství a koordinace byla poskytována i při sjednávání schůzek vedení města s MPSV či Krajem. Starostka se několikrát účastnila metodických seminářů k výzvám organizovaných MPSV.

„T.: ...on [lokální konzultant] asi pomáhal i při tom tvrdým projektu, při tom IOP... R.: ...centrum sociální prevence pro tepelsko, určitě, tam bylo metodický vedení a velmi častý konzultace s paní starostkou, že jo ať už to bylo na ministerstvu nebo...nebo na dalších institucích, takže ... tahleta metodická pomoc, která by měla dál pokračovat samozřejmě i potom, kdy ta agentura z lokality odejde...“

Nakonec se vedení města ukázalo jako adaptabilní a využilo ke kontrole projektové žádosti i pomoci experta vybraného na dotační management a administraci k projektu víceúčelové naučné stezky. Aktivita starostky při přípravě projektu výstižně ilustruje výňatek z „Deníku starostky“ publikovaném vždy jednou měsíčně v Tepelském zpravodaji.

23.1.	Seminář k IOP pořádaný MPSV na KÚ KK
	přeloženo do češtiny Seminář k Integrovanému operačnímu programu pořádaný Ministerstvem práce a sociálních věcí na Krajském úřadě Karlovarského kraje. Seminář dal návod, jak pokračovat a na co nezapomenout při žádosti o dotaci na Centrum služeb sociální prevence pro Tepelsko, které se připravuje. Podání projektu je plánováno na začátek měsíce března.
24.2	Projekt Centrum služeb sociální prevence v Teplé
	s Alexandrem Oláhem jsme seděli celé dopoledne nad kompletací projektu a dávali dohromady z mého pohledu nekončící množství papírů, abychom mohli projekt podat se žádostí o financování. Snad se to do konce měsíce března povede.
2.3	Konzultace na Centru regionálního rozvoje
	s Alexandrem Oláhem jsem v Chomutově předkládala projekt Centra služeb sociální prevence v Teplé. Očekávala jsem od pana „úředníka“ rady, co v žádosti doplnit a případně předělat. Bohužel jsem jeho radami byla zklamaná, protože jsem se nic podstatného nedověděla a na to, na co jsem se ptala, mi nedokázal odpovědět.

Pokud jde o zhodnocení projektové činnosti v rámci přípravy Centra sociálních služeb v Toužimi, zde mělo město oporu v expertovi na projektový management a zástupce města pouze koordinoval jednotlivé členy týmu.

„Proto jsme vzali toho specialistu, protože ten projekt byl říkám schválený zastupitelstvem jednohlasně. A v té době, když ten projekt začínal, tak jsme chtěli, aby ten projekt stoprocentně uspěl. A proto jsme toho specialistu si k tomu vzali, protože to je člověk, který dokázal získat pro klášter v Teplé půl miliardy korun. A musím říct, že když jsme pak byli před podáním ještě konzultovat ten projekt na ministerstvu, tak nám řekli, že ten projekt je perfektně zpracovaný.“

Lokálnímu konzultantovi tedy sice odpadl intenzivní odborný dohled, ale přibyla práce s vypracováním již zmíněné analýzy sociálně vyloučených lokalit a potřeb sociálně vyloučených obyvatel v Toužimi. Lokální konzultant navíc pomáhal zpracovat přílohu o poskytování služeb.

T: „...jakou roli v tomto ohledu sehrál lokální konzultant? R.: Myslíte si při tom projektu? Při tom sociálním centru? No tak sehrál tam velkou roli, prakticky tady s námi byl od zrodu. Absolutně ...byl tady vlastně od myšlenky po přednesení zastupitelstvu až po samotnou...po samotné podání projektu, jako žádost o dotaci jo. A říkám, kdykoliv byla třeba uskutečnit schůzka, kdykoliv bylo potřeba něco, nějakým způsobem prostě vyřešit buď telefonicky nebo někde zjistit něco, tak prostě lokální konzultant, ... až jsem se prostě divil, co ten člověk jako fakt ..., fakt jako musím na něj říct, že je úplně supr.“

Role lokálního konzultanta se navíc rozšířila ještě o mediaci z důvodu špatné komunikace mezi NNO Český Západ a městem Toužim. Oba subjekty žádaly z operačních programů peníze na služby podobného zaměření a podobného rozsahu. Tato duplicita musela být systematicky řešena a za nezbytnou lze považovat i mediaci, jelikož se obě strany cítily do určité míry poškozeny.

Vedle výše uvedených aktivit lokálního konzultanta, které zahrnují zejména přímou práci na projektu, byla jeho činnost orientována rovněž na harmonizaci projektového záměru s individuálním projektem kraje. K tomuto docházelo při individuálních jednáních na Krajském úřadě s úředníky Projektové a dotační agentury Karlovarského kraje apod.

Spektrum poradenství týkající se projektových „dovedností“ se neomezilo pouze na aktivity v rámci výše uvedených rozsáhlých projektů, ale bylo zaměřeno i na jiné projektové výzvy, které byly doposud zástupci měst přehlíženy. Lokální konzultant např. zorganizoval konzultaci zástupců města Teplá se zástupci kraje - krajského koordinátora pro romské záležitosti, národnostní menšiny a integraci cizinců a expertkou z krajského odboru prevence, aby se seznámili s možnostmi finančních zdrojů v Programu prevence kriminality. Zástupci města pak následně podali samostatně několik menších projektů, na jejichž realizaci se podařilo získat finance. Formální nároky projektů byly zkontrolovány lokálním konzultantem ASZ.

Podobný byl přístup lokálního konzultanta i k vedené město Toužim, které se snažilo zrealizovat fungování městské policie v lokalitě. Důvodem byla špatná vymahatelnost místních vyhlášek. Náklady na platy městských strážníků měly být hrazeny z rozpočtu města. Nezanedbatelným finančním nákladem však bylo i vybavení Městské policie, o které se město za podpory lokálního konzultanta rozhodlo požádat prostřednictvím Programu prevence kriminality. Výběr dotačního titulu, stejně jako formulace projektu, stály z velké části na osobě lokálního konzultanta.

12.4. Zvyšování kompetencí zástupců obce v projektovém managementu

Ačkoliv ještě nejsou známy výsledky podaných investičních projektů na realizaci Center sociálních služeb, již nyní lze identifikovat přínosy celého procesu „psaní“ projektu. Celé řadě aktérů, zejména pak partnerům z Městských úřadů, přinesl tento proces cenné zkušenosti např. v oblasti vyhledávání vhodného dotačního zdroje, formulování projektového záměru, zpracování potřebných podkladů pro výběrové řízení nebo používání vhodného softwaru atd. Zvyšování kompetencí je zřejmé zejména u vedení města Teplá. Starostka je schopná vyhledat potřebné výzvy a aktivně k nim i přistupovat.

„S paní starostkou přemýšlíme o tom, že výborný jsou ty dotace z MMR. Oni jsou prostě jako pod 3000 obyvatel, jsou výborný jako rozvojový projekty z MMR. Pak jsou taková jakoby pro nad 5000 obyvatel. A to už Teplá, která má 3,5 tis. obyvatel ... oni se prostě nevejdou do mnoha výzev. Tak jsme přemýšleli, že to MMR musí umožnit jakoby i místní část obce, že ta vesnice má třeba 500 obyvatel. A je tam potřeba něco udělat. A ona začala přemýšlet tímhle způsobem v těch krajských výzvách. A vlastně na opravdu vodovodu si potom zajela za náměstkem a upravila, jako díky její intervenci, upravila tu výzvu, že je to pro obce jakoby pod 1000 obyvatel a místní části obce pod 1000 obyvatel. Takže ona potom upravila si vlastní výzvu a tím si zajistila vodovod v jedné vesnici.“

Sama starostka poukazuje na edukační funkci celého procesu tvoření projektu a zdůrazňuje, že se nebude vyhýbat projektovým výzvám ani do budoucna. Příprava dalších projektů by však podle jejích slov již měla být v mnohém snazší a časově méně náročná. Důležité je, že ta nejtěžší „první krůčky“ proběhly pod vedením ASZ.

„V každém případě, já jsem si rozšířila svoje znalosti a vědomosti, protože si myslím, že to byla dobrá zkušenost, kterou můžu využít dál, s dalším projektem bych neměla mít tolik starostí, tolik lámání si hlavy.“

Pozitivně lze hodnotit cílenou snahu lokálního konzultanta o udržitelnost aktivního přístupu k projektovým výzvám, a to i tam, kde osobní přístup ke zpracování projektové žádosti nebyl zdaleka tak proaktivní jako u vedení města Teplá. Konkrétně se dotýkáme příprav projektu na vybavení Městské policie v Toužimi. Přestože na zpracování projektu měl lokální konzultant zásadní podíl, snažil se vedení města alespoň seznámit s institucemi a kompetentními lidmi z kraje, kteří mají Program prevence kriminality na starosti. Cílem bylo poukázat na příslušnost daného programu ke konkrétní instituci a motivovat tak vedení města k dalším úvahám o zlepšení situace v oblasti prevence kriminality v Toužimi.

No. Já jsem stejně pana místostarostu vzal na krajský úřad.. Podle mě jsem ho naučil, jednak jako jakoby, kde ty peníze jsou. On ještě si tedy dojednal sám jednání s panem [jméno] z Ministerstva vnitra. Ten tam teď pravidelně jezdí, když jede do Karlovarského kraje. Tak se staví v Toužimi. Sleduje jakým způsobem ten projekt jako nabíhá, jak ho ta Městská policie realizuje... takže jako spíš vidím úspěch v tom ... minimálně jako do toho co nejvíc zasvětit. Vysvětlit mu, jak se to dělá. Ideální by bylo naučit je to prostě, ať to uměj sami ...“

Program prevence kriminality byl hojně využíván i vedením města Teplá. Na možnosti čerpání dotací z tohoto programu opět upozornil vedení města lokální konzultant. Konkrétní již realizované projekty jsou uvedeny na seznamu výše.

„Já určitě vzpomenu [jméno konzultanta], velmi úzce jsem spolupracoval při přípravě těch projektů, protože jak říkám, se školou jsem v úzkém kontaktu, ale neměl jsem zkušenost s přípravou těch projektů, takže metodický vedení ze strany pana [jméno konzultanta], určitě velká pomoc, při psaní vlastně a přípravě žádostí k podání těch projektů, velmi velmi cenná spolupráce.“

Shrnutí

- Kvalitní zpracování projektových žádostí bylo zásadním krokem pro realizaci většiny cílů schváleného Strategického plánu sociálního začleňování. Lokálního konzultanta a všichni ostatní členové projektových týmů byli vysoce motivováni k tomu, aby projekty byly zpracovány v co nejvyšší kvalitě s cílem minimalizovat riziko neúspěchu a promarnění vynaloženého úsilí v procesu strategického plánování.
- Spektrum poradenství ze strany ASZ týkající se projektových „dovedností“ se neomezovalo pouze na aktivity v rámci rozsáhlých projektů na soustředěná městská centra sociálních služeb, ale bylo zaměřeno i na jiné projektové výzvy, které byly doposud zástupci měst přehlíženy
- Vstup ASZ do lokality znatelně podpořil aktivitu místních aktérů při zajišťování financí prostřednictvím různých dotačních titulů na realizaci svých záměrů.
- Lokálního konzultanta vyvíjel cílenou snahu o udržitelnost aktivního přístupu k nejrůznějším projektovým výzvám.
- Vedení měst hodnotí pozitivně zejména edukační a sebevzdělávací funkci celého procesu tvoření projektů.
- Kladně lze hodnotit skutečnost, že z programu prevence kriminality byly čerpány finance na některá opatření, která sice nejsou přímo deklarována ve strategickém plánu, ale sledují linii koncepce sociálního začleňování.

13. Závěry a doporučení

Práce ASZ s sebou přinesla řadu hmatatelných výsledků a její působení v lokalitě Toužimi a Teplé se dá celkově zhodnotit jako úspěšné. ASZ navázala velmi dobrou spolupráci jak se zástupci obou měst, neziskovými organizacemi, které v lokalitě působí, tak ostatními klíčovými institucemi s potenciálem přispět k integraci sociálně vyloučených osob v lokalitě. Dalo by se říci, že bylo splněno i jedno z očekávání od vstupu ASZ do lokality, a sice podnícení zájmu vedení obou měst, zejména města Toužim, o politiku sociálního začleňování. Naplnění stěžejního očekávání vázaného na zajištění financování některých sociálních služeb a jejich zázemí je stále ještě otázkou, podle toho, zda budou projekty měst na vybudování městských center sociálních služeb vyhodnoceny jako úspěšné. Velkým přínosem je i fakt, že aktivity občanského sdružení Český západ nejsou po vstupu ASZ koncentrovány pouze v lokalitě Dobrá Voda, ale došlo k jejich rozšíření i na území Tepelska. Agentura významně přispěla i ke skutečnosti, že spolu kompetentní instituce a jejich zástupci vzájemně komunikují a tím přispívají ke komplexnímu nahlížení problémů. Konkrétně můžeme uvést např. zavedení vzájemné informovanosti o případech a problémech klientů mezi oběma neziskovými organizacemi, které v lokalitě působí.

V lokalitě je již také realizována řada menších projektů, na kterých se LK více či méně podílel. Jedná se zejména o projekty z Programu prevence kriminality. Právě „projektové dovednosti“ jsou kvalifikačním potenciálem, který byl v Toužimi a Teplé prostřednictvím ASZ velmi dobře aktivován. Zástupci města již vědí, kde hledat výzvy na konkrétní záměry a jakým způsobem k těmto výzvám přistupovat.

Lokální konzultant využil v lokalitě Toužim a Teplá relativně efektivně metodické nástroje, které ASZ nabízí. Strategický plán je poměrně ucelený s výjimkou podhodnocené oblasti bydlení. V tomto směru se snažil LK vyhovět požadavkům a názoru zástupců měst, kteří nepovažují bydlení za oblast, která je zásadní pro intervenci. Možná i pro tento citlivý přístup k zájmům zúčastněných aktérů se již daří realizovat některé cíle a realizace řady cílů je v přípravě pod dohledem vybraných kompetentních osob. Autonomní iniciativa partnerů při implementaci Strategického plánu je do určité míry paradoxem, jelikož právě tato oblast je jednou z mála, kde bychom mohli najít ve Strategickém plánu nedostatky. U konkrétních cílů a navázaných dílčích kroků totiž nebyly stanoveny konkrétní odpovědné osoby, respektive pokud bychom brali SP doslova, jeho realizace by ležela převážně na lokálním konzultantovi. Je tedy zajisté chvályhodné, že klíčoví partneři zaujali proaktivní přístup nejen v procesu plánování, ale i ve fázi implementace naplánovaných opatření.

Ačkoliv lze přístup obou měst ke spolupráci s ASZ hodnotit kladně, přeci jen byly v procesu strategického plánování a následně v procesu implementace zaznamenány určité rozdíly v přístupu k zavádění sociálně-integračních opatření. Z informačních zdrojů usuzujeme, že v Teplé se k problematice město stavělo aktivněji a především samostatněji, ačkoliv LK plnil v řadě případů intenzivně roli poradce a supervizora. V Toužimi se město více spoléhalo na samotnou činnost a práci LK s tím, že na něj byla delegována řada povinností spojených s realizací představ vedení města. V současné době se také krystalizuje rozdílná vize obou měst, jakým způsobem pokračovat v přístupu

k problematice sociálního začleňování. Obě města se tedy dohodly na oddělaných setkáních zainteresovaných institucí a kompetentních osob. Vzhledem k těmto okolnostem se jeví ustanovení jednoho lokálního partnerství a jednoho plánovacího procesu pro dvě velikostně podobná města spíše jako nevýhodné. Strategický plán totiž jen stěží může obsáhnout různě roztržštěné zájmy. V důsledku toho pak nemusí zbýt prostor na méně ambiciózní opatření, které by však mohly být pro zkvalitnění života v SVL efektivní a lépe realizovatelná.

V celém procesu aktivizovat lokální zdroje k činnosti podpory sociální integrace osob ze SVL hraje klíčovou úlohu osoba lokálního konzultanta. Lokální konzultant musí mít řadu znalostí a dovedností k úspěšnému zvládnutí nejrůznějších úkonů od manažerských či mediačních až po poradenské činnosti. Tato úloha není jednoduchá, a to i přestože má Agentura poměrně detailně propracované metodické standardy. Z výpovědí vybraných partnerů LP je zřejmé, že LK byl v lokalitě Toužim a Teplá na svém místě a svou činností „rozhýbal“ řadu institucí a jejich zástupců k sociálně integračním aktivitám.

Pokud jde o rizika a bariéry pro práci ASZ v lokalitě, jedná se zejména o rizika vzešlé ze zvoleného přístupu a strategie, jak přistoupit k efektivnímu řešení konkrétní situace místních SVL. Jedno z nejvýznamnějších rizik spatřujeme ve významné závislosti Strategického plánu sociálního začleňování na úspěšnosti dvou projektů podaných do IOP a OPLZZ s cílem zřídit v obou městech centra sociálních služeb. V Toužimi se toto riziko ještě umocnilo tím, že byla podceněna práce s veřejností, která se začala proti výstavbě Centra sociálních služeb bouřit až poté, kdy byl projekt podán ke schválení na MPSV. Město se ex-post rozhodlo co nejobsáhleji informovat občany o funkčním přínosu centra pro většinu obyvatel regionu a plánuje uspořádat referendum. Je tedy možné, že celoroční práce a snaha několika osob bude zmařena díky špatně zmapovanému terénu, pokud jde o společenské klima ve městě vzhledem k romské minoritě.

Další riziko, které je svázané se zvolenou strategií ASZ, jak v lokalitě intervenovat, souvisí s nadstandardním servisem ze strany lokálního konzultanta. Tento servis je samozřejmě všemi kompetentními osobami kvitován, avšak v případě jednoho z měst je zde důvodná obava, že vedení nebude po odchodu Agentury schopno samostatně navázat na její doposavadní činnost. Neustálá a příliš intenzivní asistence tak může paradoxně v některých případech brzdit udržitelnost nastartovaných sociálně-integračních procesů.