

# Evaluační zpráva lokality Sokolov

**Demografické informační centrum, o.s.**

**Praha, září 2012**

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

Demografické informační centrum, o.s., 2012

## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Zadání a cíle evaluace .....	4
3. Metody a postupy, sběr dat.....	5
4. Kvalita situační analýzy a výběru lokálního konzultanta.....	7
4.1. Situační analýza.....	7
4.2. Lokální konzultant.....	10
5. Zhodnocení procesu přihlášení a výběru obce ke spolupráci s Agenturou .....	12
5.1. Přihlášení města ke spolupráci s Agenturou.....	12
5.2. Očekávání města od spolupráce s Agenturou.....	12
5.3. Přínos zahájení spolupráce s Agenturou.....	13
6. Založení lokálního partnerství a zhodnocení jeho potenciálu, spolupráce s partnery .....	14
6.1. Složení lokálního partnerství.....	14
6.2. Četnost a intervaly setkávání lokálního partnerství.....	15
6.3. Aktivita členů lokálního partnerství .....	15
6.4. Pracovní skupiny .....	16
6.5. Hodnocení lokálního partnerství a pracovních skupin z pohledu jejich členů .....	17
7. Proces a kvalita strategického plánování.....	19
8. Analýza zacílení chystaných projektů a opatření .....	24
8.1. Realizované projekty a opatření .....	24
8.2. Předkládané a plánované projekty a opatření.....	24
9. Zhodnocení činnosti institucí v obci v oblasti sociální integrace a jejich vliv na účinnost působení Agentury v místě .....	26
10. Vyhodnocení vlivu působení Agentury na klíčová rozhodnutí a přístupy vedení obce v oblasti sociálních (integračních) politik.....	28
11. Zhodnocení potřebnosti a vhodnosti opatření z pohledu obyvatel lokality a obce, priority pro činnost Agentury do budoucna.....	30
12. Hodnocení dosavadní spolupráce s Agenturou z pohledu členů lokálního partnerství .....	33
13. Případové studie – Systém redukce vzdělávací soustavy .....	34
14. Závěry a doporučení.....	38

# 1. Úvod

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

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

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

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

## 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 zhodnotí relevanci, efektivnost, užitečnost a udržitelnost dopadů působení ASZ. V rámci evaluace jsme se zaměřili na otázku redukce vzdělávací soustavy, která byla podrobněji rozpracována v rámci případové studie. Toto téma bylo zároveň odsouhlaseno ze strany ASZ na kontrolním dni. Dále jsme se zaměřili na klíčová rozhodnutí vedení obce a orgánů veřejné správy v oblasti sociální integrace v období 2011 – 2012.

Základními cíli evaluace přitom bylo:

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

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

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

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

### 3. Metody a postupy, sběr dat

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

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

#### a) Analýza relevantních dokumentů

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

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

#### b) Hlubkové 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.

Hlubkové rozhovory v obci Sokolov 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 v situaci sociálního vyloučení)**. 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.

V obci Sokolov bylo provedeno 5 hloubkových rozhovorů, kterých se ve dvou případech účastnilo více informátorů zároveň.

## 4. Kvalita situační analýzy a výběru lokálního konzultanta

### 4.1. Situační analýza

Situační analýza města Sokolov byla zpracovávána Demografickým informačním centrem, o.s. v období července až září roku 2011. V té době již zahájila Agentura své působení ve městě a lokální konzultant začal jednat s potenciálními partnery ještě dříve, než měl k dispozici samotnou situační analýzu. Tato analýza byla přitom odevzdána v řádném termínu dle smlouvy, tedy v polovině října 2011 a výstupy byly členům lokálního partnerství prezentovány na jednání druhého lokálního partnerství v pořadí, které se uskutečnilo 21. října téhož roku. V té době se však mapováním situace ve městě Sokolov zabývali jak účastníci lokálního partnerství přímo na jednáních, tak samotný lokální konzultant v rámci individuálních pohovorů. Výsledkem bylo, že zjištěné skutečnosti, které situační analýza přinesla, nepředstavovaly pro lokálního konzultanta mnoho nového, což je zároveň jedním z hlavních cílů nástroje situační analýzy. Z tohoto pohledu lze konstatovat, že načasování situační analýzy vedlo k nižší efektivitě uplatnitelnosti nástroje situační analýzy.

Během prezentace analýzy na lokálním partnerství byly některými jeho členy rozporovány dílčí informace, které se v textu objevily, ale celkově byla analýza přijata bez zásadnějších výhrad. Při dotazování na kvalitu a využitelnost analýzy během rozhovorů s kompetentními činiteli ji téměř všichni respondenti hodnotili velmi kladně co do věrného pokrytí témat a co do identifikace problematických oblastí. Výjimkou bylo hodnocení jednou respondentkou, která nesouhlasila se svými citacemi v textu a z tohoto důvodu také odmítla nahrávání rozhovoru při provádění evaluace. Respondenti uvedli, že si analýzu prostudovali a následně že byla využita při procesu plánování.

Jeden respondent, zástupce města, uvedl, že analýza u některých aktérů vzbudila negativní odezvu s odůvodněním, že v Sokolově žádné problémy nejsou a situační analýza tak jen problémy zbytečně dramaturgizuje, což samotný respondent přivítal jako vhodné podnětění diskuse a poukázání na skutečnost, že v Sokolově vše není zcela „růžové“. Další respondent uvedl, že analýza je celkově dobrá, ale operuje se dvěma lokalitami, které již za nějak zvlášť vyloučené lokality není možné označit, neboť došlo v posledních letech ke změnám a snížení koncentrace sociálně znevýhodněných, což vedlo ke zmírnění problémů. Tento názor však byl ojedinělý a při zpětném ověřování u relevantních expertů bylo potvrzeno, že obě lokality stále vykazují rizika spojená se sociálním vyloučením. Existenci těchto lokalit potvrdila i analýza pocitu bezpečí, kde byly opět identifikovány tyto dvě lokality, byť lokalita „kino Alfa“ byla pojmenována jako ulice Heyerovského. Respondent hodnotil analýzu jako velmi zdařilou zvláště ve srovnání s dalšími obdobnými dokumenty, s tím, že na základě analýzy a práce pracovních skupin následně vznikl strategický plán. Analýza tak určitě nebyla po jejím představení pouze založena. Analýza tak dle výpovědi tohoto respondenta splnila jeden z úkolů komunitního plánu, který požadoval podrobnější popsání problematiky spojené se sociálním znevýhodněním. Jedním respondentem bylo zvláště pozitivně hodnoceno zpracování problematiky slučování škol s tím, že uvedená tabulka s časy docházky do jednotlivých škol představovala poměrně zásadní argument pro jiné řešení, než které bylo původně městem prosazováno.



Většina respondentů se zároveň jednoznačně shodla na výhodě zpracování obdobného dokumentu externím subjektem, který není závislý na politické vůli vedení města či politické objednávce.

Lokální konzultant uvedl, že pro něj závěry a informace obsažené v situační analýze nepřinesly nic nového a s analýzou sám v procesu strategického plánování již dále nepracoval. Zároveň uvedl, že by ocenil více statistických údajů, což ale nebyla výtka k samotné situační analýze, ale k její koncepci. Dále měl lokální konzultant konkrétní výtka ke skutečnosti, že mezi opatřeními nebyla uvedena potřeba zřídit nízkoprahový klub pro děti a mládež. Během realizace a dotazování relevantních expertů však nezazněla ani jedna zmínka o potřebě zřídit nízkoprahový klub a mezi hlavními identifikovanými problémy se trávení volného času mládeže neobjevilo, proto tento nástroj ani nebyl původně navrhován.

Jedou z funkcí situační analýzy je pomoci lokálnímu konzultantovi v rozkrývání lokality v době, kdy do lokality vstupuje, což je oblast, kterou situační analýza nespĺnila, jelikož byla hotova až v době, kdy konzultant měl již zformované lokální partnerství a informace v analýze obsažené již většinou znal z jednotlivých rozhovorů s kompetentními činiteli. Další rolí situační analýzy je zachycení situace v lokalitě před zahájením intervence Agentury. Tuto roli, dle výpovědí všech oslovených respondentů, analýza splnila a žádná z oblastí nebyla v analýze opomenuta.

Pro hodnocení analýzy je však také relevantní, do jaké míry panuje shoda mezi identifikovanými problémy a opatřeními intervence, která jsou nadefinována ve strategickém plánu. Ačkoli toto samo o sobě nevypovídá o kvalitě situační analýzy, poněvadž ochota realizovat některá opatření je do značné míry politicky podmíněna, poukazuje to minimálně na využitelnost závěrů analýzy pro proces plánování, což je jedno ze základních zadání situační analýzy.

Vzhledem ke skutečnosti, že v Sokolově byl již schválen strategický plán, jsou v následující tabulce porovnány identifikované problémy v situační analýze s prioritami stanovenými ve strategickém plánu.

<b>Identifikované problémy v situační analýze</b>	<b>Priority ve Strategickém plánu</b>
Bydlení představuje v Sokolově problém. Město má sice cca 1300 bytů ve svém fondu, ale ty jsou trvale obsazeny. V případě uvolnění některého z bytů na něj většinou sociálně znevýhodnění nedosáhnou kvůli kritériím (bez dluhu vůči obci, příjem, společenský přínos, atd.). Ve městě chybí koncept sociálního bydlení.	Ve SP je tento problém řešen komplexně v rámci 2 priorit: P1: Zlepšení bytové situace sociálně vyloučených osob P: Terénní sociální práce se zaměřením na bydlení
V Sokolově nejsou ze strany sociálně znevýhodněných využívány mateřské školy, což má několik potenciálních příčin. Jednou z hlavních příčin jsou požadavky jednotlivých školek na rodinné poměry zájemců, což vede ke znevýhodnění řady zájemců.	Problém je ve SP řešen posilováním kapacit zařízení realizujících předškolní přípravu a dalšími nástroji: P: Předškolní příprava P: Zřízení nízkoprahového zařízení pro děti a mládež a realizovány volnočasové aktivity
V Sokolově existuje několik segregovaných škol a jedna dříve zvláštní škola, což posiluje segregační mechanismy v procesu vzdělávání.	P: Zamezení vzniku segregované školy – inkluzivní nástroje pro děti ze sociálně znevýhodněného prostředí

Plánovaná redukce škol představuje významné riziko v dalším vzdělávání sociálně znevýhodněných a existují odůvodněné obavy, že tato změna povede v dlouhodobé perspektivě ke zhoršení sociální situace obyvatel zkoumaných lokalit.	Tento problém není ve SP řešen, jelikož byla učiněna opatření a kroky v průběhu zniku samotného SP. Nakonec se podařilo nalézt příhodnější řešení, než město původně zamýšlelo.
Nezaměstnanost obyvatel zkoumaných lokalit je vysoká a odráží obecnou situaci nízkokvalifikovaných na trhu práce. V posledních deseti letech došlo k omezení provozu v řadě podniků a pro lidi bez kvalifikace není dostatečné množství pracovních příležitostí.	P: Uplatnění nekvalifikovaných osob na trhu práce
Zadluženost sociálně znevýhodněných obyvatel lokalit je velmi vysoká. Nejedná se v takové míře o dluhy na nájmu, protože by to vedlo k vystěhování, ale v celé řadě dalších oblastí je situace dlouhodobě neudržitelná.	P: Dluhové poradenství a programy finanční gramotnosti
Problém představuje malá kapacita OSPOD, která neumožňuje individuální přístup k sociálně znevýhodněným, což ve svém důsledku snižuje efektivitu.	P: Vznik Komunitního centra sociálních služeb Sokolov
Velká poptávka ze strany zástupců samosprávy je po službách NNO zaměřených na podporu vzdělávání sociálně znevýhodněných, zvláště o doučování v rodinách.	P: Podpora sanace rodiny - koordinace a provázání sociálních služeb a jejich dostupnost pro sociálně vyloučené občany Sokolova

Ve druhé tabulce je vyhodnoceno naplňování navržených opatření v situační analýze s reálným vývojem. U tohoto vyhodnocení je však třeba zdůraznit, že rolí situační analýzy není navrhování konkrétních opatření, to by již měla být nadstavbová práce, která bude využívat primárně identifikované problémy v situační analýze.

Návrh řešení obsažené v situační analýze	Řešení v praxi
a) Vytvoření konceptu sociálního bydlení	Vytvoření konceptu dostupného bydlení je obsaženo ve dvou prioritách SP
b) Při plánovaném slučování ZŠ učinit nástupnickou ZŠ Boženy Němcové	Při rušení ZŠ Sokolovská nedošlo sice ke změně nástupnické školy, ale došlo k rovnoměrnějšímu rozptýlení žáků této školy mezi další ZŠ
c) Posílení konceptu lokální spádovosti ZŠ	Posílení spádovosti ZŠ sice není obsaženo ve SP, ale právě pomocí akcentu na spádovost došlo k rovnoměrnějšímu rozřazení žáků ze ZŠ Sokolovská do ostatních škol

## Shrnutí

- Situační analýza tematicky pokrývá většinu stěžejních oblastí, na které se Agentura a lokální partnerství v lokalitě zaměřuje.
- Chybné údaje ani interpretace analýza neobsahuje, výzkumná zjištění odpovídají realitě.

- Návrhy možných řešení obsažených v situační analýze se v zásadě kryjí s řešeními, která se snaží lokální partnerství ve městě v praxi uplatňovat. Především jde o koncept sociálního bydlení a řešení problému vzniklého s rušením jedné základní školy.
- Zásadnější výtky ze strany lokálního konzultanta byla, že mezi návrhy opatření není zřízení nízkoprahového klubu pro děti a mládež.
- Kromě jednoho respondenta všichni oslovení partneři situační analýzu hodnotí velmi pozitivně.

## 4.2. Lokální konzultant

V Sokolově po celou dobu intervence Agentury působí jeden lokální konzultant, což může být jednou z příčin stavu, kam se proces strategického plánování pod jeho vedením dostal. Kromě kontinuity se však jako další příčinou jeví i velmi dobré přijetí lokálního konzultanta ze strany lokálních partnerů. Ti jej hodnotí mimořádně pozitivně. Ze šesti oslovených partnerů se na účet lokálního konzultanta vyjádřilo 5 respondentů mimořádně pozitivně. Zvláště pozitivně byly hodnoceny jeho organizační schopnosti, orientace v sociální oblasti, schopnost vést diskusi aniž by tlačil na pilu, prosazoval své představy silou, atd. Na druhou stranu zazněla otázka, zda neměl být v některých otázkách razantnější, ale ten samý respondent si obratem odpověděl, že vzhledem ke špatné pověsti Agentury by razantní prosazování jeho představ narazilo u některých kolegů, takže naopak trpělivost a diplomatický přístup byl hodnocen pozitivně i tímto respondentem. Špatná pověst samotné instituce byla zmiňována v kontextu pověsti u zástupců samospráv, a to jak na politické úrovni, tak často i na úřednické úrovni. Několikrát přitom zaznělo množné číslo města, takže je pravděpodobné, že tato špatná pověst je předmětem občasných diskusí zástupců různých měst. Zároveň však jde o pověst v rovině domněnek, nikoli konkrétních výtek.

V hodnocení několika respondentů, kteří jsou seznámeni se schvalováním strategického plánu v zastupitelstvu, bylo zdůrazňováno, že bez aktivního vyjednávání lokálního konzultanta s politiky a bez přesvědčovacích schopností by pravděpodobně strategický plán ani neprošel a i tak hlasování dopadlo relativně těsně.

Zásadnější výtky směřovala spíše k nastavení pozice lokálního konzultanta v Agentuře a týkala se angažmá konzultantů ve více lokalitách, což dle výpovědi jednoho respondenta vede k roztržitosti pozornosti konzultanta mezi dvě lokality. Nicméně i v tomto případě bylo doplněno, že lokální konzultant tento hendikep vyplývající z metodologického nastavení zvládl velmi dobře.

Pozitivně byl hodnocen i lokální asistent, byť ten je z řad pracovníků města, takže respondenti z řad města spíše než odpověď na otázku, jak jsou s asistentem spokojeni, odpovídali otázkou, že doufají, že lokální konzultant je spokojený. Nicméně ostatní respondenti uváděli, že nezaznamenali žádné komplikace při organizaci setkání lokálního partnerství či pracovních skupin. Naopak bylo kvitováno s povděkem, že jsou zasílány zápisy jednání k připomínkám jednotlivým partnerům před jejich definitivním rozesláním, apod.

## *Hodnocení lokálního konzultanta ze strany lokálních partnerů*

### **Pozitiva**

- schopný organizátor
- trpělivý vyjednávač, diplomat
- dobře se orientuje v oblasti sociálních služeb, sociální politiky

### **Negativa**

- žádné negativní hodnocení ve vztahu k lokálnímu konzultantovi nezaznělo

### **Reflexe lokálního konzultanta**

<i>...tak já myslím, že to je šikovný, cílevědomý a organizačně schopný člověk, který ví kam směřuje...</i>
<i>...zvláště bych ocenila jeho trpělivost při jednáních a vedení diskuse s dalšími partnery, to je opravdu obdivuhodné....</i>
<i>...je to člověk, který přišel něco udělat a změnit to tu a dá se říct, že se mu to daří...</i>
<i>...velice rychle se sžil a pochopil vazby mezi lidma, jak funguje předávání informací, vyhledal klíčové lidi k zapojení do partnerství...</i>
<i>...orientuje se v terénu, má široké znalosti z oblasti sociálních služeb a snad mu chybí trošku razance. Na druhou stranu, za současné situace je to vlastně spíš plus, díky odmítavému postoji vůči Agentuře ze strany měst... LK jednoznačně vyvažuje negativní přijímání Agentury jako takové.</i>

### **Shrnutí**

- V Sokolově po celou dobu působí jeden lokální konzultant.
- LK je zároveň hodnocen ze strany partnerů kladně. Rozdíly panují v intenzitě kladného hodnocení, nikoli mezi polaritami.
- Pozitivně je hodnocen také lokální asistent, přičemž lokální asistencí je pověřeno město.

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

### **5.1. Přihlášení města ke spolupráci s Agenturou**

Město Sokolov usilovalo o spolupráci s Agenturou již v roce 2010, kdy skončilo se 17,7 body těsně pod čarou mezi městy nad 20 tisíc obyvatel. Původní impuls ke spolupráci s Agenturou tak vzešel u Sokolova ze strany sociálních pracovníků na sociálním odboru. Tento pokud však skončil neúspěchem. V roce 2011 se Sokolov přihlásil znovu a v tomto roce skončil na 6. místě mezi obcemi do 30 tisíc. Méně bodů v této kategorii tak získala už jen města Krupka a Hodonín. Iniciátorem přihlášení se v roce 2011, dle všech výpovědí, byl senátor a místostarosta, který má na starosti sociální věci. Dle výpovědí respondentů nebylo zpočátku snadné získat dostatečnou politickou podporu pro spolupráci s Agenturou, ale nakonec se to místostarostovi povedlo a město se přihlásilo. Ještě před podáním této poslední, úspěšné přihlášky, se uskutečnila adhoc intervence, do které bylo zapojeno samotné vedení Agentury. Intervence se týkala chystané redukce vzdělávacího systému, kdy měla být rušena jedna ze základních škol v Sokolově, které byla charakteristická vysokou mírou segregace. Tato intervence je podrobněji popsána v kapitole 13.

### **5.2. Očekávání města od spolupráce s Agenturou**

Na rozdíl od některých jiných měst, se kterými Agentura spolupracuje, v případě Sokolova byla očekávání iniciátora z řad politické reprezentace a z řad úřednického vedení města do značné míry shodná. Zde je však třeba odlišovat různé odbory města. Podpora a očekávání ze strany sociálního odboru byla odlišná od podpory a očekávání například školského odboru. Právě sociální odbor a tématicky příslušný místostarosta byli iniciátorem zahájení spolupráce s Agenturou.

V Sokolově je poměrně specifická situace v tom, že většina politické reprezentace ani úředníci se nedomnívají, že v Sokolově je nějaký zásadnější problém v soužití sociálně znevýhodněných obyvatel s ostatními obyvateli města. Očekávání ve vztahu ke spolupráci s Agenturou tak nesměřovala k narovnání vztahů mezi obyvateli města, ale spíše k podpoře v profesionalizaci vzniku partnerské sítě a především k získání velkých grantových projektů. Jedním z očekávání bylo také zřízení profesionálního nízkoprahového zařízení pro děti a mládež, což bylo formulováno respondentem ze sociálního odboru.

Ačkoli očekávání co do možných přínosů v rovině cílů spolupráce s Agenturou byla vcelku reálná, očekávání co do formy spolupráce s Agenturou byla značně odlišná. Většinová představa byla, že Agentura přijde, poradí se o směřování a cílech a víceméně většinu agendy budou plnit profesionálové z řad samotné Agentury. Při zpětném hodnocení někteří respondenti, kteří tuto oblast tematizovali, potvrdili, že neměli tušení, kolik práce jim po zahájení spolupráce s Agenturou přibude. Ani jeden z respondentů přitom nevedl, že by to bylo příčinou nespokojenosti s Agenturou u nich samých, ale potvrdili, že pro řadu členů partnerství je objem agendy problém. Samotní respondenti však současně

potvrdili, že jejich očekávání byla naivní a že je v pořádku, že Agentura nedělá práci za ně, ale že se je snaží aktivizovat.

### **5.3. Přínos zahájení spolupráce s Agenturou**

Zahájení spolupráce s Agenturou takřka všichni respondenti chválili. Pozitivní hodnocení přitom zaznívalo jak z řad politického vedení města, z řad úředníků, městské policie, jedné základní školy, tak i z řad neziskových organizací. Respondenti, kteří se angažovali v procesu přihlášení Sokolova ke spolupráci a měli tak nějaká očekávání, situaci zhodnotili tak, že se jejich očekávání víceméně naplnila a že vidí další spolupráci jako smysluplnou.

#### **Shrnutí**

- Sokolov byl úspěšný v žádosti o spolupráci s Agenturou až na druhý pokus.
- Prvotní iniciativa ke spolupráci pocházela ze strany sociálních pracovníků sociálního odboru.
- Spolupráci v roce 2011 inicioval místostarosta pro sociální oblast.
- Agentura splnila očekávání, která relevantní aktéři měli.
- Spolupráce s Agenturou významně navýšila objem práce některých aktérů, což pro ně bylo překvapující, ale zpětně je tento důsledek hodnocen jako přirozený a správný.

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

### 6.1. Složení lokálního partnerství

Složení lokálního partnerství lze z institucionálního hlediska hodnotit jako plně pokrývající tématické oblasti potenciální intervence. Z hlediska zastoupení státní správy a samosprávy byly zapojeny všechny relevantní instituce. To samé platí o oblasti vzdělávání, kdy byly zapojeny mateřské školy, všechny základní školy a hlavní střední školy, dále pak několik institucí, které mají přímý vliv na oblast vzdělávání, jako například dětský domov mládeže, pedagogicko psychologická poradna, či organizace BFZ. Z oblasti neziskových organizací byly také zapojeny hlavní subjekty, které se v oblasti sociální integrace angažují. Jedinou výjimku snad představují zástupci zaměstnavatelů, což také zaznělo v rozhovoru s jedním respondentem. Nicméně v současné době, kdy je situace na trhu práce značně turbulentní a zaměstnavatelé obecně nemají problém s najímáním kvalifikované pracovní síly, je otázkou, do jaké míry by bylo úspěšné zapojení představitelů velkých firem, respektive jaký by byl jejich zájem. Konkrétní návrhy se týkaly firem Witte z Nejdku a Sokolovské uhelné.

Lokálního partnerství města Sokolov se účastní **30 subjektů**.

KÚ Karlovarského kraje	MŠ Kosmonautů	ISŠTE
MěÚ - vedení	MŠ Vítězná	Střední škola živnostenská
MěÚ - odbor sociálních věcí	MŠ Vrchlického	Gymnázium Sokolov
MěÚ - odbor školství	ZŠ Běžecká	DDM Sokolov
MěÚ - odbor rozvoje města	ZŠ Boženy Němcové	PPP Sokolov
MěÚ - odbor správy majetku	ZŠ Křížíkova	Člověk v tísní
Městská policie	ZŠ Pionýrů	Kotec
ÚP Sokolov	ZŠ Rokycanova	Pomoc v nouzi
PMS Sokolov	ZŠ Sokolovská	Římskokatolická farnost Sokolov
Policie ČR	ZŠ Švabinského	BFZ - vzdělávací akademie

Z výše uvedené tabulky je patrné velmi početné zastoupení městského úřadu Sokolov. Přitom samotné vedení města bylo zastoupeno celou řadou lidí od starosty, přes místostarostu až po radního. Významně byly také zastoupeny jednotlivé odbory, v jejichž gesci se problematika sociální integrace řeší.

Nejvíce zástupců z institucí mimo obecní úřad se lokálního partnerství účastnilo za organizaci Člověk v tísní. Během 9 měsíců se do práce na pracovních skupinách a celkově v rámci lokálního partnerství zapojilo 9 lidí. Za organizaci Kotec to bylo 6 lidí a za organizaci Pomoc v nouzi to bylo 5 lidí. Hodně zástupců se lokálního partnerství účastnilo také za Policii ČR a Městskou policii. Většina institucí se přitom aktivně zapojovala do prací spojených se strategickým plánováním aktivně, alespoň pokud jde o účast na jednotlivých setkáních.

## 6.2. Četnost a intervaly setkávání lokálního partnerství

Při hodnocení četností setkávání Lokálního partnerství a jednotlivých pracovních skupin je zřejmé, že dominantní práce probíhala právě na úrovni pracovních skupin. Během prvního roku intervence Agentury v Sokolově proběhla pouze tři jednání celého partnerství. Dvě jednání proběhla hned na začátku a 3. jednání partnerství proběhlo déle než po půl roce. V mezidobí se scházeli partneři právě v pracovních skupinách. Neintenzivnější intervence přitom probíhaly v pracovních skupinách zaměřených na oblasti bydlení a zaměstnanost. V obou případech se sešly do zahájení evaluace skupiny 8x.

V médiích byla dne 10. 7. 2012 zveřejněna tisková zpráva o schválení strategického plánu Zastupitelstvem města Sokolov, přičemž ve zprávě je pouze uvedeno, že na posledním jednání byl strategický plán schválen. Dle zápisů z jednání Zastupitelstva se tak stalo 21. června 2012. Projednání strategického plánu na Radě a schválení v Zastupitelstvu ještě předcházelo schválení plánu na zasedání Lokálního partnerství, které proběhlo 31. 5. 2012. Na tomto jednání byly nejprve představeny dosavadní výstupy práce v jednotlivých pracovních skupinách, následně byla schválena vize partnerství a nakonec byl schválen i celý plán.

**Tabulka: Chronologie fungování Lokálního partnerství v lokalitě Sokolov**

<b>16.9.11</b>	<b>1. jednání lokálního partnerství</b> – představena Agentura a proces Lokálního partnerství				
<b>21.10.11</b>	<b>2. jednání lokálního partnerství</b> – proběhla prezentace situační analýzy, partneři se rozdělili do jednotlivých pracovních skupin				
<b>Pracovní skupina</b>	<b>Bydlení</b>	<b>Zaměstnanost</b>	<b>Vzdělávání a volný čas</b>	<b>SP jevy, bezpečí, zdraví</b>	<b>Rodina a sociální služby</b>
<b>11/2011</b>	8.11.	7.11. 25.11.	8.11. 28.11.	7.11.	7.11.
<b>12/2011</b>	5.12.	12.12.			
<b>01/2012</b>	10.1.	10.1.		12.1.	9.1.
<b>02/2012</b>	6.2.	7.2.	6.2.	8.2.	8.2.
<b>03/2012</b>	12.3.	6.3.	12.3.	5.3.	5.3.
<b>04/2012</b>	3.4. 25.4.	2.4.	25.4.	2.4.	2.4.
<b>05/2012</b>		11.5.		14.5.	14.5.
<b>31.5.12</b>	<b>3. jednání lokálního partnerství</b> –prezentace strategického plánu a jeho schválení				
<b>06/2012</b>	<b>15.6.</b>		<b>21.6.</b>	<b>4.6.</b>	<b>4.6.</b>
<b>21.6.12</b>	<b>Schválen Strategický plán zastupitelstvem (č. usnesení 16/13Z/2012)</b>				

## 6.3. Aktivita členů lokálního partnerství

Pokud by aktivita členů lokálního partnerství byla hodnocena dle účasti jednotlivých zástupců na jednání, museli bychom konstatovat, že lokální partneři byli velmi aktivní. Od počátku se jich jednání účastnilo hodně a tato návštěvnost vydržela ve většině případů po celou dobu strategického plánování. Pokud bychom aktivitu členů hodnotili podle výsledků, kdy bylo v předpokládaném termínu dosaženo



cíle v podobě existence strategického plánu, museli bychom opět konstatovat, že bylo lokální partnerství aktivní. Přesto je třeba na problematiku aktivity nahlížet individuální perspektivou a z výpovědí především lokálního konzultanta vyplývá, že celkově bylo lokální partnerství spíše pasivní. Zvláště při srovnání s aktivitou lokálního partnerství ve druhé lokalitě, kde lokální konzultant působí, hodnotí lokální konzultant sokolovské lokální partnerství pasivněji. Z výpovědí ostatních respondentů výrazná pasivita lokálního partnerství nevyplývá, avšak zde je hodnocení jednotlivých členů ovlivněno jejich vlastním působením a představami o optimální aktivitě. Přesto zaznělo zajímavé hodnocení ze strany respondenta, který je zaměstnancem městského úřadu, že neziskové organizace jsou výrazně aktivnější, než zastupitelé města či příspěvkových organizací. Tento respondent to zdůvodňuje samotnou podstatou neziskových organizací, které nemají nikdy nic jisté a pokud by začaly být pasivnější, tak by postupně zanikly, proto jsou tyto organizace ze své podstaty aktivnější. Naopak někteří lidé ze státní správy či samosprávy jsou zvyklí na jistotu v zaměstnání a postupem času mohou začít vykazovat příznaky pasivity.

#### 6.4. Pracovní skupiny

Za účelem tvorby strategického plánu a řešení konkrétních problémů v lokalitě byly v rámci lokálního partnerství utvořeny následující pracovní skupiny:

**a) Bydlení** (*zapojeno 8 partnerů*): Pomoc v nouzi, Kotec, Člověk v tísni, vedení města, 3 městské odbory (sociální, správy majetku a rozvoje)

**b) Zaměstnanost** (*zapojeno 6 partnerů*): Pomoc v nouzi, Kotec, Člověk v tísni, BFZ, SŠ Živnostenská, ÚP Sokolov

**c) Vzdělávání a volný čas** (*zapojeno 22 partnerů*): Římskokatolická farnost, Kotec, Člověk v tísni, BFZ - vzdělávací akademie, MěÚ - odbor školství, OSPOD, PČR, DDM, PPP, MŠ Kosmonautů, MŠ Vítězná, MŠ Vrchlického, ZŠ Běžecká, ZŠ Boženy Němcové, ZŠ Křížikova, ZŠ Pionýrů, ZŠ Rokycanova, ZŠ Sokolovská, ZŠ Švabinského, Střední škola živnostenská, ISŠTE, Gymnázium Sokolov

**d) SP jevy, bezpečí, zdraví** (*zapojeno 5 partnerů*): Pomoc v nouzi, Člověk v tísni, MěÚ – odbor školství, městská policie, PČR

**e) Rodina a sociální služby** (*zapojeno 13 partnerů*): Člověk v tísni, Kotec, MěÚ - odbor školství, MěÚ - soc. odbor, MP, OSPOD, OSZ, PMS Sokolov, PČR, Pomoc v nouzi, Střední škola živnostenská

Posledně uvedené pracovní skupiny, tedy sociálně patologické jevy, bezpečí a zdraví a další skupina rodina a sociální služby přitom vzešly ze skupin, které organizovala Městská policie. Skutečnost, že se podařilo tyto aktivity propojit a konsolidovat, představuje poměrně velký úspěch. V opačném případě by totiž hrozila jistá dvoukolejnost v těchto oblastech, což se ukazuje v jiných lokalitách, a obecně taková situace vede k větší pasivitě účastníků takovýchto pracovních skupin, kteří trpí syndromem přeplánování. Vyjednání této návaznosti přitom byl poměrně složitý proces. Zároveň se podařilo zmírnit jisté antagonismy mezi některými zapojenými institucemi.

Jednotlivé tématické pracovní skupiny se od sebe značně lišily co do počtu zapojených partnerů. Jednoznačně nejpočetnější byla pracovní skupina vzdělání, do které bylo zapojeno celkem 22 partnerských organizací, naopak nejméně početnou skupinou byla pracovní skupina zaměřená na sociálně patologické jevy a bezpečnost. Na práci této skupiny se podíleli pracovníci pouze pěti institucí. Rozdíly v četnosti jsou však do značné míry způsobeny okruhem relevantních institucí ve městě. V Sokolově je totiž na počet obyvatel poměrně vysoký počet vzdělávacích institucí (např. 7 ZŠ). Zajímavé přitom je, že tato nejpočetnější pracovní skupina se dle dostupných zápisů sešla pouze dvakrát.

Při zhodnocení zastoupení jednotlivých městských odborů je zajímavé, že odbor sociálních věcí byl zapojen prostřednictvím svých pracovníků do činnosti pouze dvou pracovních skupin, a to Bydlení a Rodina. Naproti tomu školský odbor byl zastoupen ve třech pracovních skupinách. Kromě vzdělání se jednalo ještě o skupinu řešící sociálně patologické jevy a rodinu. Z hlediska toho, jak širokou oblast témat pokrývá odbor sociálních věcí, je otázkou, zda by účast zástupců tohoto odboru nezvýšila efektivitu práce těchto pracovních skupin. Zvláště se to týká skupiny zaměstnanost a sociálně patologické jevy.

## **6.5. Hodnocení lokálního partnerství a pracovních skupin z pohledu jejich členů**

Dle výpovědí kompetentních činitelů panuje se spoluprací s Agenturou víceméně spokojenost, což odráží i mimořádně kladné hodnocení práce lokálního konzultanta ze strany většiny partnerů. Mezi hlavní výhody, které byly ale zmiňovány jako logický důsledek, patří objem práce, který aktivním partnerům ve spojení se spoluprací s Agenturou vznikl. Celkově se většina partnerů shodovala, že obdobná platforma, která by se zaměřovala na problematiku sociálního vyloučení takto komplexně, by v Sokolově nevznikla. Srovnatelnou roli, dle výpovědí, neplnily ani interdisciplinární týmy, které fungovaly do příchodu Agentury. Zároveň se většina respondentů shodovala, že by bylo užitečné, v nějaké podobné formě, setkávání relevantních partnerů zachovat i do budoucna. Obava však panovala z toho, kdyby koordinací takové skupiny nebyl externí subjekt, jelikož by se tím vytratila jistá míra nezávislosti. Částečné obavy zaznívaly ze zmírnění tempa fungování pracovních skupin a celého partnerství po schválení strategického plánu. I ze strany představitelů města zaznívalo, že by relativně vysoká míra intenzity fungování lokálního partnerství měla pokračovat po celou dobu působení Agentury v lokalitě. Jen ojediněle zaznívaly teze, že aktivity spojené s lokálním partnerstvím by v Sokolově byly realizovány i bez působení a přítomnosti Agentury, jednalo se však pouze o názor jednoho respondenta. Lokální partnerství tak naplnilo očekávání většiny partnerů.

### **Shrnutí**

- Lokálního partnerství se účastní většina relevantních institucí v oblasti sociální integrace.
- Vysoká míra zastoupení neziskových organizací.

- Ze strany MěÚ byly zastoupeny všechny relevantní odbory, jako sociální, školský, správy majetku a rozvoje.
- Jednání lokálního partnerství, případně pracovních skupin se účastnila celá řada zástupců z řad politických reprezentantů.
- Do aktivit lokálního partnerství se aktivněji zapojují zástupci neziskových organizací, celkově ale lokální konzultant hodnotí lokální partnerství jako spíše pasivní.
- Přestože je lokální partnerství hodnoceno pasivně, podařilo se do roka od nástupu konzultanta do lokality schválit strategický plán Zastupitelstvem města a přitom strategický plán obsahuje celou řadu opatření, která nejsou triviální a vyžadují aktivní participaci města.
- Do lokálního partnerství bylo zapojeno velké množství lidí, celkem se jednání různých skupin zúčastnilo více než 80 lidí.
- Sociální odbor města není zastoupen ve 3 pracovních skupinách z 5, jedná se přitom o skupiny ze sociální oblasti jako například zaměstnanost a sociálně patologické jevy.
- Problém pro podrobnější hodnocení činnosti jednotlivých pracovních skupin představuje nedostupnost zápisů z některých jednání, a to jak skupin, tak i celého lokálního partnerství.

## 7. Proces a kvalita strategického plánování

Celý proces strategického plánování od setkání prvního lokálního partnerství v září 2011 do schválení plánu Zastupitelstvem v červnu 2012 trval 9 měsíců. To představuje ve srovnání s jinými lokalitami jedno z nejkratších časových období. Plánování přitom probíhalo na pěti pracovních skupinách při zapojení téměř všech relevantních partnerů v obci. Rychlost sestavení plánu je však do značné míry ovlivněna přístupem lokálního konzultanta, což potvrzuje jak samotný konzultant, tak i někteří oslovení partneři, kteří se plánování aktivně účastnili. Lokální konzultant se držel zadání, že plán má být hotový v březnu a nepřemýšlel o tom, že by to mohlo být jinak.

Ačkoli lokální konzultant hodnotil lokální partnerství jako spíše pasivní a sami partneři vypověděli, že byli překvapeni, kolik práce jim ze spolupráce s Agenturou přibylo, podle výsledné podoby plánu lze konstatovat, že rychlost a dominantní role lokálního konzultanta nebyla ke škodě celého procesu. Jednotlivé dílčí cíle, kroky a opatření, ke kterým celý plán směřuje, jsou dostatečně konkrétní a hlavně jsou určeny jednoznačně odpovědnosti konkrétních osob, nikoli institucí. To se týká i představitelů města. Schválením plánu Zastupitelstvem tak došlo k formalizaci závazků jednotlivých partnerů a jejich případné neplnění či zpoždování je možné následně konfrontovat se schváleným plánem. V tomto ohledu je i zajímavá výpověď o nárůstu agendy v důsledku spolupráce s Agenturou a následné uvědomění si potřeby této agendy. Několik respondentů se přitom shodlo i v tom, že by měla intenzivní práce na naplňování plánu pokračovat po celou dobu trvání partnerství. To se ukazuje jako jeden z dosavadních významných úspěchů spolupráce s Agenturou, tedy zvnitřnění přesvědčení, že má smysl problematice sociální integrace věnovat dostatek času a pozornosti. Efekt přílišné dominance lokálního konzultanta by přitom mohl být opačný a naopak by mohl přispět k rezignaci na aktivní zapojení a ještě větší posílení pasivity. To se však naštěstí nestalo.

Strategický plán je rozčleněn do 12 priorit, podle priorit BYDLENÍ (2 priority), ZAMĚŠTNÁVÁNÍ (3 priority), VZDĚLÁVÁNÍ A VOLNÝ ČAS (3 priority), SOCIÁLNĚ PATOLOGICKÉ JEVY, BEZPEČÍ A ZDRAVÍ (2 priority) a RODINA A SOCIÁLNÍ SLUŽBY (2 priority). Dále je v plánu nadefinováno 15 dlouhodobých cílů a 26 krátkodobých cílů.

Strategický plán je zaměřen především na oblast specializovaných sociálních služeb (na prostupné bydlení, pracovní a dluhové poradenství, apod.), což z něj činí poměrně realistický plán. Zároveň nejsou krátkodobé cíle konstruovány tak, aby neúspěch jednoho velkého projektu ve své podstatě paralyzoval naplňování většiny dalších priorit, cílů či opatření. Z těchto perspektiv lze hodnotit strategický plán jako realisticky koncipovaný.

Strategický plán byl respondenty z řad partnerů hodnocen velmi pozitivně a realisticky. Dva respondenti se shodli, že pokud by se podařilo splnit polovinu z naplánovaných věcí, tak to bude znamenat úspěch a pro Sokolov výrazný posun v této oblasti. Dominantními opatřeními v celém plánu je přitom koncipování systému prostupného bydlení a zřízení centra sociálních služeb, především pak služby NZDM.

Tabulka: Přehled priorit a cílů ve strategickém plánu

<b>PRACOVNÍ SKUPINA: Bydlení</b>
<b>Priorita 1: Zlepšení bytové situace sociálně vyloučených osob</b>
<b>1.1 dlouhodobý cíl</b> Do konce roku 2014 existuje funkční a udržitelný Systém prostupného bydlení ve městě Sokolov
1.1.1 krátkodobý cíl Do konce roku 2012 je ustavena řídicí skupina složená z členů PS bydlení LP Sokolov a je vypracována metodika, řízení a fungování Systému (stupně, pravidla a kritéria přidělování, rozhodovací procesy, sdílení informací, databáze, kontrakty, monitoring, evaluace systému) a schválena orgány města, včetně směrnice upravující pravidla přidělování městských bytů začleněných do systému
1.1.2 krátkodobý cíl Do září 2013 je vyzkoušena a vyhodnocena pilotní fáze Systému prostupného bydlení v Sokolově realizovaná v mantinelech stávajících kapacit
1.1.3 krátkodobý cíl Systém prostupného bydlení je rozšířen o nové byty a nové služby (prosinec 2013)
<b>Priorita 2: Terénní sociální práce se zaměřením na bydlení</b>
<b>2.1 dlouhodobý cíl</b> Systém prostupného bydlení je doplněn dostatečným počtem terénních sociálních pracovníků (říjen 2013)
2.1.1 krátkodobý cíl Je podána projektová žádost o dotační prostředky na terénní sociální práci (prosinec 2012)
2.1.2 krátkodobý cíl Terénní sociální pracovníci jsou zakomponováni do Systému prostupného bydlení (říjen 2013)
<b>PRACOVNÍ SKUPINA: Zaměstnávání</b>
<b>Priorita 1: Uplatnění nekvalifikovaných osob na trhu práce</b>
<b>1.1 dlouhodobý cíl</b> Do konce roku 2014 je v Sokolově poskytováno pracovní poradenství a pracovní asistence v potřebném rozsahu
1.1.1 krátkodobý cíl Do konce roku 2012 jsou zajištěny finanční a personální zdroje na rozjezd pracovního poradenství a pracovní asistence ve stávajících prostorách
1.1.2 krátkodobý cíl Do konce 2013 je pracovní poradenství a pracovní asistence realizována v nových prostorách
1.1.3 krátkodobý cíl Do konce roku 2013 jsou zajištěny finanční zdroje pro rozšíření služby pracovního poradenství a pracovní asistence
<b>1.2. dlouhodobý cíl</b> Služba pracovního poradenství a pracovní asistence je navázána na Systém prostupného bydlení (leden 2014)
<b>Priorita 2: Vznik sociálního podnikání pro 5 a více zaměstnanců</b>
<b>2.1 dlouhodobý cíl</b> Do konce roku 2014 funguje v Sokolově sociální firma (SF) v návaznosti na pracovní poradenství, pracovní asistenci a Systém prostupného bydlení
2.1.1 krátkodobý cíl Do konce roku 2013 jsou připraveny podmínky pro vznik sociální firmy a firma zahajuje svou činnost
<b>Priorita 3: Vytvoření Systému prostupného zaměstnávání 2</b>
<b>3.1 dlouhodobý cíl</b> Do konce roku 2014 je v Sokolově vytvořen funkční a udržitelný Systém prostupného zaměstnávání
3.1.1 krátkodobý cíl Do poloviny roku 2013 je vytvořena a otestována efektivita Systému prostupného zaměstnávání
3.1.2 krátkodobý cíl Do konce roku 2013 je provedena evaluace a následné rozšíření Systému o další provozovatele VS, VPP a zaměstnavatele

<b>PRACOVNÍ SKUPINA: Vzdělávání a volný čas</b>
<b>Priorita 1: Zamezení vzniku segregované školy – inkluzivní nástroje pro děti ze sociálně znevýhodněného prostředí</b>
<b>1.1 dlouhodobý cíl</b> Do konce 2014 působí na všech sokolovských základních školách asistenti pedagoga pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a pro děti se sociálním znevýhodněním
1.1.1 krátkodobý cíl Po uzavření ZŠ Sokolovská (červen 2012) působí od září 2012 na vybraných základních školách asistenti pedagoga
1.1.2 krátkodobý cíl Od ledna 2013 na sokolovských školách, které jsou navštěvovány dětmi se sociálním znevýhodněním působí asistenti pedagoga
<b>Priorita 2: Předškolní příprava</b>
<b>2.1 dlouhodobý cíl</b> V Sokolově jsou realizovány přípravné třídy na vybraných základních školách pro děti předškolního věku (pokračování po uzavření ZŠ Sokolovská)
2.1.1 krátkodobý cíl Od září 2012 jsou zřízeny dvě přípravné třídy v blízkosti sociálně vyloučených lokalit
<b>2.2 dlouhodobý cíl</b> Do konce 2014 v Sokolově jsou mateřské školy standardně využívány dětmi ze sociálně vyloučeného prostředí
2.2.1 krátkodobý cíl Do konce roku 2012 začnou doporučené děti ze sociálně vyloučených lokalit navštěvovat mateřské školy
<b>Priorita 3: Zřízení nízkoprahového zařízení pro děti a mládež a realizování volnočasové aktivity</b>
<b>3.1 dlouhodobý cíl:</b> Do konce 2014 je v Sokolově zřízeno nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a realizovány volnočasové aktivity pro děti ze sociálně znevýhodněného prostředí v patřičném rozsahu
3.1.1 krátkodobý cíl Do konce roku 2012 jsou volnočasové aktivity realizovány v nouzových prostorech blízko lokality u nádraží
3.1.2 krátkodobý cíl Do konce roku 2013 jsou stávající volnočasové aktivity rozšířeny i do lokality u kina Alfa a je otevřeno nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
<b>PRACOVNÍ SKUPINA: Sociálně patologické jevy, bezpečí a zdraví</b>
<b>Priorita 1: Dluhové poradenství a programy finanční gramotnosti</b>
<b>1.1 dlouhodobý cíl:</b> Do konce roku 2014 je zřízena bezplatná služba dluhového poradenství v ambulantní podobě a s dostatečnou kapacitou a je zajištěno její dlouhodobé financování
1.1.1 krátkodobý cíl Do konce roku 2012 je služba dluhového poradenství realizována v pilotní fázi
1.1.2 krátkodobý cíl Do konce roku 2013 je služba dluhového poradenství rozšířena a jsou nalezeny vhodné zdroje pro dlouhodobé financování
<b>1.2 dlouhodobý cíl</b> Do konce roku 2014 jsou v Sokolově zavedeny programy na zvýšení finanční gramotnosti
1.2.1 krátkodobý cíl Do konce roku 2012 jsou pilotně realizovány kurzy finanční gramotnosti s důrazem na dospělé osoby z cílové skupiny sociálně vyloučení
1.2.2 krátkodobý cíl Do konce roku 2013 jsou pilotně realizovány ucelené programy finanční gramotnosti
<b>Priorita 2: Snížení rizikového chování spojeného s různým typem závislostí (heren, zastaváren, lichvy, prostituce a užívání návykových látek)</b>
<b>2.1 dlouhodobý cíl</b> Do konce roku 2014 je ve městě Sokolov sníženo rizikové chování s různým typem závislostí
2.1.1 krátkodobý cíl V Sokolově je přijata obecně závazná vyhláška o regulaci hazardu

**PRACOVNÍ SKUPINA: Rodina a sociální služby****Priorita 1: Vznik Komunitního centra sociálních služeb Sokolov****1.1 dlouhodobý cíl:**

Do konce roku 2014 ve městě Sokolov vznikne Komunitní centrum sociálních služeb pro cílovou skupinu sociálně vyloučení a je zajištěna dlouhodobá provozní a finanční udržitelnost sociálních služeb v objektu realizovaných

**1.1.1 krátkodobý cíl**

Do konce roku 2013 jsou rekonstruovány nové prostory a zajištěno financování terénní sociální služby (TSP) a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SAS)

**1.1.2. krátkodobý cíl**

Terénní sociální práce (TSP) a sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SAS) jsou navázány na Systém dostupného bydlení (leden 2014)

**Priorita 2: Podpora sanace rodiny - koordinace a provázání sociálních služeb a jejich dostupnost pro sociálně vyloučené občany Sokolova****2.1 dlouhodobý cíl**

Do konce roku 2014 je ve městě Sokolov vytvořen Systém multidisciplinární spolupráce, jsou realizovány případové konference, a podporována provozně i finančně sanace rodiny.

**3.1.1 krátkodobý cíl**

Systém multidisciplinární spolupráce funguje a pracuje

**3.1.1 krátkodobý cíl**

Finanční zdroje. Do konce roku 2013 je finančně podporována sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi

Vzhledem ke skutečnosti, že paralelně s tvorbou strategického plánu vytvářela Městská policie strategický plán zaměřený na problematiku prevence a bezpečnosti, rozhodl se lokální konzultant některá opatření, rozpracovávaná v plánu policie, nezahrnout do plánu lokálního partnerství, aby nedocházelo k dublování aktivit.

Obdobně k situaci přistoupila i Městská policie, která ve své koncepci strategických cílů počítala s aktivitami, které jsou rozpracovány a realizovány ve Strategickém plánu Lokálního partnerství. Při podrobnější analýze strategického plánu prevence lze konstatovat, že se jedná o poměrně zdařilý dokument, který v dostatečné míře rozpracovává východiska a v oblasti identifikovaných strategických cílů se věnuje i problematice prevence. Přestože nelze říci, že by byl plán v přílišné míře koncipován represivně, jak by bylo možné částečně očekávat dle zpracovatelské instituce, jeví se jediný identifikovaný strategický cíl u druhé prioritní osy (Prevence rizikového jednání dětí a mládeže) jako příliš jednostranný. Tento cíl (Děti a mládež v Sokolově tráví svůj volný čas společensky přijatelným způsobem a nenarušují ve zvýšené míře veřejný pořádek) zohledňuje především aspekt přijatelnosti sekundární cílové skupiny pro okolí, majoritní společnost, ale nezabývá se samotným využitím potenciálu a nabídkou příležitostí pro tuto cílovou skupinu.

Proporcionalita přístupu zpracovatelské instituce k jednotlivým oblastem problémů je zjevná mimo jiné i z četnosti úkolů, které byly v rámci jednotlivých oblastí identifikovány:

1. prioritní osa: Eliminace příčin vandalismu a dalších jevů veřejného ne-pořádku (13 úkolů)
2. prioritní osa: Prevence rizikového jednání dětí a mládeže (3 úkoly)
3. prioritní osa: Komunitní prevence a zkvalitnění práce bezpečnostních složek (11 úkolů)

Ideálním řešením by pravděpodobně bylo, kdyby všechny oblasti byly vypracovávány v rámci jednoho plánu, už z důvodů lepší provázanosti a komplexity. Nicméně rozhodnutí nedublovat tvorbu strategických dokumentů se jeví jako lepší, než kdyby tyto oblasti byly zpracovávány na více místech.

## Shrnutí

- Strategický plán byl schválen Zastupitelstvem 9 měsíců od setkání prvního lokálního partnerství, což je jeden z nejlepších výsledků ve srovnání s ostatními lokalitami 2011.
- Lokální konzultant sehrál v procesu plánování poměrně dominantní, vůdčí roli.
- Plánování vedlo k navýšení objemu pracovních agend u relevantních aktérů, partnerů, kteří to nejprve hodnotili negativně, ale zároveň vyjádřili, alespoň někteří, názor, že je to tak správně. Toto se jeví jako jeden ze zásadních přínosů celého procesu strategického plánování, kdy došlo u některých, zato klíčových partnerů ke zvnitřnění odpovědnosti za celou problematiku.
- Plán obsahuje dostatečně konkrétní specifikace cílů, určení termínů a odpovědných osob, takže v dlouhodobější perspektivě umožní následné zhodnocení, zda bylo dosaženo vytyčených cílů.
- Plán je koncipovaný dostatečně nezávisle na případném neúspěchu jednoho většího projektu, což zvyšuje jeho šanci na úspěšné naplnění.
- V procesu strategického plánování bylo rozpracování jedné oblasti, prevence kriminality, přenecháno partnerské organizaci, která právě na tuto oblast vypracovávala samostatný strategický plán prevence kriminality. Dle dostupných informací se tento postup jeví jako správný, jelikož předešel dublování plánovacích procesů. Vzhledem k tomu, že Městská policie přistoupila na propojení dalších specifických agend, kterým se systematicky věnovala, s fungováním lokálního partnerství, bylo by otázkou, zda by se vzdala i této plánovací aktivity.



## **8. Analýza zacílení chystaných projektů a opatření**

### **8.1. Realizované projekty a opatření**

Do května 2012 nebyla zahájena realizace žádného projektu či opatření, který by vzešel ze spolupráce v rámci lokálního partnerství. Výjimku tvoří proces redukce vzdělávací soustavy, na jehož výsledné podobě se Agentura podílela. To je ale podrobněji popsáno v případové studii.

Specifickým případem je projekt připravovaný v rámci pracovní skupiny na vzdělávání zaměřený na asistenty pedagoga a podporu v podobě školního psychologa, který by byl k dispozici školám zapojeným do projektu. Projekt inicioval lokální konzultanta, ale další přípravné práce byly již v režii školského odboru. Projekt byl podáván do krajské výzvy OPVK, ale bohužel nebyl schválen k podpoře. Do projektu byly vkládány naděje ze strany zapojených institucí, že by mohlo dojít k navýšení kapacit nezbytných k efektivnějšímu uplatňování proinkluzivních nástrojů v oblasti vzdělávání.

Dalším specifickým projektem je podpořený projekt z dotačního titulu Úřadu vlády (Podpora terénní práce), kdy z prostředků dotace má být financován terénní pracovník. Dotace je ve výši 70 % nákladů na projekt. V kontextu tohoto projektu zazněla ze strany sociálního odboru velmi výrazná kritika na proceduru schvalování a v konečném důsledku na smysluplnost takto nastaveného grantového schématu. Žádost byla podána ke 31. říjnu v roce 2011 a rozhodnutí o přidělení dotace má datum 25. června 2012. Projekt by měl být přitom realizován od počátku roku 2012.

### **8.2. Předkládané a plánované projekty a opatření**

V rámci spolupráce v lokálním partnerství a na základě naplňování strategického plánu je v současné době připravováno několik projektů a opatření. Hlavní aktivity jsou přitom směřovány ke vzniku dvou opatření:

a) Vznik komunitního centra sociálních služeb, zvláště pak NZDM

Dle výpovědí respondentů i lokálního konzultanta představuje vybudování NZDM jednu z nejvyšších priorit intervence Agentury v Sokolově. Díky zrušení základní školy Sokolovské vznikla příležitost vybudovat v přístavbě této bývalé školy komplex sociálních služeb, kdy základem by mělo být zřízení nízkoprahového zařízení a dále poskytování několik služeb sociální prevence (TSP a SAS). Podrobnější informace o procesu příprav jsou obsaženy v kapitole 10. V srpnu by měla být finalizována projektová žádost na rekonstrukci objektu do IOP. Další projektové žádosti se budou týkat kapacit sociálních služeb.

Záměr se jeví jako velmi zajímavý především s ohledem na dobrou dostupnost zařízení jako takového, které se nachází v těsné blízkosti lokality u kina Alfa. Navíc sem většina místních dětí ještě do června docházela do školy, takže rodiny mají místo v patrnosti a je relativně velká šance, že by NZDM našlo u místních rodin a především dětí dostatečné uplatnění.

## b) Vybudování konceptu dostupného bydlení

Sociální bydlení jakožto nástroj řešení neutěšené problematiky v oblasti bydlení je řešeno ve většině lokalit, kde působí Agentura. Jedná se o standardní nástroj. Tomuto tématu se aktivně věnovala na svých jednáních pracovní skupina bydlení. Jednání se dokonce zúčastnil pracovník Agentury, který se této problematice dlouhodobě věnuje a poskytuje odborné poradenství lokálním konzultantům při uplatňování konceptu dostupného bydlení. Součástí celého komplexu bude aktivní zapojení sociálních služeb tak, aby docházelo k předcházení sociálnímu propadu rodin zapojených do systému. Tyto služby budou financovány z IPO. Výhodou tohoto opatření je, že jeho realizace je jen okrajově závislá na získání větších finančních prostředků, daleko více je celá koncepce postavena na metodologické rovině a nastavení systému tak, aby došlo k efektivní spolupráci města, neziskových organizací a vybrané ubytovny. Proces naplňování tohoto opatření probíhá víceméně dle strategického plánu.

## **Shrnutí**

- Projekt zaměřený na asistenty pedagoga a školského psychologa, který vznikl v rámci pracovní skupiny vzdělávání a který připravoval školský odbor, nebyl schválen k financování. Projekt byl přitom podán do krajské výzvy OPVK.
- Velké rozladění vyvolala praxe při schvalování dotace na projekt z prostředků Úřadu vlády. Rozhodnutí o dotaci bylo přiznáno půl roku po plánovaném zahájení projektu.
- V současné době je pozornost lokálního konzultanta i celého lokálního partnerství směřována ke vzniku komunitního centra sociálních služeb se vznikem NZDM a k nastavení fungujícího systému dostupného bydlení v Sokolově.

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

V následujících kapitolách budou popsány činnosti institucí, které nebyly popsány v situační analýze a mají přitom přímý vliv na působení Agentury ve městě. Nejedná se tak o obdobu ani revizi situační analýzy, ale o snahu akcentovat relevantní aktivity v dané problematice.

Předlužení představuje průřezový problém, který má úzkou souvislost se zaměstnaností, bydlením, bezpečností a v konečném důsledku také se vzděláváním. Dluhovému poradenství se v Sokolově dlouhodobě věnují v rámci výkonu sociální služby organizace Člověk v tísni a Kotec. Od listopadu roku 2011 došlo k rozšíření o další organizaci, která se na dluhovou problematiku a přímou práci s předluženými klienty zaměřuje. Jedná se o organizaci Pomoc v nouzi, která zřídila dluhovou poradnu na základě podnětu Městské policie. K podnětu došlo ještě v rámci interdisciplinárního týmu, které byly po příchodu Agentury zrušeny, respektive transformovány v nově ustavené pracovní skupiny v rámci lokálního partnerství. Poradna je otevřena každé pondělí od 8 do 16 hodin a je umístěna přímo v budově Úřadu práce. Existenci poradny pozitivně hodnotilo ve svých výpovědích několik respondentů z řad partnerů. Zajímavý potenciál této služby představuje dlouhodobá pracovní zkušenost jednoho z vedoucích pracovníků organizace Pomoc v nouzi z bankovního sektoru. Právě ekonomické vzdělání může představovat zajímavý moment a jistou odlišnost v přístupu k dluhovému poradenství ve srovnání s ostatními organizacemi, které se touto problematikou dlouhodobě zabývají.

Významnou aktivitou, která má, respektive měla přímý vliv na působení Agentury v Sokolově, byly interdisciplinární týmy organizované Městskou policií. Velmi zjednodušeně by se dalo říci, že tyto týmy byly jistou obdobou pracovních skupin organizovaných v rámci lokálního partnerství, jen se jednalo o podstatně užší zaměření, který vyplývalo ze skutečnosti, že iniciátorem a koordinátorem těchto týmů byla Městská policie. Hlavními oblastmi tak bylo bezpečí, sociálně patologické jevy prevence, apod. Jak již bylo napsáno výše, lokální konzultant po svém vstupu do lokality úspěšně domluvil transformaci těchto interdisciplinárních týmů do dvou pracovních skupin v rámci lokálního partnerství. I nadále však zůstala Městská policie velmi aktivním prvkem v jim příslušných oblastech. Jedním z důsledků této aktivity je vznik Strategického plánu prevence kriminality na období 2012 až 2013. Plán je zpracován strukturovaně, přehledně a s jasně vypsávanými cíli. Na tvorbě plánu se podílelo také sdružení Společně k bezpečí. Strategie obsahuje například zavedení vyhlášky omezující hazard či provoz restauračních zařízení, apod. Tento plán byl několika respondenty zmíněn a hodnocen pozitivně.

Další významnou oblastí je redukce vzdělávací soustavy základních škol. Obec sice změnila původní záměr blokového přesunu prvního a druhého stupně na základní školy Běžeckou a Boženy Němcové, ale i tak se stala nástupnickou školou po rušených dvou základních školách právě základní škola Běžecká. Zastupitelstvo města na svém jednání 10. listopadu 2011 schválilo obecně závaznou vyhlášku č. 2/2011, která zavádí v Sokolově nově 5 školských obvodů, ale školský obvod základní školy Běžecké je nastaven velmi široce tak, že do něj spadá i lokalita u kina Alfa. Zde je otázkou, jak se bude situace vyvíjet v následujícím období.

Jinak v Sokolově standardním způsobem fungují sociální služby zaměřené na sekundární cílovou skupinu, které poskytují výše zmíněné neziskové organizace. Problém a riziko těchto služeb je, že je každý rok otázka, jak na tom budou tyto organizace finančně, a město Sokolov nedisponuje ve svém rozpočtu dostatečně velkými finančními prostředky, aby mohly být tyto služby primárně podporovány právě z obecního rozpočtu. Standardně v Sokolově také funguje veřejná služba, která by se mohla stát základem fungování modelu prostupného zaměstnávání na bázi škály: veřejná služba, veřejně prospěšné práce, standardní pracovní místo. Na tomto modelu se však doposud aktivně nepracuje.

## **Shrnutí**

- V Sokolově vznikla na konci roku 2011 dluhová poradna realizovaná organizací Pomoc v nouzi. Iniciátorem poradny přitom byla Městská policie prostřednictvím interdisciplinárních týmů.
- Městská policie obecně je v oblasti prevence velmi aktivní, což je do značné míry ovlivněno rolí jejího vedení. Na přelomu let 2011 a 2012 vznikl Strategický plán prevence, který byl vypracován pod vedením Městské policie.
- Oblast vzdělávání je poměrně specifická. Systém redukce vzdělávací soustavy probíhá pod vedením školského odboru. Ačkoli ze strany školského odboru zaznívaly pochybnosti o vlivu Agentury na proces redukce, došlo ke změně původního plánu, který počítal s blokovým přesunem žáků. Obecně závaznou vyhláškou bylo v Sokolově zavedeno 5 školských obvodů. Lokalita u kina Alfa však i nadále spadá pod ZŠ Běžeckou, která je školou transformovanou ze základní školy zvláštní.
- V Sokolově funguje celá řada sociálních služeb poskytovaných neziskovými organizacemi, jako například Kotec, Člověk v tísni a Pomoc v nouzi. Služby fungují dobře, jen v nedostatečném rozsahu, a jejich financování je každoročně závislé na úspěchu v dotačním řízení.

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

Posuzování vlivu Agentury na rozhodování města v různých oblastech je poměrně komplikované hned z několika důvodů. Agentura v Sokolově působí krátkou dobu a je tak obtížné vyhodnotit konkrétní důsledky různých intervencí. Zároveň se na míře vlivu Agentury na jednotlivé oblasti neshodnou ani zástupci města či příspěvkových organizací. Nejspornější oblastí je přitom oblast slučování škol, ke které v Sokolově dojde od začátku školního roku 2012/13. Strategie při redukci byla přitom připravována dlouhou dobu a před vstupem Agentury do města bylo zvoleno řešení, které by vedlo k posílení segregačních tendencí v některých základních školách. Zároveň by to představovalo nevhodné řešení i z pohledu délky a doby docházky dětí do školy. Město si přitom nechalo od vlastního školského odboru vypracovat velmi kvalitní analýzu školských kapacit a potenciálu ve všech školách zřizovaných městem. Přesto bylo původně naplánováno velmi rizikové řešení. Agentura se přitom v celém procesu aktivně angažovala již před samotným zahájením intervence formou adhoc intervence za účasti vedení Agentury. Z výpovědí většiny respondentů je zřejmé, že intervence Agentury sehrála ve změně přístupu města podstatnou roli, byť jeden respondent deklaroval, že finální řešení, které bylo zvoleno, by bylo nakonec vybráno i kdyby se v problému Agentura vůbec neangažovala. Názor zástupců některých neziskových organizací, ale i dalších respondentů, je však jiný. V každém případě se jednalo o jedno z prioritních témat Agentury.

Dalším poměrně významným opatřením, na kterém se Agentura přímo podílela, respektive podílí je projekt Nízkopražového zařízení pro děti a mládež (NZDM). Původní idea vzešla přímo od lokálního konzultanta, ten byl však aktivně zapojen do příprav záměru celou dobu. Několik respondentů se shodlo, že bez velmi intenzivní podpory lokálního konzultanta by záměr vůbec nebyl realizován. Konzultant sehrál roli především při jednání s ministerstvem, přípravě konkrétní projektové žádosti na investice do rekonstrukce vhodného objektu, ale hlavně na konečném získání politické podpory. Zde sehrál významnou roli také místostarosta pro sociální záležitosti. Lze říci, že bez lokálního konzultanta a právě místostarosty by záměr vůbec nezačal být realizován. Nakonec se podařilo získat pro realizaci politickou podporu ze strany zastupitelů, ale většina byla jen těsná. K podpoře záměru realizace NZDM částečně také přispěla analýza pocitu bezpečí realizovaná Centrem aplikované antropologie a terénního výzkumu v roce 2011, kterou spolurealizovala Městská policie a která poukázala na to, že pocit ohrožení příliš neodráží reálná rizika či hrozby.

Vývoj událostí kolem zřízení NZDM je přitom poměrně hektický a probíhá v několika rovinách. Příležitostí bylo zrušení 4. základní školy, kdy v jejích bývalých prostorách by bylo možné takovéto zařízení zřídit. Vývojem také prošla skladba služeb, kdy partnerská NNO přišla se záměrem zřídit a posílit kapacity dalších služeb sociální prevence, především TSP a SAS. Částečný spor probíhal o název takového komplexu služeb, kdy nepanovala jednoznačná shoda mezi zainteresovanými subjekty. Výsledný název Komunitní centrum sociálních služeb proto nepředstavuje bezvýhradný konsensus. Další rozdílné přístupy se projeví u otázky pracovního poradenství, kdy lokální konzultant podporoval vznik takovéto služby, která by pomohla nezaměstnaným lidem při hledání

pracovního uplatnění. V minulých letech však jedna partnerská organizace tuto službu v Sokolově poskytovala a služba byla nakonec ukončena právě proto, že vzhledem k vývoji na trhu práce ztratilo její poskytování jakýkoli efekt.

V současné době zároveň probíhá vyjednávání o dalším institucionálním zakotvení takového centra služeb, jelikož město se obává závazku v podobě udržitelnosti služeb. Právě proto byla s nabídkou provozování tohoto centra oslovena jedna NNO, která se této nabídce nebrání. Je proto otázkou, jaké bude finální rozhodnutí vedení města a Zastupitelstva v této otázce.

Na rozdíl od procesu redukce vzdělávací soustavy lze v případě záměru zřídit NZDM konstatovat, že bez vlivu a podpory Agentury by tento záměr pravděpodobně realizován nebyl. Dalším podstatným posunem v uvažování představitelů města o problému sociálního znevýhodnění bylo rozšíření dosavadní perspektivy z oblasti prevence sociálně patologických jevů na široké spektrum, zvláště pak oblast bydlení a vzdělávání. Vznikem lokálního partnerství došlo k nahrazení dosavadních interdisciplinárních týmů zřizovaných Městskou policií, které se zaměřovaly především na oblast prevence ve výše zmíněných oblastech, k rozšíření počtu zapojených institucí a řešení témat.

O řadě dalších opatření se podařilo město přimět přemýšlet, popřípadě se rovnou zavázat k podpoře takových opatření tím, že strategický plán na konci června byl schválen Zastupitelstvem. Ve většině těchto případů se však jedná prozatím především o deklarace zapojených subjektů, včetně města. Detailnější hodnocení dalšího vlivu Agentury bude proto možné hodnotit až s delším časovým odstupem.

## **Shrnutí**

- Jedna ze základních oblastí, ve kterých se Agentura angažovala, byla volba strategie při slučování některých základních škol. Nakonec se podařilo zvrátit původní, zcela špatný, záměr města, který by vedl ke zhoršení situace v oblasti vzdělávání.
- Lokálnímu konzultantovi se podařilo přispět k získání politické podpory při budování NZDM.
- Do strategického plánu se podařilo vetknout celou řadu standardních agenturních opatření.
- Ustavením lokálního partnerství se podařilo rozšířit dosavadní rámec spolupráce relevantních subjektů Sokolově, což jednotliví partneři hodnotí kladně.

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

Rozhovory se sociálně znevýhodněnými obyvateli města Sokolov respektive se zástupci sekundární cílové skupiny byly realizovány především z dvou důvodů. Hlavním důvodem bylo zjistit, zda se působení Agentury nějakým způsobem nepromítlo do vývoje sociálního klimatu ve městě. Jelikož nebyly doposud realizovány žádné projekty, tak by se muselo jednat primárně o změnu přístupu zapojených partnerů k problematice sociálního znevýhodnění. Dalším záměrem realizace takovýchto rozhovorů bylo zjištění hlavních problémů, se kterými se v současné době potýkají sociálně znevýhodnění obyvatelé.

### **Změna klimatu**

Pokud jde tedy o první, hlavní záměr, tak ze všech rozhovorů, které byly v Sokolově realizovány s touto cílovou skupinou, plyne, že k žádné změně klimatu v posledním roce nedošlo. Je pravda, že zvolený vzorek 5 respondentů není dostatečně velký, aby bylo možné konstatovat, že se nic nezměnilo, ale na druhou stranu všichni zvolení respondenti přicházejí z různých důvodů do styku s celou řadou úředníků a změna nebyla pozorována v žádném případě. Na druhou stranu je třeba zmínit, že ze strany sociálně znevýhodněných respondentů ani nezaznívaly stížnosti na přístup ze strany úředníků.

Možnou příčinou výše uvedených poznatků může být skutečnost, že hlavní motivace spolupráce s Agenturou pochází právě ze strany vedení sociálního odboru a právě s pracovníky tohoto odboru přicházejí sociálně znevýhodnění nejčastěji do styku. Celkově vyjadřovali sociálně znevýhodnění relativní spokojenost se životem v Sokolově..

### **Hlavní problémy**

Z rozhovorů se zástupci obyvatel lokalit vyplynulo několik základních oblastí problémů. Mezi nejčastěji zmiňovanými problémy byla zmíněna nezaměstnanost s poukazem na skutečnost, že dřív byla aspoň práce bez smlouvy, ale nyní již není možné získat žádnou práci. O práci přitom přicházejí i lidé, kteří dlouhodobě pracovali, což se přímo týkalo dvou respondentů. Několik respondentů přitom vypovědělo, že v poslední době došlo ke změně přístupu na Úřadu práce, kdy po nich pracovníci na úřadě striktně požadují dodržovat různé lhůty na dokládání potvrzení atd. Nedostatek práce se přitom dotýká všech bez ohledu na věk či pohlaví. Hospodaření rodin se tak stává stále více závislé na sociálních dávkách a také si stále častěji člověk musí půjčovat v rodině, což vede ke zhoršování vztahů uvnitř rodin.

Další oblastí, kterou zmínili všichni respondenti, bylo bydlení. Většina respondentů se shodla, že samotný nájem je velmi drahý. Pouze jeden respondent bydlel ve vlastním bytě, který jeho rodiče odkoupili v době privatizace bytového fondu, ale i tento respondent uváděl poměrně vysoké platby na fond oprav (cca 3500 Kč). Přitom je velmi těžké najít jiné bydlení a přestěhovat se, jelikož Romům nikdo normální byt pronajmout nechce, na tom se shodli jak obyvatelé lokality u nádraží, tak lokality u kina Alfa. Většina respondentů přitom věděla, že obec vlastní obecní byty, ale ty jsou údajně běžným lidem nedostupné. Zásadním problémem jsou však platby za energie, na tom se shodli všichni respondenti. Jako největší problém přitom respondenti uváděli, že k vyúčtování dochází jednou za rok a vždy mají nedoplatek, který pak musí jednorázově uhradit. Často se přitom jedná o položku v řádu mnoha tisíc, například jedna respondentka měla nedoplatek téměř deset tisíc, což bylo velmi náročné následně splatit. Sami respondenti přitom uváděli, že by mělo být vyúčtování prováděnou daleko častěji, aby dluh nenarostl do takové výše.

Obecně lze říci, že nejzásadnějším problémem je hospodaření rodin. To je však problém, se kterým se v současné době potýká velké množství lidí napříč regiony. Úbytek práce pro nízkokvalifikované, vysoký převis zájemců o práci nad nabídkami práce, vysoké a hlavně stále rostoucí „mandatorní výdaje rodin“, to vše představuje takřka nereálný problém. Nicméně v případě půjček se respondenti zmínili více o půjčkách v rámci rodiny, než že by zatím docházelo k nějakému zásadnějším rozmachu lichvářských půjček.

Další oblasti problémů, které zmínili respondenti, jsou již úzce lokální. U lokality u nádraží uvedli tři respondenti jako problém frekventovanou dopravu, kdy v přilehlé ulici jezdí velmi rychle auta, někdy se předjíždějí v místech, kde to je velmi nebezpečné. Respondenti uváděli, že dnes je o strach pouštět děti samotné na ulici si hrát, protože nikdo neví, co se může stát. Respondenti navrhovali, aby v okolí domů byla učiněna opatření, která by vedla ke zpomalení dopravy v této oblasti. Dalším nedostatkem, který respondenti zmiňovali, byla absence dětských hřišť, kde by si děti mohli v bezpečí hrát. Podobně jako i v jiných lokalitách by respondenti uvítali lépe umístěné a ve větším počtu rozmístěné lavičky.

Naopak ve druhé sokolovské lokalitě u kina Alfa zazněla ve výpovědi jednoho respondenta obava z další docházky do školy v případě jeho dítěte. Syn přitom navštěvoval rušenou základní školu a od nového školního roku měl navštěvovat novou školu. S rušením školy přitom respondent vyjádřil nesouhlas a nepochopení. Sám neví, co od toho může očekávat.

Celkově však, jak již zaznělo výše, vyjádřila většina respondentů relativní spokojenost se životem v Sokolově, hlavně pokud jde o soužití s majoritní společností. V Sokolově údajně nepanuje mnoho nevráživosti.

## **Shrnutí**

- Stejně jako na jiných místech s vysokou nezaměstnaností se i zde sociálně znevýhodnění potýkají s nedostatkem pracovních příležitostí, a to i v případě práce bez řádné smlouvy, tedy práce „na černo“. Situace se přitom již několik let nelepší.
- Problém je také v oblasti bydlení, kde jsou drahé nájemy, minimální možnost dosáhnout na běžný pronájem za tržních podmínek.



- Specifický problém a přitom řešitelný představuje roční vyúčtování záloh, kdy musí nájemníci často platit nedoplatky v řádu mnoha tisíců.

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

Dosavadní spolupráci s Agenturou hodnotili téměř všichni oslovení partneři velmi pozitivně. Jediný méně pozitivní názor zazněl ve vztahu k přínosu Agentury, kdy oslovený respondent zdůrazňoval, že opatření realizovaná v Sokolově po příchodu Agentur by se stala i bez přítomnosti Agentury. To se týkalo především procesu rušení Základní školy Sokolovská. Tento respondent ohodnotil působení Agentury jako 50% úspěšnost s tím, že v oblasti vzdělávání se jedná pouze o 30% úspěšnost. Všichni ostatní respondenti se vzájemně liší pouze mírou positivity zaznívající v hodnocení. Naopak velmi pozitivně byly hodnoceny relevantními partnery aktivity v oblasti sociálních služeb, které by se bez působení Agentury určitě neděly, na čemž se shodli zástupci města i neziskových organizací.

Velmi kladně byl hodnocen lokální konzultant, který svým působením dokázal měnit obecně rozšířený a negativní pohled na Agenturu ze strany politiků, pracovníků úřadu i příspěvkových organizací. Lze říci, že Agentura je v Sokolově do značné míry personifikována právě v podobě lokálního konzultanta.

Pozitivně je dosavadní spolupráce hodnocena i přesto, že samotná spolupráce vedla k navýšení objemu práce pro jednotlivé pracovníky, byť v různé míře. Zde mohla sehrát roli rychlost, se kterou byl celý dokument, tedy strategický plán sestaven a zároveň schválen. Skutečnost, že v tak krátké době se pro něj podařilo získat politickou podporu, pozitivně hodnotili především pracovníci úřadu a v jejich očích tato skutečnost zvyšuje věrohodnost celého dokumentu, ale především získali důvěru, že se nadefinované cíle může podařit uskutečnit.

### **Shrnutí**

- S dosavadní spoluprací s Agenturou je spokojena naprostá většina oslovených partnerů.
- Pozitivní hodnocení spolupráce s Agenturou je do značné míry pozitivním hodnocením lokálního konzultanta, který svým působením dokázal překonat jistou nedůvěru v Agenturu jakožto instituci, která městům vnucuje své politiky bez znalosti kontextu.
- Výjimkou v pozitivním hodnocení Agentury a především její role na procesech sociální integrace je oblast vzdělávání, kde bylo zdůrazňováno, že proces redukce škol by probíhal úplně stejně i bez působení Agentury ve městě.
- Do dalšího období působení Agentury panuje pozitivní očekávání a především ochota aktivně spolupracovat při naplňování strategického plánu.

## 13. Případové studie – Systém redukce vzdělávací soustavy

Sokolov představuje jedno z měst, které disponuje rozsáhlou sítí základních škol, která neprošla doposud zásadnější redukcí a je tak dimenzována na populační ročníky ze 70. let, kdy se rodilo ročně téměř dvojnásobný počet dětí oproti současnému stavu. Dříve či později proto musel začít proces redukce vzdělávací soustavy, který je na jednu stranu nepopulární, na druhou stranu je současný stav dlouhodobě neudržitelný. 3 ze 7 základních škol měly naplněnost hluboko pod 50 % a právě tyto 3 školy zasáhla první vlna redukce. To, že se pravděpodobně nejedná o poslední redukční zásah na delší dobu dopředu, přiznává řada klíčových respondentů, kteří se v problematice dobře orientují.

Dle výpovědi osloveného experta, plán na zrušení 4. ZŠ existoval již před komunálními volbami v roce 2010, kdy se však radnice neodvážila termín otevřít, aby to neovlivnilo volební výsledek v jejich neprospěch. Téma se proto začalo řešit aktivněji po komunálních volbách, kdy nedošlo k zásadnější obměně politické reprezentace. Dle relevantních výpovědí bylo rušení této základní školy zvoleno primárně z finančních důvodů. Jednalo se o nejméně naplněnou školu a obec na její provoz musela doplácet. Skutečnost, že šlo o segregovanou školu, která nemá do budoucna perspektivu díky vysoké míře stigmatizace, proto nebyl hlavní důvod pro její rušení.

### Představení ZŠ Sokolovské

Základní škola Sokolovská, jinak také 4. základní škola byla otevřena v září roku 1960 a až do 90. let se jednalo o běžnou základní školu, která se dokonce specializovala na sport, konkrétně na hokej. V 90. letech se však do přilehlého sídliště začalo přestěhovávat chybou politiky města stále více sociálně znevýhodněných obyvatel, což postupně vedlo k nárůstu podílu této subpopulace na této škole. Proti narůstající stigmatizaci školy se vedení rozhodlo vystupovat vymezováním se jakožto komunitní školy. V 90. letech byl zřízen přípravný ročník v dobré víře, že tento instrument může pomoci s integrací žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí. Opak se však stal pravdou stejně jako v celé řadě jiných škol, kde zřízení přípravného ročníku jen posílilo segregáčnické tendence. V únoru byly tyto argumenty na obhajobu školy zformulovány do dokumentu nazvaného „Proč zachovat školu“. Zde se mimo jiné operuje právě s přípravnými ročníky: *„Přípravné třídy – díky dlouholeté (17leté) tradici přípravných tříd známe velmi dobře rodinné zázemí, životní podmínky žáků, je navázána úzká spolupráce s rodiči na základě vzájemné důvěry. Žáci i rodiče důvěrně znají prostředí školy, proto je pak i vstup žáku do 1. tříd jednodušší. Na škole pracují čtyři asistentky pedagogů, pomáhají při výuce ve škole i v případech, kdy je nutná spolupráce s hůře přizpůsobivými rodiči. Všechny čtyři jsou romského původu, a tedy problematika tohoto etnika je jim velmi blízká.“* Podobně jako v jiných případech se škola snaží propagovat jako exklusivní příklad prointegračních přístupů při vzdělávání sociálně znevýhodněných žáků: *„Vzděláváme matky s 3 až 5letými dětmi, poskytujeme předškolní vzdělávání pro 30 dětí ve 2 přípravných třídách. Pro rodiče těchto žáků pořádáme vzdělávací setkání, besedy, výlety. Dále navazuje základní školní docházka od 1. do 9. třídy. Pro všechny osoby, které nezískaly základní vzdělání, organizuje škola „Kurz pro získání základního vzdělání“. Pro rodiče*

*našich žáků umožňujeme ve spolupráci s vedoucí odboru sociálních věcí „výkon veřejné služby pro osoby v hmotné nouzi“ – práci pro školu.“*

Dalším symptomem vzniku segregované instituce, která postupně rezignuje na základní funkce vzdělávací instituce, je nárůst absencí žáků. Z výroční zprávy za školní rok 2010/2011 je zřejmé, že průměrný počet omluvených absencí na žáka za druhé pololetí byl 124 hodin. Za předpokladu, že absence v prvním pololetí je obdobná, představuje roční průměrná absence na jednoho žáka cca 250 zameškaných hodin, což představuje přibližně trojnásobek, než je standardem u běžných základních škol. Škola tak podle všech znaků naplňovala prototyp segregované školy, kde přes dobrou vůli vedení i pedagogického sboru dochází k rezignaci na vzdělávání žáků a její absolventi se stávají nekonkurenceschopní v prostředí běžných středních škol.

### **Původní plán redukce**

Původní plán počítal s tím, že by se celý první stupeň přesunul do budovy ZŠ Běžecká, která je nástupnickou dříve zvláštní školy. Druhý stupeň měl být přesunut do budovy ZŠ Boženy Němcové, která je přibližně na polovině cesty mezi lokalitou a ZŠ Běžeckou. Všechny tři školy, tedy Sokolovská, Boženy Němcové a Běžecká měly být zároveň sloučeny pod jeden nástupnický subjekt, kterým měla být ZŠ Běžecká, přičemž by došlo k opuštění pouze jedné budovy a to ZŠ Sokolovské. Tento způsob řešení se jevil jako procedurálně nejjednodušší, ale zároveň představoval jedno z nejhorších možných řešení. Město si přitom nechalo u školského odboru vypracovat podrobnou analýzu kapacit a potenciálu vzdělávací soustavy, přesto však rozhodlo takřka jednoznačně proti duchu analýzy. Tento záměr potvrdilo Zastupitelstvo na svém březnovém zasedání.

Navrhovaný proces by však vedl k posílení segregáčnických aspektů jednotlivých škol a zároveň představoval riziko nárůstu počtu zameškaných hodin. Žáci z prvního stupně by z lokality u kina Alfa docházeli téměř 20 minut pěšky do školy, přičemž by měly v dosahu 3 základní školy podstatně blíž. Takovýto blokový přesun by zároveň vedl k rozkolísání klimatu na jednotlivých školách. Nejvýznamnějším rizikem však byla skutečnost, že děti na prvním stupni mají menší hendikep získaný menším objemem vědomostí, které na segregované škole získávají, a tímto rozhodnutím by byly přesunuty na základní školu praktickou, naopak děti, které již mají poměrně značný hendikep v oblasti vzdělání, by byly přesunuty na nesegregovanou školu, což by mohlo v brzké době vyvolat pnutí. Ze všech výše popsaných důvodů se proto zvolená strategie jevila jako velmi špatná, na což pozorovala například organizace Člověk v tísni, a vzhledem k tomu, že město Sokolov se v té době již podruhé přihlásilo ke spolupráci s Agenturou, začala se v celém problému angažovat i tato instituce.

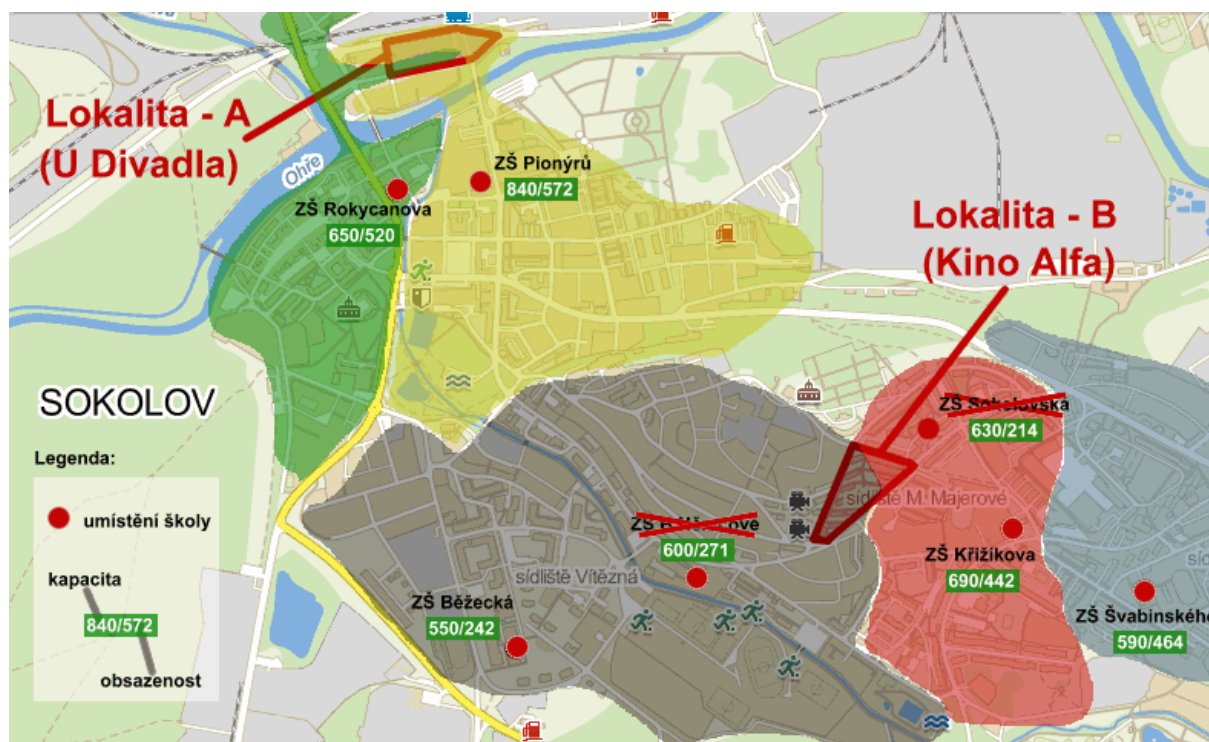
### **Spádové obvody jako alternativní strategie**

Na jaře 2011, tedy ještě před samotným vstupem Agentury do lokality, proběhlo první jednání, kterého se zúčastnili zástupci Agentury včetně jejího ředitele, zástupci základních škol, školského odboru, vedení města a organizace Člověk v tísni. Na tomto jednání a na dalších podobných jednáních byla zvolená strategie diskutována, přičemž postoj Agentury byl delší dobu zdrženlivější a Agentura nastolovala i otázku, zda je rušení ZŠ Sokolovská opravdu dobrým řešením. V té době se totiž již

začala angažovat v celém problému i veřejnost a do značné míry i obyvatelé lokality u kina Alfa, tedy rodiče dětí, kteří na tuto školu chodily a tvořily podstatnou část všech místních žáků.

Vedení obce však postupně došlo k přehodnocení původně navržené strategie a jako kompromisní řešení se ukázalo zajímavé změnit systém spádových obvodů škol. Institucionálně tedy zůstalo původní navržené řešení, kdy byly sloučeny tři výše zmíněné školy a nástupnickou školou se stala ZŠ Běžecká, nicméně bylo upuštěno od blokového přesunu prvního a druhého stupně. Nové spádové obvody byly zavedeny obecně závaznou vyhláškou č.2/2011, kterou 10. listopadu 2011 schválilo Zastupitelstvo města. Konkrétní nastavení spádových obvodů je znázorněno v mapě níže.

### Mapa: Nastavené spádové obvody k jednotlivým základním školám



Na určení konkrétních hranic spádových obvodů aktivně spolupracovali i ředitelé škol a snaha byla zabránit přílišné koncentraci sociálně znevýhodněných žáků na jedné škole. Z tohoto pohledu se jeví jako velmi zajímavé řešení v případě Lokality A (U Divadla), kde došlo k doslovnému prolnutí dvou spádových obvodů tak, že děti z jedné lokality, ze sousedních domů budou navštěvovat jiné základní školy, což je patrné z mapy výše. Naopak problematičtější se jeví řešení spádovosti u lokality B (Kino Alfa), kde dominantní část lokality spadá pod ZŠ Běžecká. Tato škola má také největší spádový obvod, kde docházková vzdálenost činí až 20 minut., což je výrazně delší čas než u ostatních škol. Přitom ZŠ Křížikova má ze všech jižních škol největší kapacitu a druhou nejvyšší kapacitu v celém Sokolově. Je tedy otázkou, zda neměla být nastavena u této základní školy širší spádová oblast než je finální verze. Nicméně dle poslední dohody by měly děti z rušené základní školy Sokolovská

navštěvovat budovu bývalé samostatné školy Boženy Němcové. Tato budova se nachází v podobné vzdálenosti jako ZŠ Křížíkova.

Do procesu rušení školy se také aktivně zapojila organizace Člověk v tísni, která se ujala informování rodičů, pro které jsou informace z letáků apod. nedostatečně srozumitelné, popřípadě pracovníci této školy pomáhali rodičům s výběrem školy. Z dosavadních informací vyplývá, že nejvíce žáků přestoupí na ZŠ Křížíkova (42 žáků), dále pak na ZŠ Boženy Němcové (30 žáků), na ZŠ Švabinského (18 žáků) a u rodičů 18 dětí nebylo do května známo jejich rozhodnutí. Z uspořené finanční prostředků, které byly z obecního rozpočtu vydávány na provoz zrušené školy, by měly být financovány podpůrné nástroje, aby nedošlo k opakování situace z 90. let na některé z nástupnických škol.

### **Role Agentury v celém procesu**

Určit vliv samotné Agentury na celý proces a změnu strategie redukce vzdělávací soustavy je obtížné. Na jedné straně jeden respondent zastává stanovisko, že k výslednému způsobu redukce škol by představitelé města dospěli úplně stejně i bez Agentury, z výpovědí dalších relevantní expertů však vyplývá opačný názor. V každém případě se jednalo o značně specifický typ intervence Agentury, jelikož její nejvýznamnější projev byl realizován ještě před samotným vstupem Agentury do města. Z výpovědí expertů navíc vyplývá, že značný vliv na rozhodnutí měla skutečnost, že se do jednání zapojil samotný ředitel Agentury, což tomu údajně dodalo váhu.

Vzhledem ke skutečnosti, že město mělo k formování již původní strategie veškeré relevantní informace o jednotlivých školách k dispozici, a přesto byla zvolena naprosto nevhodná strategie, muselo se stát něco významného, co původní záměr města změnilo. Z toho lze odvozovat, že právě zapojení Agentury či Člověka v tísni do definování strategie mělo zásadní vliv na změnu celé strategie. Město Sokolov nakonec zvolilo tzv. „Krnovský model“ slučování škol, kdy jsou žáci ze segregované školy v maximální míře rozmístěni do co největšího počtu škol. Tento model přitom do Sokolova přinesla právě Agentura.

Z výše uvedených důvodů se lze proto domnívat, že Agentura sehrála poměrně zásadní roli ve změně strategie slučování škol v Sokolově, a to ještě před zahájením samotného intervenčního cyklu, což představuje poměrně originální příklad dobré praxe.

## 14. Závěry a doporučení

- Zahájení spolupráce Agentury s městem a hlavními partnery proběhlo úspěšně, dle očekávatelného harmonogramu. Výsledkem bylo ustavení poměrně rozsáhlého lokálního partnerství, kde byli zapojeni v dostatečné míře zástupci vedení města, jednotlivých odborů, zástupci příspěvkových organizací, státní správy i neziskových organizací. Otázkou je, zda neměli být do lokálního partnerství zapojeni i zástupci soukromých subjektů z oblasti ubytování a zaměstnanosti tak, jak tomu bylo v některých jiných lokalitách.
- V době vstupu Agentury do lokality existovaly při Městské policii tzv. interdisciplinární týmy, které se podařilo integrovat to nadcházejícího procesu strategického plánování. Toto lze hodnotit jednoznačně pozitivně, neboť se tím do jisté míry zabránilo dublování aktivit, což by v konečném důsledku pravděpodobně vedlo k nižší efektivitě intervence v lokalitě.
- Lokální konzultant byl všemi respondenty hodnocen pozitivně. Zvláště byly vyzdvihovány jeho schopnosti diplomatického jednání, trpělivost při diskusích a vyjednáváních, dobrá znalost problematiky sociálního znevýhodnění a orientace v oblasti integračních politik, organizační schopnosti atd. Lokální konzultant si navíc získal respekt i politických reprezentantů města a řada úspěchů Agentury ve městě jsou především jeho zásluhou. Jedná se jak o schválení strategického plánu, tak schválení projektového záměru na vybudování nízkoprahového zařízení pro děti a mládež. Záměr podpořila jen těsná většina zástupců města. **Doporučení: Sokolov je jedním z menšiny měst, kde nedošlo v průběhu intervence Agentury k výměně lokálního konzultanta. Dosavadní úspěch Agentury v Sokolově je přitom do značné míry spojován právě s lokálním konzultantem, alespoň dle výpovědí většiny relevantních respondentů. Případná výměna na této pozici by tak mohla ohrozit úspěch samotné intervence. Jeví se proto jako optimální neměnit v následujícím období lokálního konzultanta.**
- Proces strategického plánování probíhal dle harmonogramu, byť za cenu významnějšího angažmá lokálního konzultanta a jisté míry pasivity ze strany některých partnerů. Výjimku tvořili zástupci neziskových organizací. I zástupci města hodnotili aktivitu neziskových organizací jako vyšší než u ostatních partnerů. Práce probíhala v rámci pěti tématických pracovních skupin a výstupem je strategický plán, který relevantní aktéři hodnotí jako realisticky koncipovaný, dostatečně konkrétní, s jasnými odpovědnostmi konkrétních osob. Výhoda plánu je také v tom, že se podařilo minimalizovat závislost jeho úspěšnosti na úspěchu v několika málo velkých projektech.