



Chci situaci
řešit aneb
Jak na sociální
začleňování
v obci

Asi jste už sami někdy byli svědky (možná i účastníky) situace, kdy se několik stran rozhodne řešit nějaký problém naráz v jednu chvíli, každá podle svého vlastního mínění. Často se přitom může stát, že se všichni vrhnou do díla, aniž by se domlouvali s ostatními, aniž by si dopředu ujasnili, v čem problém vlastně spočívá a čeho jeho vyřešením chtějí dosáhnout, aniž by spolupracovali. I dobrá víra a nadšení v té chvíli mohou přijít nazmar.

Toto uvědomění je pro vás zásadně důležité i ve chvíli, kdy jste pevně rozhodnutí začít ve vaší obci řešit sociální vyloučení a problémy s ním spojené. Vaše rozhodnutí je důležité a chvályhodné, rozhodli jste se čelem postavit k jednomu z nejvážnějších problémů současnosti. Jen rozhodnutí a nadšení ovšem nemusí stačit. **Pokud chcete být při řešení tohoto problému opravdu efektivní** a neplýtvat silami ani prostředky, které má vaše obec k dispozici, **je dobré postupovat společně a jednotně s různými dalšími partnery.**

Nabízíme vám proto osvědčený a logický postup, který – je-li dodržen – přináší skutečně viditelné výsledky. Na první pohled se může zdát jednoduchý a banální, ale budete zřejmě překvapeni, kolik si i pouhé jeho důsledné dodržování vyžádá sil a odhodlání.

Zjednodušeně řečeno, je potřeba začít od toho, že si v obci společně ujasníte, v čem vlastně problém, před kterým stojíte, spočívá a co přesně s ním chcete udělat. Kromě odborného a politického názoru na věc je namístě zjistit i názory a představy obyvatel obce, jak sociálně vyloučených, tak i majority. K tomu samotnému je nezbytné dát dohromady všechny, kteří s problémem mohou v obci něco udělat (od představitelů města přes nevládní organizace až třeba po různé komerční subjekty). Se všemi je třeba dohodnout, jak představu o vyřešení problémů převést do praxe – kdo pro to může co udělat, kde je možné vzít na to peníze či kapacitu. Rozdělené úkoly následně sepíšete do plánu, podle kterého dále všichni postupují a který je také neustále sledován a podle potřeby i měněn.



Na přiloženém DVD si můžete prohlédnout:
videomedailon Komplexní přístup k sociálnímu začleňování v obci Obrnice

DOPORUČENÝ POSTUP JE ZNÁZORNĚN V NÁSLEDUJÍCÍM SCHÉMATU:



1) POZNEJTE SITUACI V OBCI

Ještě předtím, než přistoupíte k jakýmkoli návrhům řešení, je třeba, abyste získali dostatečnou znalost o sociálně vyloučené lokalitě a problémech, které se v ní vyskytují. Sociálně vyloučená lokalita často bývá složitá, uzavřená a neprůhledná propletenec vztahů a problémů, kterým není snadné porozumět. O takových lokalitách často koluje spousta nepravdivých a nepřesných informací, domněnek, subjektivních názorů a soudů nebo zastaralých údajů, které cestu k řešení problémů pouze komplikují.

Vhodným nástrojem pro získání přesnějších dat o obyvatelích lokality a hlubší porozumění dění v lokalitě a celkové situaci, pochopení příčin problémů a souvislostí, které jsou překážkou v jejich řešení, je situační analýza¹.

¹ Ukázky vybraných situačních analýz si můžete prohlédnout na příloženém DVD

Vypracování takového dokumentu je nezbytným předpokladem pro další plánování. Nad výsledky této analýzy se také s ostatními partnery můžete lépe dohodnout o tom, v jaké jste výchozí situaci a jaké problémy bude třeba v jakém časovém horizontu řešit.

Jak připravit situační analýzu

Situační analýzu můžete zajistit v následujících krocích:

1. Shromážděte všechny výzkumy a šetření věnované podobným tématům, které na území obce již v minulosti proběhly. Podrobně tyto dokumenty prostudujte a využijte výsledků, které z nich vzešly (mj. i proto, aby se neopakovaly aktivity, které už prováděl někdo jiný).

2. Shromážděte dostupná kvantitativní sociodemografická data o sociálně vyloučené populaci – ze zdrojů, kterými disponují místní úřady a organizace (např. odbory městského úřadu, policie, školy, Úřad práce, nevládní neziskové organizace aj.). Různá kvantitativní data lze sbírat v oblastech zaměstnanosti, sociálních dávek, bezpečnosti, bydlení, vzdělávání a rodiny, přičemž konkrétní obsah sběru dat lze přizpůsobit předpokládaným oblastem intervence. Ve zvláštní příloze naleznete seznam kvantitativních dat, která je možné sbírat a od koho lze dané údaje získat.

3. Zmapujte potenciál místních organizací a potřeb sociálně vyloučených obyvatel. Nechte partnery a organizace, se kterými budete v obci spolupracovat, vyplnit společnou tabulku analýzy potřeb:

Partner	Co ve věci děláme?	Co ve věci chceme dělat?	Co k tomu potřebujeme? Co nám brání?	Co očekáváme od společné platformy?
P1				
P2				
P3				
P4...				

4. Na základě informací získaných z dokumentů a od partnerů vyplňte **tzv. checklist opatření²**, který slouží pro rychlý přehled o tom, která opatření jsou již v lokalitě používána, a která naopak chybějí.

5. Vhodné také je, abyste stručnou anketou zjistili **postoje sociálně vyloučených obyvatel i širší veřejnosti k tomu, co pociťují jako závažné problémy v obci.**

Situační analýzu můžete tímto způsobem zpracovat vlastními silami. Pokud máte dostatek finančních prostředků, můžete ji zadat externímu zpracovateli (nejlépe sociologickému, sociálně antropologickému apod. pracovišti nebo agentuře), který zpracuje výzkum v lokalitě na základě vašich požadavků. Ideální je přitom vhodně kombinovat kvantitativní metody (sběr číselných údajů) s kvalitativními (terénní výzkum, zúčastněné pozorování apod.). Cena takového výzkumu závisí především na velikosti obce a lokality a pohybuje se od 30 000 do 200 000 Kč.³ Podle možností lze externímu subjektu uložit i zpracování výše uvedených bodů 1–5.

Situační analýza má obsahovat následující témata:

Základní charakteristika obce a jejích obyvatel

- stručná charakteristika obce,
- sociálnědemografický kontext obce s přihlédnutím k údajům odrážejícím aspekty sociálního vyloučení.

Sociálně vyloučení obyvatel

- sumarizace informací o historickém pozadí, o přítomnosti sociálně vylou-

² Formulář checklistu naleznete na příloženém DVD.

³ Na příloženém DVD naleznete vzorové zadání situační analýzy.

čených občanů a vzniku sociálního problému v obci/lokalitě,

- odhady sociodemografických charakteristik sociálně vyloučené populace,
- charakteristika vztahů mezi majoritní a sociálně vyloučenou populací,
- popis vnitřní strukturace sociálně vyloučené populace,
- popis dynamiky sociálního vyloučení.

Deskripce sociálně vyloučených lokalit

- identifikace a popis jednotlivých sociálně vyloučených míst,
- popis kvality života v sociálně vyloučených lokalitách,
- prostorové aspekty sociálního vyloučení.

Systémoví aktéři a analýza dílčích oblastí sociální exkluze/inkluze

- zmapování místních mechanismů sociální exkluze v dílčích oblastech: vzdělávání, bydlení, zaměstnanost, bezpečí, sociální služby, zdraví, lokální sociální politika a politická participace,
- zmapování integračních/inkluzivních mechanismů ve vybraných oblastech: vzdělávání, bydlení, zaměstnanost, bezpečí, sociální služby, zdraví, lokální sociální politika a politická participace,
- analýza efektivity opatření v uvedených oblastech,
- charakteristika celkové integrační politiky obce.

Závěr

- identifikace klíčových elementů dynamiky sociální exkluze v obci/lokalitě,
- identifikace slabých míst obecní integrační politiky,
- shrnutí a návrhy na opatření.

2) ŘEŠTE SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ V OBCI SPOLEČNĚ A KOORDINOVANĚ

Dalším krokem, který je dobré učinit, až podrobněji poznáte situaci v obci, je **vytvořit společnou platformu**⁴, na které budete problém dále řešit. Můžete mít pocit, že ve vaší obci nebo městě už je dost různých výborů, komisí, pracovních skupin k čemukoliv. Bez nich ale dobrého výsledku v řadě případů nedosáhnete. Pokud bude tato platforma dobře řízená a bude mít i dobrou tematickou náplň, nebudou její setkání dalšími nudnými schůzemi, na které nikdo nechce chodit, ale naopak se mohou stát místem, kde se rádi budou potkávat a vzájemně informovat lidé, kteří řeší stejný problém a společně spějí ke stejnému cíli. Samotná obec tento problém vyřešit nezdádně. S velkou pravděpodobností budete muset zapojit i další organizace, které na tomto poli působí. I s nimi bude třeba dosáhnout dohody o tom, v čem vidí hlavní problémy a jak je možné je společně řešit. Také je třeba se neustále informovat, kdo co dělá (aby se aktivity nezdvjojovaly, nebo aby naopak nezůstala některá oblast nepokrytá). Je nutné se domlouvat, aby každý neřešil sociální vyloučení na svém písku, ale aby dal své síly a finance k dispozici pro společnou akci, která pak bude mít o to viditelnější výsledek.

Když se vám podaří takovou platformu zřídit, nemusí to mít pozitivní dopad pouze na sociální začleňování, ale i na celou řadu dalších obecních politik.

⁴ V místech, kde působí Agentura pro sociální začleňování, jsou tyto platformy zakládány pod názvem Lokální partnerství. Agenturu v místě zastupuje lokální konzultant Agentury, který koordinuje činnost lokálního partnerství. Agentura působí v obcích po dobu tří let. Poté je řízení platformy předáno vybranému zástupci města nebo některému z členů tohoto partnerství.

Činnosti takové platformy by měli být účastní všichni místní aktéři činní na poli sociálního začleňování. Typicky by to měli být:

- zástupci vedení města
- relevantní odbory městského úřadu: sociální odbor, školský odbor, bytový odbor
- školy a školská zařízení
- příspěvkové organizace města
- Úřad práce
- městská policie
- Policie ČR
- nevládní organizace a poskytovatelé sociálních služeb
- Probační a mediační služba
- zaměstnavatelé
- vlastníci bytového fondu
- zástupci sociálně vyloučených obyvatel, zástupci veřejnosti

Koordinační platforma má plnit především následující funkce:

Informace – slouží svým členům jako informační platforma. Člen platformy získává snadněji a zdarma informace od vedení města, členové platformy se informují navzájem. Vedení platformy realizuje na podnět jejích členů akce vedoucí ke zvýšení jejich (vzájemné) informovanosti.

Komunikace – prostor pro odstraňování komunikačních bariér. Platforma má plnit facilitační roli v situacích, kde existuje nedůvěra a nízký rozvoj vzájemných vztahů. Komunikací vznikají kontakty a také například přístup k většímu rozsahu příležitostí.

Spolupráce – platforma je sítí zakládající možnost spolupráce. Napomáhá k identifikaci společných projektů, nacházení vhodných partnerů, organizaci kontaktů, jednání a odborných konzultací. Povzbuzování spolupráce je základní funkcí platformy a má být podporováno pomocí vhodných

analytických, informačních a metodologických nástrojů. Platforma vytvoří postup vedoucí k systémovému řešení problematiky sociálního vyloučení na lokální úrovni.

Poradenství a lobbying – každý člen platformy může těžit z koncentrace informací, osobností, kontaktů a příležitostí, které jsou její neoddelitelnou součástí. Znalost problémů a potřeb na lokální úrovni umožní platformě prosazování dohodnutých společných zájmů u místních, regionálních a státních orgánů.

Public relations – platforma umožňuje propagaci svých členů a aktivit na lokální úrovni. Pro členy platformy je členství prestižní záležitostí.

Řekli o Lokálním partnerství⁵

Město Vejprty je s prací Agentury spojeno. Zástupci organizací a odborů ve městě se pravidelně scházejí při jednáních lokálního partnerství a pracovních skupin. Oceňujeme hlavně to, že jsme se díky Agentuře poprvé sešli u tzv. „kulatého stolu“ a problémy řešíme společně. Domníváme se, že díky Agentuře máme nastartováno od slov ke skutkům, protože mnohým občanům lze pomoci, když dostanou pomoc včas.

Jitka Gavdunová, starostka města Vejprty

Za město mohu konstatovat, že spolupráce přinesla především pohled zvenčí na danou problematiku a urychlila výměnu informací v rámci dobré praxe mezi různými subjekty.

Radek Štejnár, starosta města Jirkov

⁵ Koordinační platforma pro sociální začleňování zřízovaná v obcích/městech, s nimiž spolupracuje Agentura pro sociální začleňování.

Jak v obci zajistit fungování koordinační platformy pro sociální začleňování

Koordinační platformě je nutné přiřadit nějaký formální statut, aby – při zachování otevřenosti a dalších uvedených principů – byla její činnosti a návrhům zajištěna reálná platnost v politice obce a v rozhodování a aktivitách všech zapojených aktérů.

Koordinační platforma může fungovat jako:

A) komise nebo výbor města (např. komise pro sociální začleňování), čímž jsou do značné míry dány také pravomoci takové platformy.

B) pracovní skupina komunitního plánování sociálních služeb – tuto platformu můžete zřídit samostatně jako jednu z pracovních skupin v rámci komunitního plánování sociálních služeb nebo ji sloučit s některou z již existujících skupin, které fungují v rámci tohoto plánování. Postup komunitního plánování sociálních služeb je podrobně popsán v příručce Sociální služby.

Kromě institucionálního ukotvení platformy je také dobré jmenovat osobu **koordinátora**, jehož úlohou bude sjednocovat postup všech institucí a organizací při řešení problémů spojených se sociálním vyloučením.

Základními úkoly koordinátora budou:

- shromažďování aktuálních informací o situaci a problémech v sociálně vyloučených lokalitách
- zajištění vzájemné informovanosti zapojených subjektů
- vedení procesu plánování a koordinace činností v sociálně vyloučených lokalitách
- svolávání a vedení jednání koordinační platformy

- scházení se i jednotlivě se zástupci institucí, konzultování aktuální situace a problémů k řešení
- identifikace potřeb sociálně vyloučených lokalit a iniciace nutných opatření (např. pokud by někde chyběla sociální služba pro rodiny s dětmi, usiloval by o její zavedení a zajištění jejího řádného fungování)

Řekli o Lokálním partnerství

Lokální konzultant Agentury je velmi podrobně seznámen s aktuální situací ve městě. V mnoha situacích se konzultant velmi úspěšně ujal v rámci vyjednávání funkce mediátora. Od podstatné většiny spolupracujících organizací máme pozitivní zpětnou reakci na práci konzultanta v lokalitě. Do začátku spolupráce s Agenturou nemělo město Litvínov žádné zkušenosti s podáváním projektů neinvestičního charakteru. Od působení Agentury v lokalitě jsme v této oblasti nabyli významných zkušeností, které pro město znamenají vyšší šance na získání finančních prostředků, tolik potřebných pro řešení problematiky sociálního vyloučení.

Milan Šťovíček, starosta města Litvínov

Jaké další nástroje může obec využít

Kromě vytvoření speciální koordinační platformy pro řešení problematiky sociálního vyloučení můžete využít i některé další standardní nástroje, které jsou ve vaší obci k dispozici. V agendě většiny z nich jsou i činnosti, které se úzce dotýkají problematiky sociálního vyloučení, a jejich pracovníci by s tímto tématem a možnostmi, které mohou využívat, měli být podrobně seznámeni.

Jde například o:

- odbory a oddělení obecního/městského úřadu (sociální odbor, bytový odbor, školský odbor ad.)
- výbor pro národnostní menšiny
- organizace přímo řízené/zřizované obcí či městem (příspěvkové organizace města, školy a školská zařízení)
- městská policie

3) VYTVOŘTE PLÁN PRO SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ V OBCI

Dohodu o tom, jak chce obec spolu s dalšími místními organizacemi řešit problém sociálního vyloučení, je nepochybně dobré sepsat, nejlépe v podobě určitého plánu sociálního začleňování. Tento dokument potvrdí shodu o cílech, na jejichž určení se všichni podíleli, a zároveň jasně stanoví jednotlivé kroky, které k jejich dosažení vedou, kdo je za ně odpovědný a kdy to dělá.

Takový plán je dobré mít i proto, že sociální začleňování je složitá politika, která má řadu dílčích oblastí (zaměstnávání, školy, prevence kriminality apod.), přičemž jednotlivé kroky v dílčích oblastech je třeba mezi sebou provázat, aby bylo dosaženo celkové změny. Kupříkladu řešit sociální bydlení pro sociálně slabé rodiny nemá valný smysl, neřešíme-li současně jejich zaměstnanost, nejsou-li jim k dispozici sociální služby v odpovídající kapacitě, není-li dbáno na řádné vzdělání a výchovu jejich dětí atp. Plán tedy slouží i pro kontrolu toho, zda jednotlivé postupy dávají smysl vcelku, zda je zajištěna koordinace jednotlivých akcí a zda plán jako celek skutečně směřuje k dosažení toho, co si stanovil.

Strategické plánování je standardizovaný proces, který má vždy 3 fáze:

1. Kde jsme?

- vytvoříme popis současného stavu
- pojmenujeme klíčové problémy, na které je třeba se zaměřit
- zmapujeme stávající potenciál všech partnerů a pojmenujeme kapacity, které chybějí
- stanovíme priority dalšího plánování
- podle priorit se rozdělíme do tematických skupin

2. Kam se chceme dostat?

- stanovíme rámcovou představu, jak má situace vypadat např. za 10 let (tedy vytvoříme si vizi)
- podle priorit naformulujeme cíle, kterých chceme dosáhnout – popíšeme cílový stav v jednotlivých oblastech

3. Jak se tam dostaneme?

- k jednotlivým cílům stanovíme nástroje k jejich dosažení
- každý nástroj nebo opatření musí mít jasného vlastníka, tj. osobu nebo organizaci, která je za jeho splnění odpovědná
- cíle a opatření musí mít jasné indikátory splnění
- u každého nástroje také určíme potřebné finanční zdroje nebo další kapacity (např. využití evropských projektů)
- vytvoříme celkový harmonogram plnění plánu
- v závěru je dobré znovu zkontrolovat plán „odzadu“, tedy zda dohodnutá opatření skutečně směřují k dosažení předem stanovené vize a cílů

Proces plánování může trvat různě dlouho – podle velikosti obce, počtu partnerů, kteří se jej účastní, závažnosti problémů apod. – obvykle to je od 2 do 6 měsíců.

Při sestavování strategického plánu dodržujte následující zásady:

1. Zaměřte se na sociální vyloučení:

plán orientujte na redukci a postupné odstranění sociálního vyloučení v lokalitě.

2. Pracujte v otevřeném partnerství:

pro přípravu plánu využijte vytvořenou skupinu pro sociální začleňování v obci, spojte v ní pokud možno všechny relevantní místní aktéry činné na poli sociální integrace. Půjde o zástupce obce/města, kraje, škol a školských zařízení, Policie ČR, městské policie, neziskových organizací a poskytovatelů sociálních služeb, Úřadu práce a zaměstnavatelů, vlastníků bytového fondu. K tvorbě plánu přivzte všechny členy místního partnerství (nicméně je ideální, pokud má skupina pro strategické plánování okolo 15 členů).

3. Navazujte na předchozí dokumenty:

připravovaný plán musí zohledňovat předchozí strategické a další programové dokumenty obce, Agentury a členů skupiny pro začleňování.

4. Propojte aktivity navzájem:

kdekoli je to možné, měly by být jednotlivé nezávislé projekty a aktivity propojeny tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku s co nejnižšími náklady.

5. Dbejte na místní potřeby:

mějte na paměti, že plán je především místním dokumentem, který by měl odpovídat na potřeby místních obyvatel, jeho základními stavebními kameny jsou cíle a politika obce, členů skupiny pro začleňování a dalších, kterých se strategie týká.

6. Využijte výsledků zkoumání situace v sociálně vyloučené lokalitě:

plánované cíle a aktivity uvedené v plánu navrhujte za využití dat a informací, které

jste získali v úvodním mapování situace v lokalitě.

7. Buďte efektivní:

efektivně využívejte zdroje, které máte, a vyberte omezený počet priorit podle toho, jak se dohodnou členové skupiny pro začleňování.

8. Získejte pro plán jednoznačný mandát:

po přípravě plánu členy skupiny pro sociální začleňování jej předložte ke schválení radě a zastupitelstvu obce/města. Získáte tak pro něj jistou politickou podporu, o kterou se můžete opírat při realizování jednotlivých částí plánu.

Podrobný postup, jak při strategickém plánování postupovat, od formulace vize a priorit přes tvorbu dlouhodobých i krátkodobých cílů až po harmonogram a rozpočet, naleznete v příložené metodice strategického plánování.

Řekli o plánu sociálního začleňování

Je to, jako bychom měli jízdní řád na cestě k integraci. Každý zná přesně svůj úkol, který se zavázal splnit. Opatření za sebe budeme skládat podle přesně stanoveného harmonogramu.

Vlastimil Vozka, primátor města Most

Cílem tohoto plánu je smysluplně utřídit, podrobně a odborně popsat hlavní problémy spojené se sociálním vyloučením ve městě, vyhodnotit je a navrhnout způsob řešení. Výsledkem je soubor promyšlených aktivit, které dohromady přinesou změnu v kvalitě bydlení a nájemních vztahů, v oblasti zaměstnanosti, omezí některé druhy kriminality od nejzjevnějších až po nejskrytější formy. Plán povede i ke zlepšení docházky dětí z vyloučených lokalit do škol a ke zlepšení jejich školní úspěšnosti.

Petr Rys, starosta města Bruntál

Strategický plán řešení sociálního vyloučení je pro město Kutná Hora významným dokumentem a součástí strategie a plánů řešení závažných sociálních problémů. Tento strategický plán je výsledkem práce odborníků a široké a vskutku demokratické diskuse, do které se zapojili zástupci nejrůznějších institucí ve městě.

Ivo Šanc, starosta města Kutná Hora

Velmi oceňujeme, že pracovníci Agentury provedli analýzu situace v Sokolově, určili nejvýznamnější problémy a udali i konkrétní náměty, jak bychom situaci měli řešit. Očekáváme, že realizací strategického plánu se život ve městě více přiblíží klidnému soužití všech občanů.

Zdeněk Berka, starosta města Sokolov

4) VYHODNOŤTE, JAK VŠE FUNGUJE

Strategický plán má zůstat živým a dynamickým dokumentem, který reaguje na vyvíjející se situaci v místě nebo například na významné legislativní změny.

Po jeho schválení **nastavte, jak budete sledovat plnění jednotlivých úkolů** a vzájemnou spolupráci. Neustále pokračujte ve vzájemném informování se, kdo co dělá; nastalé problémy se snažte společně řešit co nejdříve.

Po roce naplňování plánu proveďte důkladnější zhodnocení plnění úkolů na základě průběžného sledování. Pokud se nedaří některé z cílů naplňovat, rozeberte, proč se tak děje. Snažte se najít náhradní varianty. Ty mohou spočívat třeba v tom, že využijete jiné finanční prostředky nebo najdete jiná, vhodnější opatření.

Proveďte také revizi celého strategického plánu. Ta může spočívat částečně i v tom, že ve zkrácené podobě zopakujete celý proces plánování. Společně zhodnoťte, zda to, co jste si před rokem stanovili, stále platí a stále stojí za námahu. Zhodnoťte situaci sociálně vyloučených lidí, zda se nezměnily jejich problémy a potřeby. Pokud již máte některé cíle splněné, zamyslete se nad tím, co dál. Podle toho případně doplňte plán o nové body.

Náklady na vytvoření plánu pro sociální začleňování (komunitního plánu), práci koordinátorů, řídicích a pracovních skupin lze hradit z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, oblasti podpory 3.1: Podpora sociální integrace a sociálních služeb. Cílem podpory je sociální začleňování sociálně vyloučených osob a osob sociálním vyloučením ohrožených, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu ke vzdělávání a k zaměstnání, cestou zajištění a zvyšování dostupnosti, kvality a kontroly služeb.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR pravidelně vypisuje jednotlivé výzvy k předkládání grantových projektů v této oblasti podpory. Informace o aktuálně vypsaných výzvách včetně příkladů úspěšných projektů naleznete na stránkách www.esfcr.cz.