



Spolufinancováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Proces vzniku desegregačních plánů

srpen 2025



Spolufinancováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Základní informace

Název projektu: Centrum podpory a rozvoje aktivit směřujících k desegregaci v území

Číslo projektu: CZ.03.02.02/00/22_004/0003844

Název výstupu: Proces vzniku desegregačních plánů

Typ výstupu: Dílčí datový a analytický výstup

Datum vyhotovení: srpen 2025

Řešitelský tým: Zuzana Černá, Ph.D.

Úvod

Desegregační plány jsou výstupem projektu *Centrum podpory a rozvoje aktivit směřujících k desegregaci* a jeho aktivity KA 01 *Zavedení komplexního programu zaměřeného na koncepční, metodickou a osvětovou podporu prevence a sanace rezidenční segregace*. Do aktivity je zapojeno 7 lokalit: Liberec (Liberecký kraj); Teplice (Ústecký kraj), Česká Kamenice (Ústecký kraj); Karviná (Moravskoslezský kraj), Žďár nad Sázavou (Vysočina); Moravský Beroun (Olomoucký kraj), Karlovy Vary (Karlovarský kraj). **Cílem** předkládaného dokumentu je na základě komparativní analýzy popsat procesní mechanismy tvorby jednotlivých strategických plánů, identifikovat podobnosti a rozdíly, interpretace získaných dat a popis souvislostí, identifikovat rizika a formulovat doporučení.

Zřetel je brán na **následující okruhy**:

- *Formování spolupráce* – síťování aktérů a nastavování spolupráce v nově zapojených lokalitách a nastavení spolupráce ohledně desegregačních kroků v již zavedených lokalitách.
- *Očekávání spolupracujících aktérů od Agentury pro sociální začleňování*.
- *Identifikace rizik a bariér při vzniku a následné implementaci desegregačních plánů*.

Pro zajištění vyšší validity výzkumu byla zvolena **strategie triangulace metod**, která zahrnovala rozhovory s lokálními aktéry a členy realizačního týmu (lokální konzultanti), pozorování formou účasti na vybraných pracovních skupinách a analýzu dostupných strategických dokumentů. Od dubna do srpna 2025 proběhlo 8 polostrukturovaných rozhovorů s lokálními aktéry a 5 polostrukturovaných rozhovorů s lokálními konzultanty. Součástí pozorování byla osobní účast na 6 pracovních skupinách a 4 sondách v jejichž rámci byly zjišťovány potřeby lokality. Všechny rozhovory byly přepsány a pro potřeby tohoto dokumentu anonymizovány.

I. Obecný úvod do kontextu

Čtyři ze spolupracujících lokalit¹ zaslaly oficiální přihlášku ke spolupráci na základě výzvy publikované na podzim 2024 na stránkách Agentury pro sociální začleňování. Ty byly vybrány komisí a následně s nimi byla uzavřena spolupráce. Tři lokality vstoupily do spolupráce později v průběhu roku 2025. Ve všech lokalitách byl zpracován tzv. *Koncept desegregačního plánu*,² který zpřesňuje záměr desegregačních aktivit vybraných lokalit vč. strategií zapojení možných lokálních partnerů, odhadu finančních nákladů, popis rizik a bariér při implementaci a jejich ošetření.

Většina desegregačních plánů se zaměřuje na výkup problematických nemovitostí, které jsou následně buď určené k demolici nebo rekonstrukci. V obou případech desegregační aktivity předpokládají jak strategie jednání s majiteli domů, tak bezprostřední práci s jejich obyvateli, kteří žijí často v neutěšených podmínkách. V obecné rovině je obsahem práce zjištění skladby obyvatel domů (počty členů rodin, jejich sociální zázemí a rodinné patologie), zajištění důstojného náhradního bydlení pro všechny obyvatele a pomoc před, během a po stěhování. Výjimkou je desegregační plán Liberce, který se zaměřuje na komplexní revitalizaci dvou velkých oblastí města. Cílem je vytvoření jak vhodných podmínek k trávení volného času, především dětí ohrožených sociálním vyloučením, tak zlepšení infrastruktury v této části města.

Základním principem desegregačních plánů je zohlednění zájmů všech zúčastněných stran: měst / obcí, stávajících obyvatel problematických nemovitostí a jejich přílehlého okolí a majitelů nemovitostí. Na realizaci by se ideálně měla podílet širší veřejnost. Zrušení jedné SVL nezakládá jinou SVL, což v praxi znamená nejen to, že obyvatelé stávajících domů budou citlivě relokováni s ohledem na udržení sociálního mixu (20% lidí ohrožených sociálním vyloučením na 80% majority), ale také maximální zákonné předcházení situace, kdy si majitel za utržené peníze z odprodeje nemovitosti, koupí jiný dům k výhodnému podnikání s chudobou.

¹ Karviná, Česká Kamenice, Teplice, Liberec

² Jednotlivé *Koncepty* budou přiloženy k monitorovacím zprávám spolu s jednotlivými desegregačními plány.

Rozdělení rolí v procesu desegregačních aktivit

Následuje obecný popis rozdělení rolí, který ilustruje, jaký typ aktérů se na desegregaci území podílí a jaké jsou jejich kompetence. Vymezení konkrétních aktérů a jejich specifických rolí obsahují jednotlivé desegregační plány.

Agentura pro sociální začleňování

V každé z lokalit působí *lokální koordinátor*, který aktivně síťuje lokální aktéry, svolává a vede PS, na základě diskusí zpracovává desegregační plán a další potřebné strategické dokumenty. Přípravuje podklady pro město. Úzce spolupracuje s *lokálním koordinátorem*, který má z podstaty své práce hlubší znalost terénu.

Města / obce

Vedení měst / obcí poskytuje formální záštitu a podmínky pro tvorbu a plnění desegregačního plánu. Odpovídá za realizaci a implementaci desegregačních aktivit. V rámci měst/obcí je úzce spolupracováno se **Sociálním odborem**, který má mj. na starosti *Komunitní plánování sociálních služeb*, v jehož rámci spolupracuje s krajem, jenž spravuje síť sociálních služeb. Dále se stará o sociální bydlení města/obce a s tím spojenou prevenci bezdomovectví. V neposlední řadě pod něj spadá agenda **Sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD)**. V kontextu desegregace bydlení dochází také ke spolupráci s **Úřadem práce**, **Městskou policií**, která zpravidla koordinuje *Asistenty prevence kriminality*, **Stavebním odborem** a **Odborem životního prostředí**.

Pro desegregační aktivity je výhodou, pokud má město vybudovanou pozici **Manažera sociálního začleňování**, který s celou agendou může výrazně pomoci. Ze spolupracujících lokalit je pozice vytvořena pouze v Liberci, v některých dalších lokalitách je zřízení pozice součástí desegregačního plánu (Teplice)

Kraj sám o sobě nezajišťuje sociální služby přímo, ale *plánuje, koordinuje, financuje a metodicky vede* celý systém sítě služeb na úrovni kraje a rozhoduje o tom, kdo bude do sítě zařazen či vyřazen.

Krajská hygienická stanice, Hasičský záchranný sbor, Státní zdravotní ústav a Policie ČR.

Neziskové organizace zaměřující se na sociální práci s celými rodinami i dětmi v oblasti prevence sociálního vyloučení. Jedná se o organizace, které pracují v odvětvích jako např. rodičovské poradenství, krizové intervence, volnočasové aktivity – kroužky a doučování pro děti, terénní práce, prevence domácího násilí, různé formy komunitní práce, drogové a jiné závislosti.

Obyvatelé problematických domů patří mezi zásadní partnery procesu desegregace. Často se jedná o osoby sociálně vyloučené anebo sociálním vyloučením ohrožené. Právě s nimi je potřeba navázat úzkou spoluprací, vysvětlit nastalou situaci, pomoci ve fázích před, během a po stěhování.

Nemálo důležitým partnerem je **veřejnost**, která by měla být o aktuálním dění v sousedství informována a vyzvána k participaci. Vhodně nastavená komunikace napomáhá také k rozptýlení obav ze založení nové SVL na jiném místě.

Majitelé problematických objektů jsou hlavními partnery pro vyjednávání se zástupci měst.

Rozdělení lokalit podle typologie

Pro potřeby tohoto dokumentu byla vytvořena jednoduchá typologie lokalit, která reflektuje délku spolupráce s ASZ. Jedná se o kategorizaci *Nově zapojené lokality* a *Zavedené lokality*. Rozdělení bylo zvoleno především s ohledem na specifika síťování a budování vztahů s lokálními aktéry. Jak sám název napovídá, *zavedené lokality* mají zpravidla vybudované partnerské struktury, zatímco *nově zapojené lokality* do určité míry prošly procesem síťování. Proces nezačínal od nuly, protože většina měst/obcí má zpracovaný strategický dokument *Komunitní plánování sociálních služeb*, který reflektuje sociální potřeby lokalit a s tím související koordinaci poskytovatelů sociálních služeb. V praxi lokalit se poskytovatelé sociálních služeb znají, místy překrývají, avšak novum v nově spolupracujících lokalitách je jejich úzká spolupráce na konkrétní problematice.

Společnými prvky obou typů lokalit je důraz na posílení kapacit registrovaných sociálních služeb. Přestože v současnosti jsou podle všeho kapacity sociálních služeb dostatečné, respondenti připouštějí, že při implementaci desegregačních aktivit bude třeba jejich navýšení. Dalším společným prvkem v kontextu implementace je obava ze změny politické reprezentace v nadcházejících volebních obdobích. Ačkoli aktuálně panuje na

desegregačních záměrech politická shoda, dotazovaní připouštějí, že po volbách se může situace neočekávaně změnit.

Následuje rozdělení lokalit dle typologie a obecný popis zaměření jednotlivých desegregačních plánů.

Nově zapojené lokality

Karviná (Moravskoslezský kraj)

Desegregační plán se zaměřuje na domy Na Vyhlídce 1233, 1234 a 1235. Primárním záměrem města Karviná je tyto domy vykoupit, zdemolovat a následně využít volný veřejný prostor. V současné době probíhá zjišťování kolik lidí a s jakým socio-ekonomickým zázemím byty obývá. Po vykoupení domů dojde k citlivé relokaci obyvatel s respektem k zachování sociálního mixu. Tento krok bude vyžadovat posílení kapacit sociálních služeb, o čemž město aktuálně vyjednává s Moravskoslezským krajem. Dalšími cíli desegregačního plánu jsou: posilování SVJ proti bytovým spekulantům, rozvoj systémové agendy tak, aby za podpory ASZ došlo k užšímu propojení kraje a města, vznik komunikačního plánu.

Teplice (Ústecký kraj)

Město Teplice se v desegregačním plánu orientuje na objekt v ul. Přítkovská 1688/11. Záměrem města je tento objekt odkoupit. Primátor jedná o možném výkupu s majitelem nemovitosti od jara 2025. Následně proběhne zjišťování, kolik lidí a s jakým socio-ekonomickým zázemím dům obývá, aby následně došlo k jejich relokaci do nově nalezených bytů s respektem k zachování sociálního mixu. Pokud to technický stav dovolí, odkoupená budova bude rekonstruována.

Karlovy Vary (Karlovarský kraj)

Desegregační plán se zaměřuje na uzavření městské ubytovny Drahomíra. Výchozím bodem budou zkušenosti města a zainteresovaných aktérů s již proběhlým uzavřením ubytovny v Úvalské ulici. Probíhá analýza v minulosti užitých procesů, která slouží jako podklad pro reflexi zkušeností s nastavením systému desegregace. Na jejím základě budou formulována jak nová opatření, tak zachována ta, která se osvědčila.

Zavedené lokality

Liberec (Liberecký kraj)

Desegregační plán cílí na lokality Františkov a Jeřáb a primárně si klade za cíl eliminovat obchod s chudobou s akcentem na rodiny s dětmi žijících v ubytovnách. Dalším cílem je pracovat s veřejným prostorem tak, aby se v lokalitách zlepšily podmínky pro společenské a komunitní setkávání. K tomu by měla vést revitalizace veřejného prostoru např. kolem zóny Ferex, či vznik nízkoprahového zařízení pro děti a mládež.

Česká Kamenice (Ústecký kraj)

Desegregační plán cílí na dům v ul. Úzká 99 a dům v ul. Pivovarská 2 a Pivovarská 8. V případě objektu v ul. Úzká je cílem města odkup a následná demolice. V současné době objekt obývají 2 rodiny, kterým v případě demolice bude nabídnuto nové bydlení a pomoc se zabydlováním. Oba domy v ul. Pivovarská chce město odkoupit, následně zrekonstruovat a dále pronajímat 7 bytových jednotek (5 bytových jednotek v režimu běžného nájemného a 2 bytové jednotky v režimu sociálního nájemného).

Moravský Beroun (Olomoucký kraj)

Desegregační plán staví na dvou strategických dokumentech: Plán sociálního začleňování (revize 2024) a Koncepce bydlení (2025).³ Plán se věnuje 3 základním okruhům: 1) správa bytového fondu, který vlastní město; 2) aktivizace majitelů soukromých nemovitostí, aby zlepšili technický stav svých budov; 3) dům v ul. Janáčkova, jehož půlka je v soukromých rukou a půlka ve vlastnictví města. Město provádí aktuálně pasport svého bytového fondu a jedná s majitelem o opravách společné nemovitosti.

Žďár nad Sázavou (Vysočina)

Desegregační plán si vytyčuje dva cíle: 1. parametrickou regulaci sociálního mixu v bytových domech; 2. zvýšení kvality městských bytů s ohledem na cílovou skupinu. Jedním z nástrojů, které budou v lokalitě uvedeny do praxe, je zavedení kontaktního místa pro bydlení a městské nájemní agentury.

³ Oba strategické dokumenty jsou dostupné zde: <https://www.morberoun.cz/strategicke-dokumenty/ds-12782/p1=98008> [cit. 16.8.2025].

II. Proces síťování a spolupráce aktérů v lokalitě

Nově zavedené lokality – případová ilustrace

„Ta motivace byla v potřebě řešit situaci, která tady nastala. Už jsme se dostali z našich prostředků, s našimi zkušenostmi do bodu, kdy se již nemáme sami kam posunout. Tzn. potřebujeme pomoc, poradit v některých věcech získat zkušenosti, oporu k tomu, abychom mohli s tou částí města, na kterou se zaměřujeme, něco dělat a opravdu ji posunout k lepšímu.“⁴

Lokality, které vstoupily nově do spolupráce s ASZ, se zpravidla samy pokoušely s neutěšenou situací segregovaných domů něco udělat. Docházelo např. k jednání s majiteli nemovitostí, s Odborem životního prostředí (v kontextu nepořádku v lokalitě), koordinaci činností policie v oblasti apod. Avšak veškeré snažení mělo často krátkodobý účinek, a proto vnímaly výzvu ASZ k zapojení do projektu desegregace jako vítanou.

Síťování lokálních aktérů zde probíhalo od počátku. Již bylo uvedeno, že města/obce zpracovávají dokument *Komunitního plánování*, který obsahuje lokální analýzu potřeb obyvatel v oblasti sociálních služeb, plánuje jejich dostupnost, kapacitu a rozvoj. Jinými slovy obsahuje podrobný přehled o síti sociálních služeb na daném území. „Ono to síťování je hrozně jednoduchý. Protože tolik sociálních služeb tady není a vlastně všechny ty sociální služby jsou v rámci komunitního plánu... Administrace komunitního plánování jde prostřednictvím sociálního odboru, takže všechny služby jsou zasítované a známe je.“⁵ Logickým východiskem bylo, že síťování aktérů v prvním kroku probíhalo v úzké spolupráci právě se sociálním odborem. Na základě desegregačního záměru byly vytipovány služby vhodné k úzké spolupráci. Ty pak byly osloveny buď vedoucí sociálního odboru nebo byly kontakty předány lokálnímu koordinátorovi, který jednotlivé aktéry oslovil sám. Následně byly zřízeny PS, na jejichž půdorysu se oslovení aktéři setkávají. Četnost a forma spolupráce se liší dle potřeb a vytížení lokality.

V Karviné se dlouhodobě schází PS Bezpečná Karviná, která byla v rámci práce na desegregačním plánu rozšířena o další aktéry (např. Krajská hygienická stanice, Hasičský záchranný sbor, Státní zdravotní ústav, Stavební odbor, Státní policie apod.).

⁴ Rozhovor 28.7.2025

⁵ Rozhovor 9.4.2025

Desegregační plán se orientuje na výkup anebo směnu nemovitosti *Na Vyhlídce*, která je následně určena k demolici. Záměr předpokládá intenzivní jednání s majiteli nemovitostí o jejich výkupu anebo směně, přičemž existuje reálné riziko, že někteří majitelé nebudou chtít nemovitost odprodat. V takovém případě negociace nekončí, neboť lze pod vedením ASZ zavést institut *Dobré adresy*, který vytváří přiměřený tlak na majitele s cílem uvedení nemovitosti do stavu vhodného k důstojnému bydlení. Rozšířená PS usedla na jaře 2025 ke společnému stolu, kde si jednotliví aktéři vymezili své role, pravomoci i meze v rámci případné koordinace *Dobré adresy*. „*Ta schůzka byla prvotní, kdy bylo řečeno, na co se budeme zaměřovat. Je to opravdu dům, ve kterém bydlí pouze lidé ohrožení soc. chudobou. Je tam velká míra trestné činnosti apod. a v rámci schůzky jsme se obecně bavili o tom, jaké kdo má kompetence, co může ze své pozice udělat proto, aby se lidem žilo líp. V rámci toho jsme vlastně zjistili, že hygiena je schopna zasáhnout v případě, že má informace o tom, že se v domácnosti vyskytují štěnice. Což předtím jsme tuto informaci neměli, nějak jsme se s tím prali a bojovali jsme s tím z větší části bez úspěchu.*“⁶ Tato schůzka se ukázala jako klíčová v další spolupráci, přestože v jejím hodnocení převládal opatrný postoj s odkazem na další setkání PS: „*Tedy další schůzka bude v srpnu a teprve až poté schůzce se uvidí, zda-li se cíle naplňují či ne. V této chvíli se mi přístup všech zúčastněných jeví jako pozitivní, ale bylo to celé v obecné rovině. Tzn. až budou konkrétní cíle, tak se uvidí, na kolik se do toho budou chtít všichni zapojit...*“⁷ Z rozhovoru je zřejmé, že tato opatrnost pramení z předešlých zkušeností spolupráce v lokalitě, kdy respondent nabyl dojmu, že někteří z aktérů hledají více cesty, jak problém neřešit než jak jej vyřešit.

V Teplicích probíhal počátek síťování lokálních aktérů stejně – skrze *Odbor sociálních věcí a zdravotnictví*. Následně byli vytipovaní aktéři kontaktováni lokálním koordinátorem, který si s nimi sjednal separátní schůzky. Jejich účelem bylo představení desegregačního záměru města a zjištění ochoty na tomto záměru společně spolupracovat, dále byly položeny otázky zjišťující fungování dané organizace, její cílovou skupinu, formu práce a možné volné kapacity, které by mohly být výhledově alokovány na práci v terénu. Lokální koordinátor úzce spolupracuje s lokální konzultantkou. Samotný plán se zaměřuje na odkup domu v ul. Přítkovská a jedna ze schůzek s konala mj. se správcovou objektu. Došlo k prohlídce domu a prvotnímu dotazování na orientační počet nájemníků, jejich

⁶ Rozhovor 28.7.2025

⁷ Rozhovor 28.7.2025

složení a praxi poskytování ubytovacích smluv. Po úvodním seznámení s lokálními aktéry byla ustavena PS *Desegregace v bydlení*, která se schází s intenzitou 1x/měsíc. Na PS se pravidelně diskutuje desegregační plán jako celek, jeho případné dílčí změny, aktualizují se kapacity jednotlivých aktérů, zjišťují se dostupné kapacity bytového fondu města. Účastníci se na tvorbě dokumentu aktivně podílí např. formulací případných rizik a jejich ošetření či připomínkováním tvořeného dokumentu.⁸ Diskutují se také formy sdílení informací. Ačkoli současná doba nabízí nepřeberné množství komunikačních nástrojů, v diskusích se objevuje silná konformita s nástrojem, který všichni znají – WhatsApp. Tato konformita může být utvářena neochotou mít další komunikační nástroj (appku) a být součástí nového kanálu. U některých účastníků PS byla zjevná neochota učit se s novým nástrojem. Na druhou stranu všichni účastníci souhlasili s potřebou komunikačního kanálu, který urychlí případnou intervenci u osob ohrožených sociálním vyloučením. Vedle PS jedná primátor města Teplice s majitelem o odkupu nemovitosti. Město i majitel si nechali zpracovat cenový odhad nemovitosti a aktuálně vyjednávají o cenovém průsečíku. Ze strany ASZ je připravován metodický dokument popisující převzetí objektu pod správu města vč. jeho obyvatel, který reflektuje témata jako smluvní zajištění stávajících obyvatel domu, zajištění bezpečnosti domu, systém ukončování smluv apod. Ošetření obyvatel domu sociálními službami, zajištění nového ubytování vč. procesu vystěhování a nového nastěhování je pravidelným předmětem debat PS. V rozhovorech respondenti tvrdí, že vztahy mezi některými NO působících v Teplicích jsou v pořádku a organizace spolupracují na dílčích věcech, na druhou stranu někteří z nich připouštějí nespecifikované pnutí, a to v následujících oblastech: 1. lokální působnost; 2. kompetenční působnost; 3. narušené vztahy pramenící ze starší kauzy. Na základě pozorování a rozhovorů lze konstatovat, že pošramocené vztahy nejsou rizikem implementace desegregačního plánu, naopak je tato spolupráce vnímána jako možnost vyrovnání se s minulostí.

„Ono samozřejmě i to prostředí soc. služeb je svým způsobem rivalitní, je to logický. Je to vázáno na veřejné finanční prostředky a jejich množství je omezené. Takže jakože nějaká rivalita, že do toho vstupuje, je asi v pořádku. To, co se stalo před 1,5 rokem byl jednoznačně extrém. [...] občas to téma tady probublá, ale ono je občas i ventilační. On ten čas běží, všichni to nějak zpracováváme, tím jak si to zažil každý v opačný roli. Myslím

⁸ Zápisy z PS, 19.11.2024; 9.4.2025; 28.5.2025; 23.6.2025; 23.7.2025.

si, že to fakt jenom probublá tak jako aby se člověk jako uvolnil. Nemyslím si, že by to zásadně mělo vliv na tu kooperaci.“⁹

Zavedené lokality – případové ilustrace

V těchto lokalitách má proces síťování a spolupráce lokálních aktérů odlišnou dynamiku. Tyto města/obce jsou v rámci spolupráce s ASZ zapojeny v rozmanitých projektech. Lokální konzultanti velmi dobře znají místní realie i samotné aktéry, stejně tak místní aktéři znají práci a lidi z ASZ. Obě strany vědí, co od sebe mohou očekávat a mají zavedený styl spolupráce. Jak ukázaly některé rozhovory, v dlouhodobě spolupracujících lokalitách se může projevit **apatie** až **nechuť** k pravidelnému setkávání v rámci PS. Tato nechuť nutně nepramení z toho, že by lokální aktéři nechtěli společně pracovat na novém úkolu. Spíše má původ z časové náročnosti, která je na ně kladena pravidelným konáním PS na úkor práce v terénu. Aby nedocházelo zatěžování partnerů, byly zvoleny odlišné modely spolupráce.

V Liberci lokální koordinátor úzce spolupracuje s manažerem sociálního začleňování. Nejprve vytipovali ty subjekty, které se nějakým způsobem zaobírají problematikou plánovaného desegregačního záměru a z podstaty své práce se pohybují v lokalitách zájmu. Jednalo se např. jak o poskytovatele sociálních služeb, tak městskou policii, sociální odbor města, Krajskou hygienickou stanici, Místní komise apod. Ti pak byli pozváni ke konání PS, která byla členěna na tři obecné tematické celky kopírující desegregační záměr: 1) veřejný prostor; 2) vlastníci nemovitostí; 3) instrumenty města.¹⁰ Všichni zúčastnění byli rozděleni do třech pracovních skupin dle vytyčených témat a na základě skupinové kooperace vznikl výstup v podobě konkrétních témat, návrhy kroků a doporučení forem a možností revitalizace oblasti. Výstupy z této PS sloužily lokálnímu koordinátorovi jako podklad nejen ke zpracování desegregačního plánu, ale i okruhů otázek pro další dílčí rozhovory s lokálními aktéry, tzv. *sondy*. Tato konkrétní PS měla od účastníků pozitivní ohlas především proto, že se primárně jednalo o skupinovou spolupráci, nikoli frontální výklad a dle lokálního koordinátora také proto, že se do ní aktivně zapojil vysoký představitel města Liberec. *„Vnímám tendenci, že už jsou někteří aktéři unaveni a myslím si, že velmi dobře zafungovalo, a to chci ocenit vlastně váš přístup, že jste do PS vstoupil aktivně a vlastně jste tu jednu skupinu vedl, což vlastně*

⁹ Rozhovor 9.4.2025

¹⁰ Zápis

*velmi pomohlo tu skupinu rozhábat. Lidé viděli, že pro město, jeho zástupce, je to téma důležité.*¹¹ Následovaly krátké strukturované rozhovory tzv. *sondy* s užším výběrem aktérů působících v lokalitě, které byly primárně vedeny lokálním koordinátorem. Vedle vedení města, městské policie, asistenty prevence kriminality byly rozhovory uskutečněny s poskytovateli sociálních služeb orientujících se na drogovou scénu a pomoc sociálně ohroženým lidem nejen v oblasti bydlení. Cílem těchto rozhovorů bylo detailněji zmapovat potřeby lokality Františkov/Jeřáb. Tato metoda byla pro zpracovatele desegregačního plánu časově náročná, avšak její nespornou výhodou je, že každý z oslovených aktérů hovořil sám za sebe z perspektivy svého pracovního zaměření. Následná analýza rozhovorů ukázala, že respondenti nezávisle na sobě formulovali nejen shodu na důležitosti řešení vybrané lokality, ale také potřebnost zřízení nízkoprahového zařízení pro děti a mládež, revitalizaci veřejného prostoru v oblasti Ferex za hlavním nádražím (např. zavedení osvětlení, údržba okolí, občanská vybavenost apod.) a systémové řešení v boji s obchodníky s chudobou na místních ubytovnách, jejichž neutěšený stav je v lokalitě všeobecně znám. Rozhovory mj. potvrdily započatý směr desegregačního plánu tak, jak byl formulován lokálním koordinátorem a manažerem sociálního začleňování a odsouhlasen Radou města. Další nespornou výhodou tohoto přístupu bylo malé časové zatížení samotných respondentů. Město, bez ohledu na desegregační plán, již v území nastartovalo investice v oblasti infrastruktury a veřejné vybavenosti. Východiskem implementace desegregačních činností je orientace především na měkké aktivity, skrze které se postupně připraví půda na tvrdé, investiční aktivity. *„Já bych z pohledu i politického to chtěl nastartovat po nějakých menších a dílčích věcech, ale spíš v měkkých aktivitách a postupně ovlivňovat nějaké větší investiční akce, které už jsou v běhu, tak aby souzněly s tím desegregačním plánem ... my už jsme si předběžně definovali nějaké aktivity v krátkodobém horizontu a dlouhodobém horizontu, a abychom si připravili půdu pro dlouhodobý horizont, např. na výkup objektů.*¹²

Rozdílný proces tvorby desegregačního plánu byl zvolen v České Kamenici a Moravském Berouně. Odlišnost pramení mj. i z malé rozlohy obou obcí, která výrazně ovlivňuje kapacity městských úřadů a v obou případech i nedostatek nových zájemců o místo ve státní správě. Na druhou stranu menší rozloha obce s sebou přináší v těchto případech „rodinnou atmosféru“ a pružnější orientaci na cíl. I zde platí, že lokální koordinátor úzce

¹¹ Rozhovor 26.6.2025.

¹² Rozhovor 26.6.2025

spolupracuje s lokálním konzultantem. V případě Moravského Berouna nebylo třeba svolávat zvláštní PS k desegregaci v bydlení, jelikož město téma desegregace řeší dlouhodobě a přistupuje k němu z různých perspektiv (např. desegregace ve vzdělávání, poradenské programy apod). Na obecné rovině pak s desegregací v bydlení počítá ve strategickém dokumentu *Plán sociálního začleňování*, konkrétněji ho pak uchopuje v *Koncepci bydlení*. Desegregační plán je pak nejkonkrétnějším vyústěním těchto dvou dokumentů. Město samo si uvědomuje palčivý problém s obchodníky s chudobou a požádalo ASZ o pomoc při řešení tématu. Aktuálně s městem aktivně spolupracuje *urbanistka* (ASZ), která na základě analýzy potřebnosti identifikovala nutnost aktualizace správy bytového fondu. V úzké spolupráci s *Vedoucím správy majetku a komunálních služeb*, započala pasportizace staveb,¹³ která obsahuje základní identifikaci stavby, přesný popis konstrukce a technického stavu. Ucelený pasport městských bytů ukazuje závažnost opotřebení objektů a jeho zpracování umožní přehlednou prioritizaci investic do bytového fondu města, protože chce-li to zakročit proti obchodníkům s chudobou, jeho pronajímané byty musejí být v dobrém technickém stavu.

Dalším příkladem menšího města je Česká Kamenice, která je ve spolupráci s ASZ také aktivní. Město má jasný dlouhodobý cíl: výkup nemovitostí a jejich rekonstrukce (ul. Úzká) a demolice (ul. Pivovarská). Samotné město má z minulosti s výkupem nemovitostí bohatou zkušenost. Lokální konzultant zde s lokálními aktéry aktuálně diskutuje především finanční kapacity města, které nedovolují vykoupit oba zmiňované objekty naráz. Město ve složení starosta, tajemník a vedoucí odboru sociálních věcí aktuálně řeší strategie komunikace s majiteli budov zamýšlených k výkupu. Nechali zpracovat odhadní cenu, která se významně odlišuje od požadavku majitele jednoho z domů. V domě žijí aktuálně dvě rodiny, které jsou mj. i v péči Odboru sociálních věcí a samotná stavba je v naprosto dezolátním stavu – chybějící okna, dveře, odhalená elektroinstalace apod. Výsledný desegregační plán bude odrážet jak zamýšlené kroky města v případě výkupu nemovitosti a následné práce s dosavadními obyvateli – tzv. *citlivá reloka*ce, tak návrhy postupů v případě, že majitel odmítne nemovitost odprodat – zavedení institutu *Dobré adresy*.

¹³ Podrobněji k účelu, využití a obsahu pasportizace viz Stavební zákon č. 283/2001Sb.

III. Očekávání od ASZ

Obecně lze konstatovat, že všichni respondenti mají od Agentury realistická očekávání, tedy neočekávají nic, co není v její kompetenci. Nově spolupracující lokality výrazně akcentují roli ASZ ve dvou rovinách: facilitační a garanční. Zástupci Agentury zvou k jednomu stolu rozmanité účastníky, svou přítomností usnadňují proces komunikace a spolupráce ve skupině a skrze odbornost jsou nápomocni při procesu rozhodování. ASZ je partnerem vnášejícím do jednání *know-how* nabyté letitou zkušeností z terénu a spoluprací s odborníky.

„Očekávám dohled nad kvalitou toho procesu. Že v podstatě nebude nikde docházet k protiprávnímu jednání, a i přestože zadavatelem a spolupráce je s městem, tak ASZ ze svých pozic nedopustí, aby se ta péče o tu klientelu a to všechno ohýbalo směrem, který někteří politici mohou diktýrovat jinak a tak. To je pro mě důležité.“¹⁴

Všichni respondenti kladli důraz na *systematický* přístup k problému, který je obecně nazýván *obchodem s chudobou*. Již bylo uvedeno, že motivací vstupu do spolupráce nových lokalit byla potřeba řešit palčivý problém sociálního vyloučení na svém území a ztroskotání vlastních snah o nápravu problémů.

„...mám očekávání, že bude působit [ASZ] něco mezi facilitátorem a vedením při nastavování procesů, právě aby v dalších obdobích nebo v dalších situacích mělo město tyhle cesty prošlapané... očekávám, že se to naučíme – my [lokální partneři] i město.“¹⁵

Nemálo akcentovanou rovinou role ASZ je pomoc s *komunikací* města směrem k veřejnosti, neboť téma sociální desegregace je velmi citlivé, a jako takové musí být komunikováno. Ve vybraných lokalitách proto Agentura poskytuje specialistku na komunikaci. Byla zmíněna i pomoc s komunikací od neziskových organizací směrem k veřejnosti. Argument zněl, že někteří lidé vnímají NO jako „vysavače“ veřejných peněz a neberou v potaz jejich sociální práci. Nemalý důraz byl položen na požadavek, aby Agentura v lokalitě zůstala i po skončení projektu a nadále pomáhala s implementací desegregačních plánů.

¹⁴ Rozhovor 9.4.2025

¹⁵ Rozhovor 28.5.2025

Všichni respondenti vnímají spolupráci s Agenturou pozitivně. Ti, kteří s ní dlouhodobě spolupracují oceňují odbornost, pružnost a servis jejích pracovníků. Respondenti z nově zapojených lokalit oceňují praktickou rovinu spolupráce:

„Já to vnímám jako krok dopředu. Je to rovina, která je ryze praktická a zasahuje do fungování sociálních služeb různě a poskytuje praktickou formu spolupráce mezi námi. To je krok dopředu. Do budoucna nám to může dát to, že se budeme líp znát, budeme mít za sebou zkušenost praktické spolupráce – to jsme měli i předtím, ale tohle je trošku něco jiného – takže nás to může všechny nějakým způsobem obohatit a posunout dopředu. I v rámci spolupráce v jiných oblastech – prevence kriminality, vzdělávání apod. Je to dobře v tom, že je to hodně konkrétní – ani ne na téma, ale práci – máme objekt a ten řešíme. To dosud nebylo.“

Jeden z respondentů vyjádřil překvapení z nedostatku času v procesu plánování, který předchází samotné tvorbě desegregačního plánu. Z jeho perspektivy by si příprava zasloužila mnohem více času, nicméně vyjádřil pochopení, že *„je to projekt, a že ten čas tam musí dojít k naplňování. Ale myslím si, že by bylo fajn, kdyby tam byl prostor na tu celkovou přípravu.“*¹⁶

Lokální koordinátoři a výzvy při zpracování desegregačních plánů

V souladu s projektovou žádostí, která uvádí, že desegregační plány budou zpracovány na konci roku 2025, je harmonogram dosud naplňován. Realizační tým si sice stanovil vnitřní deadliny s cílem dosáhnout dřívějšího dokončení plánů, nicméně ukázalo se, že proces jejich tvorby je výrazně ovlivňován otázkou výkupu či nevýkupu zájmových nemovitostí. Důležité je zdůraznit, že samotné plány jsou „živým dokumentem,“ což v praxi mj. znamená, že v procesu implementace podléhají evaluaci, na jejímž základě mohou být dílčí kroky přehodnoceny. V praxi pak zdoluhavost procesů znejišťuje lokální aktéry – především pracovníky sociálních služeb, kteří jsou zatíženi vlastní agendou a z tohoto důvodu nejsou vždy motivováni k detailnímu rozpracování kroků pro variantu výkupu. Navíc lokální aktéři usilují o co nejrealističtější zpracování plánů, které budou skutečně proveditelné v praxi, což samo o sobě přispívá ke zdržení finálního sepsání textů.

¹⁶ Rozhovor 8.7.2025

Pozitivní skutečností je, že ve všech spolupracujících lokalitách existuje politická shoda na vzniku a implementaci desegregačních plánů a ani jeden z plánů není závislý na jediném výsledku rozhodnutí, protože počítají s alternativními variantami řešení. Je třeba zdůraznit, že desegregační plány jsou ASZ pilotovány poprvé, a tedy i samotný realizační tým se v procesu učí. Aktivita týmu v lokalitách je na velmi dobré úrovni (probíhají osobní schůzky, jednání, příprava podkladů apod.). Slabším místem je však příprava textové formy desegregačních plánů. Tým byl na začátku seznámen s rámcovou osnovou dokumentu, měl možnost ji připomínkovat a může ji dále přizpůsobovat potřebám jednotlivých lokalit.

Desegregační plány vzniknou v souladu s projektovým harmonogramem, i když ambice realizačního týmu směřovaly k rychlejšímu dokončení.

IV. Rizika

V rámci příprav a postupné implementace desegregačních plánů byla identifikována následující rizika, která mohou negativně ovlivnit efektivitu, legitimitu a udržitelnost celého procesu. Následuje pojmenování, popis a možné dopady jednotlivých rizik. Opatření vedoucí k eliminaci rizik jsou součástí kapitoly *Shrnutí a doporučení*.

1.	Odchod klíčových aktérů po skončení financování.	V kontextu tohoto dokumentu se jedná o ASZ, jejíž role v lokalitách je vázána na projektové financování, které je ze své podstaty dočasné. V případě odchodu bez dostatečného předání kompetencí místním aktérům, může dojít ke ztrátě kontinuity v implementaci desegregačních plánů a znehodnocení dosavadních výsledků.
2.	Politická nestabilita a změna priorit.	Procesy desegregace se dějí v dlouhodobém horizontu a překračují jedno a více volebních období. V důsledku změny politické reprezentace ať na úrovni samosprávy či státní správy může dojít k přehodnocení priorit,

		zastavení financování nebo delegitimizaci přijatých opatření.
3.	Institucionální pnutí mezi poskytovateli sociálních služeb.	V průběhu implementace může docházet k napětí mezi jednotlivými poskytovateli sociálních a doprovodných služeb v důsledku nejasného vymezení kompetencí, duplicitní činnosti anebo soutěže o klienty. To ohrožuje efektivitu systému a může vést až k demotivaci pracovníků tak k sílící nedůvěře klientů.
4.	Zdlouhavost desegregačních procesů a sekundární dopady na ohrožené rodiny.	Zdlouhavé plánování, nerealistické harmonogramy a byrokratická zátěž mohou vést k prodloužení při poskytování potřebné podpory. Časový tlak může u rodin v krizové situaci vyústit v eskalaci napětí např. v podobě zvýšeného domácího násilí anebo zhoršení duševního zdraví.
5.	Poškození reputace neziskového sektoru v očích veřejnosti.	Veřejná debata zjednodušuje roli neziskových organizací, které bývají vykreslovány jako instituce „vysávající“ veřejné rozpočty bez dodatečné kontroly výsledků. Tento obraz může být používán k delegitimizaci aktérů, kteří sehrávají klíčovou roli v realizaci desegregačních opatření.
6.	Zneužití situace ze strany subjektů profitujících z obchodu s chudobou.	Některé komerčně orientované subjekty či jednotlivci mohou využít proces desegregace k navázení nových obyvatel do lokalit s cílem profitovat z obchodu s chudobou. Tento jev je ohrožující pro cíle desegregace, reprodukuje vyloučení v nových (anebo starých) podobách a podkopává důvěru veřejnosti a zapojených aktérů.

Shrnutí a doporučení

V případě nově zapojených lokalit je vstup do spolupráce s ASZ motivován dlouhodobou frustrací z neúspěšné snahy o řešení situace v segregovaných lokalitách. Města a obce si uvědomují limity svých možností a vítají podporu ve formě odbornosti, facilitace a metodického vedení. Motivace většiny obcí a měst situaci řešit je patrná z procesu vzniku dokumentu desegregačního plánu, na němž spolupracují místní aktéři se samosprávou. Vedle formování samotného textu jsou na mnoha místech realizovány konkrétní implementační kroky směřující k desegregaci lokality nejčastěji formou jednání s majiteli nemovitostí, ale také zjišťování a zajišťování kapacit sociálních služeb a zjišťování složení obyvatel v zájmové nemovitosti. Pro zapojené aktéry je důležitá jistota, že v případě nedohody mezi zástupci města a majitelem nemovitosti o odprodeji, desegregační aktivity nekončí, ale nastupují jiné nástroje. Ty umožňují další vyjednávání s majitelem o uvedení nemovitosti do obyvatelného stavu.

Zatímco zavedené lokality jsou ve spolupráci s ASZ delší čas, tedy nebylo u nich nutné sítovat partnery, nově zavedené lokality sítováním prošly. To probíhalo skrze spolupráci lokálního koordinátora (ASZ) s lokálním konzultantem (ASZ) a sociálním odborem, který disponuje přehledem o místních sociálních službách. Lokální koordinátor svolal vybrané místní aktéry vč. sociálních služeb k jednomu stolu a ustavil PS, které se k tématu scházejí. Schůzky PS se konají ve všech lokalitách, jejich četnost a forma se liší dle místních potřeb. Tato setkání jsou součástí *plánovacího procesu*, slouží tedy jako podklad pro dokument desegregačních plánů. Desegregační plán je sepisován lokálním koordinátorem.

Spolupráce mezi všemi aktéry není bez bariér. V některých dlouhodobě spolupracujících lokalitách panovala nechuť k účasti na pravidelných PS z důvodu jejich časové náročnosti. Zde byl zvolen jiný model kooperace – PS se konala jednou formou workshopu o třech skupinách, jehož výstupem byly praktické body desegregačního záměru. Součástí dalších plánovacích procesů byly tzv. *sondy* – individuální rozhovory zjišťující potřeby lokality.

Vedle časové náročnosti PS se k bariérám spolupráce přidávaly obavy z formálního setrvání na obecné rovině bez konkrétních výstupů či napětí mezi aktéry pramenící

z minulých zkušeností. Zatím se ukazuje, že napětí nemusí být nutnou překážkou, ale spíše příležitostí k obnově spolupráce.

Facilitátor, odborný garant a partner vnášející zkušenost a nadhled – to jsou oblasti definující jak **očekávání** nově zavedených obcí od ASZ tak **ocenění** ASZ od dlouhodobě spolupracujících obcí. ASZ dle respondentů pomáhá vytvářet strukturovaný rámec spolupráce, podporuje komunikaci mezi rozmanitými aktéry a přispívá k vytvoření realistických plánů. Klíčové je, aby Agentura zůstala v lokalitách přítomna i po skončení projektu a napomáhala dál implementaci opatření. Očekávání jsou kladena i na podporu při komunikaci s veřejností.

Projektový harmonogram tvorby desegregačních plánů je zatím naplňován. Realizační tým si stanovil vnitřní deadliny za účelem dřívějšího splnění výstupu KA 01. Ty se však nepodařilo naplnit především z toho důvodu, že proces výrazně zdržuje jednání s majiteli o výkupu zájmových nemovitostí, což vede k částečné demotivaci již tak zahlcených lokálních aktérů k detailnímu rozpracování dílčích kroků plánů. Lokální koordinátoři jsou v lokalitách aktivní, s lokálními aktéry mají zpravidla nadprůměrné pracovní vztahy, nicméně samotná *tvorba* dokumentu desegregačních plánů je slabší.

Celkově je dosavadní spolupráce vnímána pozitivně – především díky praktickému zaměření na konkrétní lokalitu a konkrétní problémy tematizující desegregaci v bydlení. Tento přístup napomáhá rozvoji důvěry, vytváří prostor pro sdílení zkušeností a otevírá cestu k systémovým změnám. Výzvou do budoucna zůstává zejména vyvážení mezi nutnou koordinací a praktickou operativou v terénu, vytvoření udržitelných modelů spolupráce a přenos know-how na místní aktéry.

Doporučení

1) Odchod klíčových aktérů (ASZ) po skončení financování

- **Včasné předání kompetencí** – ASZ kontinuálně předává kompetence lokálním aktérům. V rámci města/obce se doporučuje zavést pozici např. *manažera sociálního začleňování* anebo obdobnou, který postupně přebere agendu lokálního konzultanta. V případě potřeby je manažer sociálního začleňování v kontaktu se zástupci ASZ.

- **Plán udržitelnosti** – součástí *Desegregačních plánů* by měl být plán udržení klíčových rolí a činností po skončení financování.

2) Politická nestabilita a změna priorit

- **Budování politického konsenzu** – doporučuje se včasná komunikace a zapojení politického vedení napříč spektrem s důrazem na data a výzkumy pro podporu kontinuity desegregačních záměrů. Těmito daty může být např. pravidelné vyhodnocování desegregačních plánů.
- **Zachování institucionální paměti** – doporučuje se vytvoření systému nástrojů, které uchovávají informace, předávají je dál, snižují závislost na jednotlivcích a chrání výsledky práce před „zmizením.“ Prakticky se nabízí standardizace povinné dokumentace schůzek, výstupů desegregačních aktivit, rozhodnutí a klíčových událostí. Vytvoření sdíleného úložiště, na kterém jsou dokumenty přístupné všem relevantním aktérům. Zřízení koordinátorské pozice (viz výše např. manažer pro sociální začleňování), který ideálně nepodléhá politickým změnám a nadále koordinuje započaté desegregační aktivity na stejném půdorysu, na jakém byly zavedeny od počátku. V neposlední řadě se jedná o zavedení pravidelné reflexe a evaluace desegregačních plánů.
- **Zákonné ukotvení klíčových mechanismů** – tam, kde je to možné, navrhnout legislativní rámce na vyšší úrovni, které zajistí dlouhodobost bez ohledu na politické vedení. V tomto bodě se doporučuje navrhnout takové systémové rámce, které nepodporují a nelegalizují činnost obchodníků s chudobou.

- ## 3) Institucionální pnutí mezi poskytovateli sociálních služeb
- konkurence mezi sociálními službami vychází z podstaty jejich financování. Někdy se k lokální konkurenci přidá animozita z předešlé spolupráce, která může být hrozbou desegregačních aktivit. V takovém případě se doporučuje ošetřit pnutí formou facilitace, které je nástrojem prevence i zvládání problémů. Důležitý je výběr facilitátora, který je schopen do facilitace aktivně nezasahovat, ale naopak naslouchat, shrnout a strukturovat diskutovaný problém.

4) Zdlouhavost desegregačních procesů a sekundární dopady na rodiny

- **Včasná komunikace** – obyvatelé desegregovaného domu jsou včasně a jasně informováni o plánovaných opatřeních a potencionálních dopadech těchto opatření na ně samotné. Nezbytné je ujištění, že změnám nečelí sami, ale s pomocí podpůrného týmu (často NO).
- **Krizová intervence jako součást systému** – integrace krizových týmů, které mohou okamžitě reagovat na zhoršující se situaci v rodině.

5) Poškození reputace neziskového sektoru v očích veřejnosti

- **Transparentní komunikace výsledků** – pravidelné zveřejňování dat o činnosti a dopadech sociálních služeb v rámci konkrétních desegregačních kroků (např. počty podpořených osob, úspěšné příběhy, mechanismus řešení dílčích úkolů). Sběr dat může spadat do pravidelné evaluace.

6) Zneužití situace ze strany subjektů profitujících z obchodu s chudobou

- **Legislativní opatření** – doporučuje se navrhnout taková legislativní opatření, která nepodporují ani nelegalizují činnost obchodníků s chudobou.
- **Spolupráce s policií, úřady a NO** – společná kooperace napomáhá včasnému odhalování a případnému řešení obchodu s chudobou.

7) Systematická podpora při tvorbě dokumentů – pro plynulejší práci na tvorbě dokumentů může pomoci zavedení tzv. pravidelných checkpointů (schůzek), na kterých se diskutuje:

- V jaké fázi práce se kdo nachází a s čím by eventuálně potřeboval pomoci.
- Pracuje se zde již s konkrétním draftem výstupu. Draft je důležitý proto, že již máme něco zpracovaného „na papíře,“ mluvíme tedy o konkrétních věcech.

8) Doporučení k práci lokálních koordinátorů – navrhuji důslednější vysvětlování rámce desegregačních plánů tak, aby lokální aktéři jasně rozuměli jejich smyslu a charakteru „živého dokumentu“. To znamená zdůrazňovat, že plány nejsou finální

a neměnné, ale mohou se v procesu implementace průběžně upravovat podle aktuální situace. Tím se posílí motivace lokálních aktérů aktivně se podílet na přípravě jednotlivých kroků.

Ministerstvo pro místní rozvoj

Staroměstské náměstí 6

110 15 Praha 1

Tel.: +420 224 861 111 (ústředna)

Fax.: +420 224 861 333 (centrální)

www.mmr.cz