



Analýza nástrojů určených k prevenci a řešení sociálního začleňování na úrovni obce

Soubory opatření
v oblasti bezpečí, bydlení,
komunitní práce, oddlužení,
sociálních služeb a rodiny
zaměstnanosti, zdraví



Publikace vznikla za finanční podpory Evropského sociálního fondu ČR prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost v rámci projektu „Systémové zajištění sociálního začleňování“, registrační číslo projektu: CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0000605

Autoři:

Veronika Aresta, Kristian Holan, Petra Hubková, Jana Chovancová,
Michal Kandler, Hana Kejhová, Marta Miklušáková,
Daniela Mosaad Pěničková, Anita Stanislavová, Petr Šeda

Publikaci vydal Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR v rámci projektu „Systémové zajištění sociálního začleňování“, registrační číslo projektu: CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0000605

Copyright © Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022
1. vydání 2022

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR,
Odbor pro sociální začleňování (Agentura), 2022
www.socialni-zaclenovani.cz

Obsah

4	Shrnutí
5	Úvod
9	Asistent prevence kriminality
16	Domovník preventista
20	Spolupráce aktérů podpory v bydlení a jejich koordinace
24	Koncepční přístup k obecné politice bydlení
29	Odborná podpora služeb v dluhové oblasti: platforma pro pracovníky v dluhové oblasti
33	Nastavení sítě služeb v oblasti dluhů
38	Komunitní práce
43	Otevřená radnice (zapojení obyvatel shora)
49	Sociální práce na obci
53	Síťování služeb
57	Vytváření lokální sítě zaměstnanosti
60	Prevence ztráty zaměstnání a udržení pracovního místa
64	Mapování zdravotního stavu sociálně vyloučených obyvatel a jejich začlenění do systému primární zdravotní péče
66	Zvyšování zdravotní gramotnosti
69	Seznam zkratek

Shrnutí

Tento text nabízí přehled typizovaných opatření, která mohou obce využít k prevenci či ke zmírnění sociálního vyloučení. Mnohá z nich vycházejí ze zkušeností obcí, které s odborem pro sociální začleňování Ministerstva pro místní rozvoj ČR (Agenturou) dlouhodobě spolupracují.

Výběr obsahuje pestrou škálu opatření v oblastech, kterým se Agentura věnuje: bezpečí, oddlužení, bydlení, komunitní práce a participace, služby a podpora rodiny, zaměstnanost, zdraví. Zahrnuje popisy konkrétních opatření, jakými je například zavedení či využití pozice domovníka-preventisty, až po obecnější opatření, která si může každá obec upravit dle své specifické situace. Informace o předpokladech, úskalích, možných zdrojích financování, ale i zkušenostech s využitím daného opatření jsou pro přehlednost opatřena piktogramy.

Úvod

V období od 1. ledna 2016 do 31. prosince 2022 realizuje odbor sociálního začleňování (Agentura) Ministerstva pro místní rozvoj individuální projekt *Systémové zajištění sociálního začleňování*.

Předmětem projektu je podpora strategického plánování lokálních opatření sociálního začleňování a jejich realizace s využitím ESIF 2014–2020 prostřednictvím Koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám. Agentura poskytovala komplexní a synergickou podporu při sociálním začleňování lidí ohrožených nebo postižených sociálním vyloučením v bezmála sto deseti obcích, městech nebo mikroregionech České republiky.

Ve obcích, s nimiž Agentura vešla ve spolupráci, se postupně ustavily týmy složené ze zástupců klíčových institucí veřejné správy a občanské společnosti, které analyzovaly situaci v obci a s jejich využitím identifikovaly aktuální potřeby obce. Tato tzv. lokální partnerství vznikala podle jednotlivých tematických oblastí a typicky v ní byly zastoupeny orgány veřejné správy, poskytovatelé služeb, nestátních neziskových organizací a další odborníci. Podporovanými tematickými oblastmi byly bezpečnost, bydlení, zaměstnanost, dluhy, zdraví, komunitní práce a průřezově sociální služby a sociální práce, rodina, rodinná politika a participace. V období od července 2016 do dubna 2022 podporovala Agentura rovněž strategické plánování a realizaci těchto plánů v oblastí vzdělávání¹.

Znalost aktuálního stavu a potřeb měly být klíčovým východiskem plánů sociálního začleňování. Ty ve své návrhové části formulovaly konkrétní opatření ke zlepšení situace v té které oblasti – ať jí byla vysoká míra zadlužení místních obyvatel, kritická situace v bydlení, bezpečnost v obci, nezaměstnanost, špatné zdraví dětí a dospělých, nedostupnost služeb či další. Metodika KPSVL stanovovala, že strategická část plánu obsahuje jak dlouhodobou vizi obce v oblasti sociálního začleňování, tak i strategických cílů, které se vážou k prioritním oblastem (tj. nejzásadnější změny, kterými dokument přispěje na úrovni daného územního celku), specifické cíle (cíle, které naplňují cíle strategické) popisující mj. dopad, resp. změnu očekávanou v důsledku implementace všech opatření realizovaných v rámci daného specifického cíle, a dále opatření (programy, projekty, aktivity), která povedou k naplnění specifických cílů. Součástí popisu opatření je také určení gesce za jeho plnění, vymezení plánovaných nákladů, určení zdrojů financování, harmonogram realizace a indikátor, kterým bude plnění měřeno.

¹ Projekt Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami, CZ.02.3.62/0.0/0.0/15_001/0000586

Jak ale uvádí závěrečná evaluační zpráva², „Přijaté politiky sociálního začleňování (SPSZ, TAP) jsou z povahy věci kompromisními dokumenty, které mají za cíl pokrýt potřeby a problémy vyplývající z analýzy a zároveň nepřinášet natolik radikální opatření, která by znemožnila schválení dokumentů v zastupitelstvu nebo radě, čímž se zmenšuje prostor pro řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů. Agentura jako taková nemá pravomoc ani nástroje pro zajištění implementace SPSZ nebo TAPů, čímž se opět snižuje správné zacílení návrhové části těchto dokumentů.“ Dlouhodobá spolupráce s desítkami obcí navíc prokázala, že obce přirozeně tendují k volbě takových opatření, pro něž mají zajištěno finanční krytí, případně se o ně mohou ucházet formou projektů. Sám výběr témat, která obce ve svých strategiích sociálního začleňování prioritizují, i jejich následná realizace pak v jednotlivých obcích zásadním způsobem závisí na dostupnosti finančních zdrojů.

Jeden z klíčových výstupů projektu pak představovaly evaluační zprávy, které Agentura zpracovávala pro každou spolupracující obec, resp. každý schválený plán. Evaluace dopadů měla přinést reflexi změn (zamýšlených i nezamýšlených), které byly dosaženy realizovanými aktivitami plánu. Vzhledem k tomu, že východiska evaluace nebyla stanovena v úvodu tj. před realizací aktivit, nemohly být použity metody postavené na konceptu srovnání skupin (podpořené osoby versus kontrolní skupina nepodpořených osob). Kapacitně náročná se ukázala i evaluace všech tematických oblastí, které strategický plán pokrýval, a dílčí evaluační zprávy pro jednotlivé obce proto pokrývaly pouze některá témata vybraná nejčastěji na základě objemu realizovaných opatření. Ve výběru tématu však mělo významnou úlohu také aktuální nastavení spolupráce se zástupci lokality, celková úspěšnost naplňování strategie a ochota aktérů aktivně se na evaluaci vybraného tématu podílet. Klíčovým východiskem evaluace dopadu se proto staly cíle, které si obec v plánu vytyčila, resp. míra plnění jednotlivých opatření, jež měly přispět ke změně ve vybrané oblasti.

V průběhu spolupráce s obcemi probíhala v Agentuře diskuse o možnosti analyzovat strategie, které vedou ke změně – tedy předcházení sociálnímu vyloučení či jeho zmírnění, – identifikovat problémy, které spolupracující obce řeší nejčastěji, a dále „typizovaná“ či osvědčená opatření, a ta nabídnout ostatním k možnému využití. Diskuse však poukázala na vážné limity takového přístupu, zejména z obavy ze zjednodušení problému, které by mohlo vést k nedorozumění a snahám o šablonovité řešení bez nutného zohlednění specifik dané obce a problémů, které právě ona řeší. Svým způsobem by takový přístup mohl být přímo v rozporu se zásadním benefitem, který Agentura nabízí, tedy *individuálním*, „na míru šitým“ přístupem ke každé obci.

Otevřená zůstala i otázka „úspěšnosti“ či „osvědčenosti“ tohoto kterého opatření: Pro jejich vyhodnocení by bylo nutné dlouhodobější, kontinuální sledování změn a dopadů,

2 Závěrečná zpráva projektu Celková evaluace projektu Systémové zajištění sociálního začleňování Česká republika. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 30. dubna 2022.

kteřé přinášejí, nastavení jasných kritérií úspěšnosti (tedy co je reálná a kýžená změna, o niž usiluji, a jak ji poznám), a neposledně i udržitelností těchto změn. U mnoha opatření navíc platí, že míra jejich efektivity se u jednotlivých poskytovatelů liší, protože úzce souvisí s širším kontextem – s odborností, kvalifikací, schopnostmi a dovednostmi realizátora, s časem, který k uplatnění opatření má, s jeho finančními možnostmi. Zásadní pro účinnost opatření je také jeho dostupnost. Sebelepší poradna nepřinese kýžené výsledky, pokud se k jejím službám potřební klienti nedostanou.

Tým Agentury se proto rozhodl hledat osvědčená opatření a nabídnout je jako inspiraci k případné modifikaci dle potřeb a možností té které obce. „Osvědčeným“ opatřením jsme přitom rozuměli takové opatření, které splňovalo tato kritéria: (i) Opatření vzešlo z potřeby identifikované ve vstupní analýze, (ii) ve strategické/návrhové části plánu splňuje požadavky, které na ně klade Metodika KPSVL, a (iii) evaluační zpráva hodnotí jeho *dopad* pozitivně. Jakkoli byl tento proces náročný, neboť si vyžádal studium a analýzu dlouhé řady dokumentů (výzkumy, analýzy, plány, evaluační zprávy) kýžený výsledek nepřinesl, neboť tuto linii nebylo možné na úrovni jednotlivých opatření zachytit: Vazba analýzy na navrhovaná opatření nebyla vždy jednoznačná a ani evaluační zprávy, z důvodů popsaných výše, nemohly popsat dopady opatření a spíše se soustředily na jejich plnění či neplnění.

Výsledný materiál proto přináší soubor typizovaných opatření, která mohou vést k prevenci či ke zmírnění sociálního vyloučení. Významná část těchto opatření vychází ze zkušeností obcí, které s Agenturou v posledních sedmi letech spolupracují, a tato v průběhu let úspěšně uplatňují. Některá z nich byla podrobně analyzována v rámci příruček dobrých praxí k příslušným opatřením³. V některých oblastech, které jsou stále spíše nové a v plánech nebyly tak akcentovány, představujeme i opatření, jež se osvědčila mimo obce v koordinovaném přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám.

Výběr prezentovaných opatření je pestrý, od zcela konkrétních aktivit, které může představovat např. podpora nízkoprahového zařízení pro děti a mládež či tréninkové pracovní místo, po obecnější opatření, která popisují základní principy, přesnou formu realizace ale nechávají otevřenou tak, aby si ji mohla každá obec uzpůsobit (např. opatření „otevřená radnice“). Součástí zlepšení situace bylo v mnohých obcích také personální posílení odborných týmů, které tento materiál s vysvětlením značné variability možností uvádí hned u několika tematických bloků. Ačkoli popisované nástroje se tedy svou povahou liší, jeho klíčové parametry (cíl, cílová skupina, personální nároky na jeho realizaci, finanční náročnost, možné finanční zdroje a další) jsou popsány vždy a tam, kde to je relevantní, se texty věnují i slabším či rizikům, na něž doporučujeme při realizaci opatření včas myslet.

Uvedená osvědčená opatření mohou být v území metodicky využita a šířena, a posloužit tak k dalšímu rozvoji na lokální a regionální úrovni. Každé z uvedených

3 Viz [Příručky dobrých praxí z oblasti sociálního začleňování ke stažení – Agentura pro sociální začleňování \(socialni-zaclenovani.cz\)](#).

opatření obsahuje jednotnou strukturu od obecného popisu, přes popis cílové skupiny opatření, jeho realizátorů a partnerů, kteří na jeho realizaci spolupracují, až po přínosy a úspěchy, kazuistiky, přepokládané náklady i úskalí a odkaz na obce, kde byla taková opatření realizována.

Cílem přehledu opatření je poskytnout realizátorům (i potenciálním) a jejich partnerům naději a chuť pustit se do jejich realizace, rozvíjet již fungující projekty nebo vyhodnocovat jejich dopady a úspěšnost. Doufáme, že přehled opatření se stane živým dokumentem, z kterého budou zástupci obcí i jejich partneři čerpat inspiraci a který se bude průběžně rozšiřovat o další (osvědčené) nástroje.

Asistent prevence kriminality

Pro zvýšení bezpečnosti a pro zajištění veřejného pořádku se obec může rozhodnout zavést pozici asistenta prevence kriminality u obecní policie. Zřízení pozice asistenta prevence kriminality, kterého obec (obecní policie) zaměstnává, přispívá ke zvýšení bezpečí v celé obci i v jejích sociálně vyloučených lokalitách, působí preventivně proti extremismu, přispívá ke zlepšení občanského soužití a k ochraně majetku v obci.

Zavedení tohoto nástroje v obci směřuje především ke:

- zvyšování bezpečnosti a dodržování veřejného pořádku v obci,
- prevenci sociálně patologických jevů v sociálně vyloučených lokalitách,
- prevenci bagatelní a latentní protiprávní činnosti,
- snížení počtu spáchaných trestných činů i přestupků,
- zvýšení pocitu bezpečí obyvatel sociálně vyloučené lokality, obce,
- snížení výskytu rizikového chování osob žijících v sociálně vyloučené lokalitě,
- posílení pozitivních vzorců chování v rámci rodin v sociálně vyloučených lokalitách,
- prevenci sousedských sporů.

Asistent prevence kriminality předchází možnému protiprávnímu jednání svou přítomností a zejména svými komunikačními schopnostmi. Vystupuje jako mediátor možných sousedských sporů, usiluje o zlepšení vztahů mezi majoritní společností a obyvateli žijícími v sociálně vyloučených lokalitách (prevence rasově motivovaných sporů a extremistických projevů, změny negativního pohledu majoritní společnosti na osoby sociálně vyloučené).

Asistent prevence kriminality není vybaven donucovacími prostředky ani zbraní a nemá žádné zvláštní oprávnění. Jeho činnost je postavena na místní znalosti, osobním příkladu, schopnosti komunikovat. Přímo v terénu je tak příkladem nerepresivních metod práce Policie ČR i obecní policie, zároveň může fungovat jako motivační faktor pro ostatní – úspěšným zvládnutím svých pracovních povinností jsou pozitivním vzorem v místních komunitách.

Mezi obvyklou náplň práce asistenta prevence kriminality patří:

- provádění dohledu v součinnosti s obecní policií při zabezpečování bezpečnosti a veřejného pořádku v obci s využitím místní a osobní znalosti,

- předcházení společensky nežádoucímu jednání a řešení vzniklých sporů souvisejících s narušováním zásad občanského soužití,
- upozorňování občanů na dodržování zákonů, obecně závazných vyhlášek a nařízení obce vztahujících se k jejich bezpečnosti a ochraně veřejného pořádku,
- oslovování osob porušujících základní společenské normy, pravidla a veřejný pořádek,
- přispívání k zjišťování přestupkové a jiné nežádoucí činnosti,
- poskytování základního doporučení osobám se sníženou pracovní a sociální kompetencí včetně odkazování na kompetentní instituce základního poradenství a komunikace s osobami pod vlivem návykových látek,
- zvládání osob, je-li jejich jednání v rozporu s dobrými mravy, zvláště pak v případech přestupků, nebo jiných správních deliktů,
- uplatňování základních principů součinnosti s pověřeným pracovníkem obecní policie – mentorem, složkami IZS, odborem sociálních věcí a terénními sociálními pracovníky, nestátními neziskovými organizacemi, s romskými poradci a asistenty, protidrogovými koordinátory, manažery prevence kriminality, poradnami a především s občany města,
- upozorňování na základní standardy bezpečnosti a veřejného pořádku,
- informování svého mentora a dalších strážníků obecní policie o skutečnostech, majících vliv na bezpečnostní situaci v obci a na veřejný pořádek, poskytují součinnost Polici ČR,
- ovládání základních postupů při poskytování předlékařské první pomoci a primárních úkonů k rychlému přivolání odborné pomoci,
- působení na děti a mladistvé v oblasti zjištěných negativních jevů, zejména záškoláctví, kouření, konzumace alkoholických nápojů, drog v rámci realizace specifických preventivních činností, výchovně vzdělávací působení v rámci volnočasových aktivit.

Opatření nespočívá jen ve výběru asistentů a v jejich přípravě, ale především v jejich preventivním působení. Obdobně jako u jiných opatření je i zde vhodné nastavit způsob hodnocení výsledků činnosti asistentů prevence kriminality.

Při zvažování tohoto opatření je vhodné začít vyhodnocením bezpečnostní situace v obci, vymezením konkrétních cílů, které má zavedení pozice asistenta prevence kriminality dosáhnout, a posouzením připravenosti subjektů v oblasti prevence kriminality na nutnost podpory asistenta.

Činnost asistenta řídí konkrétní strážník obecní policie, který zastává roli mentora – asistent s ním úzce spolupracuje. Mentor asistenta zaučuje, motivuje jej a vyhodnocuje plnění jeho pracovních povinností, garantuje podmínky pro

jeho profesionální výkon služby a součinnost při naplňování denních, týdenních a měsíčních cílů a z nich vyplývajících úkolů. Vytváří podmínky pro osobní a profesní růst asistenta či asistentů a minimalizaci jeho profesních selhání. Na součinnosti při práci asistenta prevence kriminality se mnohdy podílí i jednotlivá pracoviště Policie ČR ve svých územních obvodech.

Při výběrovém řízení na asistenta prevence kriminality je dobré hledat kandidáty se znalostí základních právních norem, místních, obecně závazných vyhlášek. Asistent by měl zároveň znát způsoby a techniky předcházení konfliktním situacím, měl by ovládat vyjednávání, zvládání emočně laděných slovních útoků, umět pracovat na minimalizaci hrozeb, rizik a ohrožení ze strany osob závislých a obtížně zvladatelných. Osobnostně by měl asistent mít autoritu, jít příkladem, měl by umět naslouchat, vést rozhovory a správně klást otázky. Takové znalosti a dovednosti pravděpodobně žádný uchazeč u výběrového řízení neosvědčí, pokud je ale obec očekává, musí hledat způsoby, jak asistentům prevence kriminality nabídnout a zajistit průběžné a dlouhodobé vzdělávání a také kvalitní a efektivní vedení mentorem.

Doporučené okruhy pro vzdělávání asistenta prevence kriminality⁴ jsou:

- znalosti základů prevence kriminality (sociální a situační prevence),
- zlepšování komunikačních dovedností (verbálních i neverbálních) a rozvoji asertivity,
- porozumění vlastním pocitům a sebeovládání,
- získání důvěry a navázání neformálních vztahů s občany, což vede ke zvýšení vlastní autority,
- porozumění emocím a chování druhých lidí,
- objektivnímu sebepojetí, sebehodnocení (sebereflexe),
- znalosti základních právních norem ve spojení se svou činností,
- znalosti zásad etického jednání,
- schopnosti poskytnutí první pomoci,
- porozumění příčinám rozvoje sociálních patologií a delikvence dětí a mládeže,
- základní znalosti institucí, které jsou nápomocny lidem v tíživé životní situaci,
- a další dle „Metodiky výběru, přípravy a činnosti asistentů prevence kriminality“ MV ČR.

Minimální rozsah vzdělávání bývá stanoven na 24 hodin za jeden rok.

Vzdělávání mentora by mělo být zaměřeno na

- pochopení principu mentoringu a role mentora při práci s asistenty prevence kriminality,

⁴ Jde o okruhy doporučené jak MV ČR, tak i v programech ESFČR

- pochopení příčin sociálního vyloučení a toho co ovlivňuje chování osob ze sociálně vyloučených lokalit,
- rozvoj komunikačních a motivačních technik při práci s asistenty prevence kriminality,
- získání vhledu do základů psychologie a sociální patologie.

Pro reflexi vlastní práce, vztahů a pro kvalitní fungování pracovních pozic asistentů prevence kriminality a mentora je důležitá supervize.

Supervize asistentů a mentora vycházejí z konkrétní zakázky a jejího účelu (např. výuková, výcviková, řídicí, poradenská). Supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníky k tomu, aby dosáhli konkrétních organizačních, profesionálních a osobních kvalit tak, aby supervidovaní dosahovali co nejlepších výsledků při práci. Pomáhá nacházet nová řešení v problematických situacích.

Minimální rozsah skupinové supervize bývá stanoven na 12 hodin za jeden rok. Minimální rozsah individuální supervize je na zvážení.

Asistent je zaměstnancem samosprávy na HPP zařazeným v obecní policii⁵. K jeho kvalifikačním předpokladům a náplni práce viz výše. Na dobrém fungování asistenta se však aktivně podílí i řada dalších lidí:

- starosta, který řídí obecní policii, nebo jiný člen zastupitelstva obce pověřený zastupitelstvem obce,
- ředitel obecní policie, který vede strážníky,
- mentor, který vede a komplexně zajišťuje činnost asistentů prevence kriminality, motivuje pracovníky a vyhodnocuje jejich činnost. Garantuje naplňování denních, týdenních a měsíčních cílů, vytváří jim podmínky pro profesní i osobní růst. Může pracovat na HPP, DPČ, DPP,
- supervizor podporuje, vede a posiluje tým k tomu, aby dosáhl co nejlepších výsledků při práci,
- Policie ČR – v obcích a městech, kde nepůsobí obecní policie je činnost asistenta prevence kriminality možná pouze za předpokladu, že bude garantována po odborné stránce vybranými příslušníky Policie ČR, pověřeným strážníkem obecní policie z okolního města, se kterým je uzavřena veřejnoprávní smlouva a pracovníkem obce, ve které má asistent působit,
- lektor, odborný tým, jenž zajišťuje vzdělávání asistenta prevence kriminality, mentora.

⁵ Viz zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů. Asistent prevence kriminality není strážníkem ani čekatelem.



FINANCE K financování pracovních pozic asistentů prevence kriminality a mentora mohou být využity prostředky např. z rozpočtu obce, z ESF, z dotace MV ČR.

Nad rámec mzdových nákladů je nutné zajistit pro asistenta prevence kriminality i jeho vybavení – výstroj, jeho profesní přípravu – vzdělávání, supervize, pracovní pomůcky, prostor pro práci a zázemí (např. šatny). Finanční prostředky je třeba alokovat rovněž na odměnu mentora, supervizora, případně lektorů.

Ministerstvo vnitra ČR vytváření pracovních pozic asistentů prevence kriminality podporuje svým dotačním titulem. Vyhlášení Programu prevence kriminality na místní úrovni na daný rok je vždy na webových stránkách MV ČR společně se zásadami o poskytování dotací ze státního rozpočtu na výdaje realizované v rámci těchto programů.



PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE Osvědčil se v obcích se SVL, např. Liberec, Vítkov, Vsetín, Břeclav, Písek, Val. Meziříčí, Budišov nad Budišovkou, Jirkov, Jihlava, Kroměříž, Dvorce, Liberec, Rotava, Varnsdorf, Staré Křečany, M. Beroun.

„Asistenti prevence kriminality jsou takové otevřené dveře, kterými proudí informace a občané s nimi mohou komunikovat. Asistenti jsou schopni pozitivním příkladem a svou přirozenou autoritou vnést do komunity základní prvky morálky, uznávání hodnot většinové společnosti a respekt k právu.“

Mgr. Rostislav Hrdlička, velitel Městské policie v Moravském Berouně



PŘEDPOKLADY Předpokladem pro realizaci tohoto opatření je rozhodnutí vedení obce, obecní policie, dále pak získání podpory od Policie ČR, oslovení vhodného mentora, zapojení manažera prevence kriminality a zainteresovaných subjektů, včetně součinnosti se složkami IZS. Na základě výběrového řízení je potřeba nalézt vhodné osoby na pozici asistentů prevence kriminality.

Opatření se neobejde bez finančních prostředků na mzdové náklady pro asistenta, na jeho výstroj, profesní přípravu, následné vzdělávání, supervize, na pracovní pomůcky, na prostor a zázemí (např. šatny), na odměnu mentorovi.

Při úvahách o zavedení pozice asistenta prevence kriminality je dobré vědět, že změna klimatu v obci je běh na dlouhou trať – je proto dobré plánovat dlouhodobě i financování nových opatření tak, aby po roce či dvou nemusela skončit kvůli nedostatku prostředků. Důležitým předpokladem úspěchu je součinnost všech, kteří se na procesu změny podílejí, a tedy i dobrá spolupráce APK s kolegy z Městské policie i Policie ČR. s manažerem prevence kriminality a pracovníky samosprávy, neziskových organizací, terénních pracovníků a dal.



INSPIRACE

Příklady obcí, které mají s opatřením dobré zkušenosti⁶



Moravský Beroun

Důvodem pro zavedení asistentů prevence kriminality (APK) v Moravském Berouně byla vysoká míra přestupkové a trestné činnosti, ale i časté narušování občanského soužití a veřejného pořádku, dále i snížený pocit bezpečí obyvatel a stupňující se rozpory mezi většinovým obyvatelstvem a romskou menšinou. Město v roce 2013 rozhodlo o zřízení Městské policie a v následném roce o obsazení dvou pozic asistentů prevence kriminality, financovaných z dotace Ministerstva vnitra ČR, Programu prevence kriminality na místní úrovni. V roce 2016 město zřídilo další dvě pozice APK z finančního příspěvku Úřadu práce. Od roku 2017 do roku 2019 město v koordinovaném přístupu reagovalo na výzvu Operačního programu Zaměstnanost č. 42 (Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám) návrhem projektu, díky němuž vznikly ve městě opět čtyři pozice APK. Činnost asistentů byla viditelná, byli odpovědní a aktivní, pozitivně ovlivňovali chování obyvatel města i jeho vyloučené lokality. Získali zaměstnání a dostali možnost se vzdělávat, byli vzorem pro ostatní. Snažili se předcházet společensky nežádoucí činnosti a řešení vzniklých sporů souvisejících s narušováním zásad občanského soužití, upozorňovali na dodržování zákonů, obecně závazných vyhlášek a nařízení. Oslovovali osoby porušující základní společenské normy a pravidla. Působení APK se významně odrazilo v chování velké části obyvatel vyloučené lokality, kteří se zapojili do pracovního procesu ve městě, začali mít zájem o své okolí a snažili se o zvýšení kvality svého bydlení. Zklidnila se napjatá situace mezi majoritou a romskou menšinou a u obyvatel města se zvýšil celkový pocit bezpečí.



Liberec

„Asistenti prevence kriminality působí v Liberci již několik let a jde o aktivitu, která se osvědčuje. Od r. 2018 působí v Liberci v kapacitě 5 úvazků (projekt OPZ do 2020). Vzhledem k velikosti města byl počet asistentů nedostatečný (Město Liberec 2020, s. 47), proto byl připraven navazující projekt (OPZ), díky kterému se rozšířil počet APK na 9 (v plánu je jich 10). Cílem této aktivity je snižování kriminality, zvyšování pocitu bezpečí, ale také zlepšení komunikace s občany a celkové zlepšení soužití v obci. Cílem projektu je také zvýšit pocit bezpečí v přidělených lokalitách Liberce. Součástí je též budování důvěry mezi sociálně vyloučenými občany a občany z majority a posilování mediační role APK během projektu (průběžné vzdělávání, supervize, metodické vedení). APK se podílí na prevenci kriminality v obci, přispívají k ochraně a bezpečnosti osob

⁶ Pro více příkladů viz informace o Liberci na webu Asistenti prevence kriminality – Městská policie Liberec), Písku (Informace pro občany – asistenti prevence kriminality: [Město Písek](#), [Moravském Berounu \(Ukončení projektu „Asistent prevence kriminality pro rok 2020“](#)).

a majetku. Dále provádí dohled nad dodržováním čistoty na veřejných prostranstvích v obci. Při své činnosti je asistent podřízen konkrétnímu strážníkovi – mentorovi. Respondenti evaluačního šetření hodnotili činnost asistentů pozitivně. Respondenti vnímají kauzální souvislost mezi činností asistentů a snižující se kriminalitou. Dále zmiňovali jejich dopad na informovanost občanů, či prevenci sociálně patologických jevů. APK ale zprostředkovávají informace i opačným směrem, přenášení znalost z terénu na úroveň obce (resp. 6). Dopady tohoto opatření registrujeme též oblasti pocitu bezpečí: „Zvyšování pocitu bezpečí ukazují i pocitové mapy a podle mě na tom mají asistenti velkou zásluhu“ (resp. 4). Dopady se také týkají prevence přestupkové a trestné činnosti, ale také zdravotních rizik. Doprovází sociálně vyloučené, předávají je pracovníkům různých služeb atp. Za pozitivum lze považovat, že více než polovina pracovníků jsou příslušníci etnické menšiny. Kladem je také personální stabilita, původních pět asistentů vydrželo celou dobu projektu. Díky tomu si budují znalost terénu i důvěru obyvatel.“⁷

7 Evaluační zpráva Liberec, Agentura pro sociální začleňování, 2021.

Domovník preventista

Domovník – preventista je pracovní pozice, kterou zřizuje obec v bytovém domě nebo ubytovně ve vlastnictví obce s cílem zvýšit bezpečnost a zabezpečit veřejný pořádek i v jejich bezprostředním okolí. Cílem tohoto opatření je také předcházet sousedským a dalším konfliktům souvisejícím s bydlením.

Práce domovníka – preventisty přispívá mimo jiné k minimalizaci rizik vandalismu, pohybu a pobytu nepovolaných osob, k omezování rušení nočního klidu. Vytváří podmínky pro dlouhodobé udržení pořádku, vytváří a posiluje dobré sousedské vztahy, posiluje odpovědnost nájemníků za péči, údržbu a užívání svěřeného majetku.

Domovník – preventista reaguje na aktuální situaci a pomáhá předcházet nepřiměřenému chátrání bytového domu tím, že zajišťuje drobné opravy ve společných prostorách domu a v nebytových prostorech, např. opravy zámků, dveří, PVC na schodištích a ostatních společných prostorech), na které byl profesně připraven. V závislosti na zkušenostech může dohlížet na technický stav instalačních rozvodů vody, ústředního topení včetně oznamování funkčnosti hlavních uzávěrů a přístupu k nim, a kontrolovat stav ostatních zařízení domu (domovního telefonu, zámků, osvětlení, výtahů, domovních schránek apod.). Usiluje o spolupráci nájemníků nebo ubytovaných na úklidu v bytovém domě, ubytovně. Provádí odečet stavu elektroměrů a hlavních měřičů v přívodovém uzlu, kontrolu prostředků požární ochrany a hlásí bez odkladu opravy většího charakteru technikovi, dohlíží nad úklidovými činnostmi spojenými s udržováním čistoty a pořádku ve svěřeném objektu (objektech) a jejím bezprostředním okolí. Provádění drobné údržby je příležitostí pro kontakt domovníka s obyvateli. V dobře udržovaném domě se lépe daří dosáhnout dohody o užívání společných prostor a jednodušší je také vymáhání pravidel soužití.

Zároveň funguje domovník – preventista i jako spojka navenek při komunikaci s bytovým odborem obce případně se správou bytového fondu při řešení základních otázek bezpečnosti, pořádku v domě v jeho bezprostředním okolí, spolupracuje s odborem sociálních věcí a relevantními sociálními službami, s asistenty prevence kriminality, strážníky s územní odpovědností, případně s Policií ČR.

Nájemníky upozorňuje na potřebu dodržovat pravidla upravená domovním řádem. Působením domovníka – preventisty se tak obec zasazuje také o posílení osobní odpovědnosti občanů-nájemníků za dodržování základních bezpečnostních standardů, společenských norem a nastolení systému garantujícího dodržování základních zásad domovního řádu všemi nájemníky.

Zřízení funkce „domovník – preventista“ může navíc poskytnout pracovní příležitost schopným členům místní komunity a přispět k dalšímu odbornému rozvoji jejich pracovních znalostí a sociálních dovedností.

Domovník – preventista při své činnosti jedná v souladu s metodickými a odbornými pokyny pověřeného pracovníka obce, který komplexně garantuje jeho aktivity a jedná v souladu s oprávněnými zájmy města. Tento odborný garant domovníka – preventisty by měl být profesně a odborně kompetentní, se znalostí bytového fondu obce.

Pro správný výkon této pozice je důležitá také profesní příprava domovníka – preventisty a vytvoření vzdělávacího plánu s časovou dotací každého vzdělávacího okruhu, vstupního vzdělávání, průběžného, opakovaného a závěrečného a také věnovat pozornost výběru lektorů.

Vzdělávání je doporučeno v oblastech právního minima, předcházení projevů kriminality, sociálně patologických jevů extremismu a závislostí, dále jsou to komunikační a mediační dovednosti, zvládání nestandardních situací, ale i základy první pomoci, znalosti IZS a další. V Metodice výběru, činnosti a přípravy domovníků-preventistů⁸ MV ČR doporučuje nastavit vzdělávání u vstupního na 24 h, 3 po sobě jdoucí dny, u průběžného je to 8 hodin na jedno téma, 4× ročně, vždy po uplynutí 3 měsíců. U opakovaného vzdělávání zvolit také 8 hodin a to v režimu do 1 měsíce pro ukončení vstupního vzdělávání a po průběžném vzdělávání, tj. 4× ročně. U závěrečného vzdělávání je to 16 hodin, 1. den opakování obsahu celého vzdělávání a 2. den závěrečná zkouška.

Pracovní pozici zřizuje obec, podle potřeby obce může vzniknout pracovní poměr s pracovní smlouvou na dobu určitou nebo neurčitou, dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr (tj. dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti).

Na činnost domovníka preventisty dohlíží odborný garant – zpravidla zaměstnanec územního samosprávného celku zařazený do obecního úřadu nebo městského úřadu, osobnost s neformální autoritou, která v rámci svého pracovního zařazení má vztah k bytovému fondu obce. Vede domovníka – preventistu při výkonu jeho činností, plánuje je, komplexně zabezpečuje, vyhodnocuje plnění jeho pracovních povinností a motivuje jej. Garantuje mu podmínky pro jeho práci a součinnost s ostatními subjekty. I v jeho případě je důležité myslet na přípravu tak, aby se garant včas seznámil s pracovními povinnostmi domovníka a jeho činnostmi a dokázal mu být oporou.

Pro úspěšnou realizaci opatření je třeba i lektor/tým odborníků, kteří mají na starosti vzdělávání – je nutná komplexní příprava pro okruhy jako např. úloha domovníka – preventisty, obsah práce, povinnosti, bezpečnost práce a bezpečnostní standardy, ochrana veřejného pořádku a bezpečnosti, základní manuální zručnosti, způsoby komunikace a dal.

Do spolupráce s domovníkem-preventistou se zapojuje obecní policie (poskytuje součinnost s okrskářem – strážníkem obecní/městské policie a asistenty prevence

8 [Domovník – preventista – Ministerstvo vnitra České republiky \(mvcr.cz\)](#)

kriminality v dané lokalitě), odbor hospodářské správy, bytový odbor, správce bytového fondu (zpracovává podklady, navrhuje řešení), manažer prevence kriminality (poskytuje součinnost garantovi a domovníkovi – preventistovi, případně může být garantem, zajišťuje soulad činností se strategickými dokumenty).

Zajištění supervize domovníkovi – preventistovi a garantovi přináší zlepšení kvality práce. Supervizor vede, podporuje, pomáhá, naslouchá a přispívá např. k lepší spolupráci v pracovním týmu, k odhalení chyb, motivuje.



FINANCE

Náklady na toto opatření obsahují zejména ostatní osobní náklady, kterými jsou mzda domovníka – preventisty, odměna garanta, dále náklady na vybavení pracovní místnosti, na pracovní pomůcky, ochranné pomůcky a náklady na vzdělávání domovníka preventisty, garanta a supervize.

Ministerstvo vnitra ČR vytváření pracovních pozic domovníků preventistů podporuje svým dotačním titulem od roku 2016. Vyhlášení Programu prevence kriminality na místní úrovni na daný rok je vždy na webových stránkách MV ČR společně se zásadami o poskytování dotací ze státního rozpočtu na výdaje realizované v rámci těchto programů.



PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Agentura toto opatření dlouhodobě doporučuje jako osvědčený nástroj podpory v oblasti bezpečnosti a prevence kriminality. Domovník – preventista se osvědčil např. ve městech Děčín, Písek, Valašské Meziříčí, Budišov nad Budišovkou, Břeclav, Rotava, Varnsdorf.

Zkušenosti obcí, s nimiž Agentura spolupracuje a které toto opatření dlouhodobě využívají, ukazují, že pro dobré fungování domovníka – preventisty je zásadní koordinovaná podpora všech zúčastněných aktérů, kterými jsou zástupci samosprávy např. manažer prevence kriminality, odbor hospodářské správy, sociální odbor, dále zástupce obecní policie a Policie ČR, správce bytového fondu, NNO a dal.). Důležité je na pozici domovníka – preventisty vybrat osobnostně a profesně způsobilé lidi, kteří lokalitu svého působení znají a mají neformální autoritu.



PŘEDPOKLADY

Důležité je také, aby nájemníci i zaměstnavatel správně pochopili roli domovníka – preventisty a neměli od jeho působení nereálná očekávání. Domovníci nemohou nahradit strážníky obecní policie nebo policisty Policie ČR. Taková nedorozumění lze eliminovat dobrou komunikační strategií s veřejností, nájemníky a dalšími zainteresovanými.



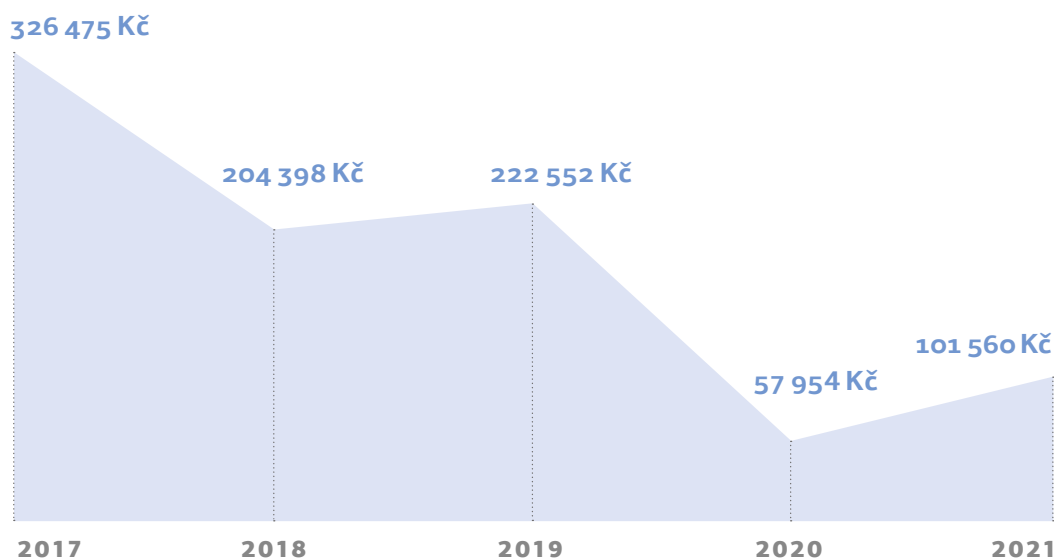
INSPIRACE

**Ostrava⁹**

Šest domovníků – preventistů už 4 roky působí v Mariánských Horách a Hulvákách. Podílí se tak na zvyšování bezpečnosti a veřejného pořádku ve vybraných městských bytových domech a jejich okolí. Město se rozhodlo úspěšnou praxi rozšířit i do dalších městských obvodů a uspořádalo seminář za účasti odborníků z Ministerstva vnitra, Ministerstva pro místní rozvoj i samotných domovníků-preventistů.

První domovníci – preventisté začali v Ostravě působit v roce 2018. Ostrava se inspirovala v Orlové. Projekt pilotně realizoval magistrát. Od roku 2019 jej převzal městský obvod Mariánské Hory a Hulváky, ve kterém domovníci působí.

Dopad projektu nejlépe ukazuje graf, na kterém je zobrazen vývoj hodnoty evidovaných škod na majetku a vybavení domů s domovníky-preventisty:



Hodnota evidovaných škod na majetku a vybavení domů s domovníky – preventisty Ostrava-Mariánské Hory a Hulváky. Vlastní zpracování.

Pozitivní význam a efektivita působení domovníků-preventistů v městském obvodu Mariánské Hory a Hulváky je z grafu zřejmá. O úspěšnosti projektu svědčí i to, že většina z 6 domovníků – preventistů svou pozici vykonává od začátku projektu. (zdroj: www.prevencekriminality.cz).

⁹ Pro podrobnější informace viz Úspěch domovníků-preventistů v Mariánských Horách a Hulvákách | Bezpečnější Ostrava

Spolupráce aktérů podpory v bydlení a jejich koordinace

Spolupráce je základem pro nastavování nových a revidování již zaběhnutých procesů. Koordinační aktivity směřující k zásadním i dílčím proměnám v náhledu na bytovou politiku obcí hrají významnou roli již od počátku myšlenky a snahy podporovat přístup k bydlení pro znevýhodněnou skupinu obyvatel. Spolupráce aktérů je cenným vstupem vždy, když směřuje ke zvyšování možností bydlení pro sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené obyvatele. Její efektivita může být kolísavá, přesto však jakákoliv iniciativa k řešení otázky bydlení znamená posun ve vnímání stereotypů o zásluhovosti bydlení či individuálnímu selhání všech potencionálních příjemců podpory. Právě spolupráce a komunikace přináší prostor pro diskuze, jejichž potenciál směřuje k možnostem zajišťování stabilního bydlení pro rodiny i jednotlivce v sociálně nepříznivé situaci.

Podle zkušeností z plánů sociálního začleňování si tento aspekt uvědomuje téměř většina obcí, která formulovala požadavek pro změnu v oblasti bydlení. Váha a hloubka rozpracování koordinačních aktivit je v řadě plánů odlišná, některé koordinační aktivity směřují k nastavování zcela nových procesů bytové politiky, některé pouze stanovují, kdo s kým má být v kontaktu. Různorodost zapojených lidí a vznik komunikačních kanálů je tou nejcennější zkušeností, kterou do plánů sociálního začleňování lokální aktéři přinášejí.

Plány sociálního začleňování uvádějí tyto typy spolupráce:

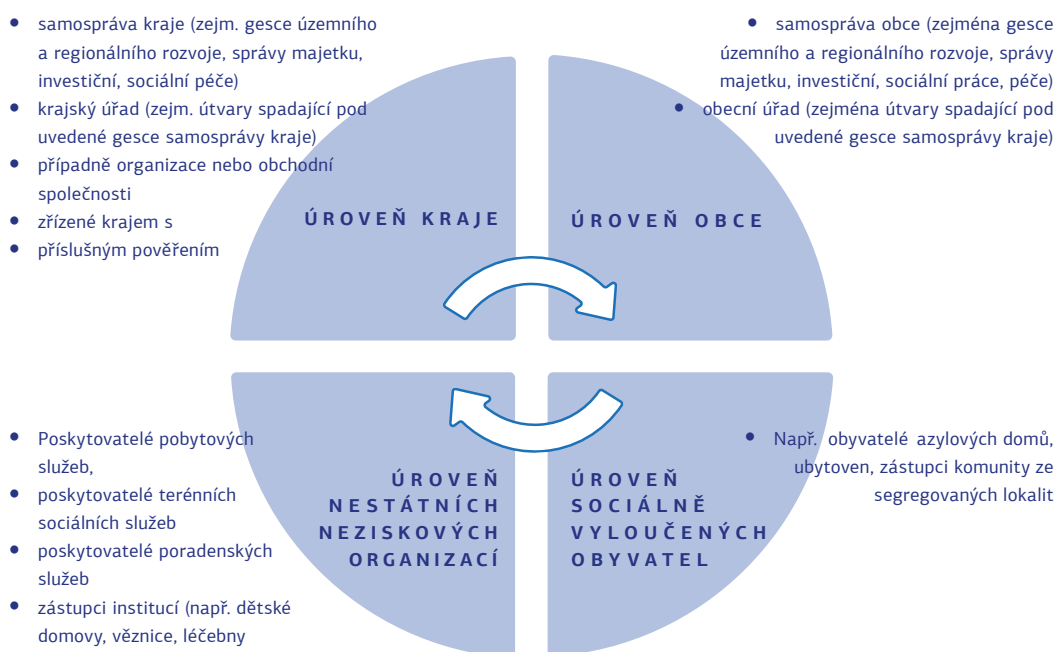
- Založení a koordinace komise/pracovní skupiny/platformy pro sociální bydlení za účasti starosty nebo starostů v dotčených obcích;
- Podpora spolupráce se soukromými majiteli ze strany obce nebo neziskové organizace;
- Komunikace městského úřadu s obyvateli městských obytných domů za účelem zlepšení sousedských vztahů a kvality života;
- Pravidelná realizace a zapojení členů lokálního partnerství do aktivit podporujících posilování místních sousedství (např. místní poutě, sousedské slavnosti, den soužití, předvánoční trhy);
- Komunikace mezi Úřadem práce, sociálními odbory a neziskovými organizacemi;
- Nastavování spolupráce mezi poskytovateli sociálních služeb vzájemně, dále také se sociálními odbory, např. zvýšení provázanosti spolupráce s dluhovou poradnou na řešení zadluženosti CS v oblasti bydlení.

Efektivní změna a proměna musí být dílem všech, tak aby byla posílena jejich role a zodpovědnost za úkoly, které vedou k dosažení cíle. Spolupráce je východiskem všech

lokálních aktérů a dalších zástupců obce, poskytovatelů sociálních služeb, majitelů bytového fondu, rozhodovacích orgánů obce, úřadu práce, policie a dalších, kteří mohou přinášet místní znalosti, podněty, chuť a motivaci něco změnit.

Setkávání a vzájemná koordinace aktérů v oblasti bydlení představuje v obci účinný nástroj hned z několika důvodů.

- Obnáší vysoký potenciál pro změnu,
- jeho finanční náklady jsou vzhledem k vysokému potenciálu změny nízké, je třeba brát v potaz náklady a kapacity lidských zdrojů,
- inspiruje se v komunitním plánování sociálních služeb, ve strategickém plánování,
- doporučují ho další znalostní aktéři, např. MPSV, Platforma pro sociální bydlení,
- činnost pracovních skupin oceňovalo v rámci evaluace spolupráce s Agenturou mnoho obcí.



Ilustrativní zpracování všech možných aktérů. Vlastní zpracování.

Aktivity v oblasti bydlení na úrovni krajů lze odvozovat z některých ustanovení zákona o krajích a Koncepce bydlení MMR ČR z loňského roku. Jsou prakticky realizovatelné dle možností krajů a zájmů obcí, přičemž podmínkou krajských aktivit je soulad se zájmy obcí vzhledem k jejich samostatné působnosti stanovené zákonem o obcích.

Souhrnně se krajské aktivity mohou projevat v gescích územního plánování a regionálního rozvoje, péče o majetek a investic (jestliže kraj vlastní majetek využívaný nebo využitelný pro bydlení) a v gesci sociální péče (bydlení se specifickými podmínkami a zaměřené na specifické cílové skupiny). Klíčovým aktérem krajských aktivit v bydlení

je celá samospráva se zvýšenou expozicí členů krajské rady odpovědných za zmíněné gesce a případně organizace nebo obchodní společnosti zřízené krajem, pověřené příslušnými činnostmi.

Ačkoli jde o aktivitu náročnou a dlouhodobou, její personální zajištění na úrovni obce nevyžaduje více než vytipování schopného a zkušeného facilitátora setkání, který bude schopný společná jednání konstruktivně řídit. Opatření není náročné ani z hlediska finančního, kdy drobné náklady spočívající v nájmu prostor či zajištění občerstvení mohou být hrazeny buď z rozpočtu obce nebo mohou být součástí větších projektů podpořených např. prostřednictvím ESFČR.



PŘEDPOKLADY Předpokladem pro spolupráci aktérů musí být právě koordinace. Koordinace je zásadní pro efektivitu spolupráce a její nositel musí být nejen dobrým organizátorem všech setkání, ale také vynikajícím facilitátorem v živelné skupině aktérů. Tento proces musí mít vždy lídra, který na sebe bere zodpovědnost jej držet a posouvat, přestože podmínky nemusí být vždy příznivé.



ÚSKALÍ Rizika může představovat nejasné stanovení cílů spolupráce, slabá koordinace – fluktuace pracovníka, neochota aktérů spolupracovat či nedostatek politické reprezentace usilující o změnu.



INSPIRACE Obcí, jež začala řešení bytové nouze ve městě právě koordinovaným setkáváním na pracovních skupinách, je například Písek. Diskuze začala nad tématem, co a jak dál s prostorově vyloučenou lokalitou Purkratice. Po několikaměsíční setkávání a rozhodování byl objekt opuštěn a jeho obyvatelé přestěhováni do jiných objektů města. Následně obec přistoupila k revizi pravidel přidělování bytů, vytvoření otevřené kanceláře pro zájemce o bydlení. Aktivizace aktérů motivovala místní neziskovou organizaci k možnosti využít potenciál spolupráce se soukromým sektorem. Organizace Romodrom o.p.s. spustila projekt s názvem *“Bydlím, bydlíš, bydlíme”*, jejíž hlavní aktivita spočívá v podpoře zabydlování obyvatel ze substandardního bydlení do bytů na soukromém trhu. Podpora je poté poskytována také v bytech, tak aby si domácnosti standardní bydlení udržely. Projekt je stále v běhu a během monitoringu Agentury se k němu jeho realizátoři v první polovině roku 2022 vyjádřili takto: *“Domníváme se, že projekt začal úspěšně a ve městě se rychle etabloval. Zmapovali jsme situaci na trhu s byty, vedeme si evidenci volných bytů, kterou neustále aktualizujeme. Zároveň jsme do své správy získali dva byty, které můžeme poskytnout klientům. Zjistili jsme pravidla pro přidělování městských bytů a pomáháme klientům s vyplňováním žádostí. U jednoho již přestěhovaného klienta realizujeme pravidelné návštěvy domácnosti (stanoveno na 1x měsíčně), které jsou zaměřeny zejména na udržení bydlení a kontrolu plateb – na ostatních zakázkách klient pracuje s Nadějí a se soc. pracovníci města”* (Průběžná zpráva č. 1 z monitoringu naplňování SPSZ Písek 2019–2021 prostřednictvím realizovaných projektů). Existence projektu ukazuje, že

setkávání a diskuze na bytovou nouzi ve města inspirovala místní organizaci k realizaci projektu, jenž zapojuje do řešení bytových potřeb obyvatel další segment trhu, který je pro sociálně vyloučené obyvatele mnohdy nedosažitelný. Hledání možností bydlení mimo obecní fondy je pro řešení dostupnosti bydlení nezbytné, stejně tak i následná podpora domácnostem při jeho udržení.

Na spolupráci se soukromými majiteli bytů je také založena Městská nájemní agentura, která od roku 2021 pilotuje tuto aktivitu na území Prahy pod hlavičkou příspěvkové organizace hl. m. Prahy, Centra sociálních služeb. Městská nájemní agentura funguje jako spojka mezi majiteli pražských bytů a nájemníky z řad lidí sociálně vyloučených či vyloučením ohrožených. Majitelům nemovitostí nabízí Městská nájemní agentura sadu důležitých garancí a služeb, jako je hrazení garantovaného příjmu či opravy bytu (i nad rámec těch běžných). Klientům (resp. nájemníkům) poskytuje podporu v bydlení a zprostředkuje sociální službu, pokud si o ni nájemník žádá.

Úspěšně nastavenou koordinaci a spolupráci mezi aktéry mají na první pohled obce, ve kterých jsou realizovány alespoň některé nástroje pomoci a podpory řešení bytové nouze, například kontaktní místa pro bydlení, programy prevence ztráty bydlení, zpracované koncepce bytové politiky. Mezi taková města ve spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování patří Ostrava, Liberec, Chomutov, Písek, Krnov, Brno, Jihlava.

Koncepční přístup k obecní politice bydlení

Zákon o obcích ukládá místním samosprávám pečovat „v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů [...] především o uspokojování potřeby bydlení“. Působnost obce je formulována záměrně nekonkrétně, aby její možnosti byly co nejširší. Nezřídka je ale praktickým výsledkem této volnosti jistá bezradnost.

Účinná politika bydlení na komunální úrovni vyžaduje dlouhodobě koordinované používání velkého množství nástrojů, které jsou samy o sobě účinné jen málo, nebo dokonce vůbec. Nadto musí na její realizaci spolupracovat aktéři napříč agendami od správy majetku po sociální práci. Nelze se proto divit, že řada obcí takto náročnou politiku (v níž se nemůže opřít ani o zažité postupy, ani o metodické vedení) ani nezformuluje.

Proces sociálního začleňování nicméně do značné míry závisí na bydlení coby klíčovém předpokladu pro úspěšný návrat sociálně vyloučených do majoritní společnosti. To deklarují i plány sociálního začleňování, které dále předpokládají především zajištění finančně dostupných bytů pro sociální bydlení a zajištění podpory sociální práce pro zabydlené domácnosti.

Koncepční přístup k bytové politice by se měl odrážet především na dostupnosti a kvalitě bydlení v obci. Cílovou skupinou tohoto opatření jsou tak obyvatelé obce, včetně všech zvláště zranitelných osob. Zásadní význam má také pro samosprávu jako takovou, jelikož nastavuje jasné podmínky pro bytovou i sociální agendu obce. Dále zvyšuje potenciál pro zprostředkovávání pomoci nejen sociálním pracovníkům obce, ale také dalších sociálních služeb v území. Prostřednictvím koncepčního materiálu také obec jasně deklaruje svou bytovou politiku vůči okolním obcím i kraji.

Tato opatření tvoří nedělitelný celek ještě s řadou dalších dílčích podpůrných postupů. Potřeba udržet je pohromadě je důvodem pro zpracování koncepce bydlení (tj. formulace dlouhodobých cílů, zásad a nástrojů obecní politiky bydlení), která by měla v návrhové části vyjasnit a zafixovat role nositelů jednotlivých opatření. Analytická část koncepce je vedle toho vhodným prostředkem utřídění informací o komplexním tématu.

“Každé město by mělo využívat všechny dostupné plánovací nástroje v oblasti strategického, územního a ekonomického (finančního) plánování, aby s jejich pomocí efektivně koordinovalo svoji správu a zároveň vytvářelo další specifické programy a koncepce pro svůj další rozvoj. Nejdůležitější z těchto „specifických“ koncepcí je „koncepce bytové politiky“, neboť nedochází-li k rozvoji v oblasti bydlení, město upadá po všech stránkách” (Šilhánková, 2006).

Rozvojem v oblasti bydlení se často automaticky rozumí výstavba nových bytů a politikou bydlení zajištění pozemků pro výstavbu, případně další veřejná podpora pro domácnosti pořizující si první vlastní bydlení. Je nicméně pravděpodobné, že tento model vede k neřízené inflaci nákladů na bydlení (Ryan-Collins, 2018) a v kontextu východní Evropy je důležité, že neguje vliv ekonomického růstu na životní úroveň obyvatel.

Ustavení a rozvoj komplikovanější politiky bydlení nespolehající čistě na osobní vlastnictví a soukromé pronajímatele je nezbytným předpokladem zvyšování životního standardu obyvatel a v důsledku i rozvoje místní ekonomiky.

Z hlediska sociální začleňování jsou klíčové zejména následující aspekty politiky bydlení:

- **Tvorba či revize pravidel přidělování obecních bytů**

Důležitou součástí proměny by měla být pravidla přidělování obecních bytů. V praxi se často setkáváme s tím, že pravidla bývají přímo či nepřímo zdrojem diskriminačního jednání. Stejně jako může nastavení pravidel přidělování bytů posilovat trendy k sociální a etnické segregaci, může je i plánovitě tlumit a přispívat k sociálnímu začleňování (Matoušek, 2016).

Pravidla přidělování obecních bytů by měla nejen garantovat konzistentně rovný přístup k žadatelům a stanovit dostatečnou alokaci pro různé cílové skupiny, ale měla by rovněž optimalizovat proces přidělování bytů, který je nezřídka zdlouhavý, netransparentní anebo nesrozumitelný.

- **Zavádění či rozvoj systému obecního sociálního bydlení**

Stěžejním krokem proměny bytové politiky je zavedení systému sociálního bydlení a jeho integrace do aktuální situace v území. Pouhé vyčlenění mnohdy zanedbatelné části bytového fondu má jen malé dopady na znevýhodněnou skupinu obyvatel. Pokud nemá obec dostatečné množství vlastních bytů k dispozici, je třeba systematicky pracovat na zajištění dalších, mimo jiné i spoluprací se soukromými pronajímateli. Při tom je vhodné postupovat ve vazbě na sociální služby tak, aby byly k dispozici byty pro klienty opouštějící pobytové služby.

- **Zavádění programů podpory pro osoby v bytové nouzi**

Plány deklarují především programy směřující k zavedení určitého systému prevence ztráty bydlení, které se zaměřují na nájemníky v obecních bytech. Dále jsou zmiňována opatření s cílem zabydlení jednotek, výjimečně desítek domácností do standardního bydlení formou různých přístupů, např. dostupné bydlení, následně metodou Housing Led – bydlení s podporou, zřídka Housing First (Bydlení především) pro zvláště zranitelné domácnosti. Takový stav je pochopitelný s ohledem na minimální zkušenosti většiny obcí se sociálním bydlením, součástí koncepce by ale měla být i rozvaha nad budoucí replikací těchto pilotních projektů.

Příprava koncepcí bydlení, které vznikly v době spolupráce mezi obcí a Agenturou pro sociální začleňování, se odehrávala podobně jako organizace tvorby plánů sociálního začleňování. Pracovní skupina se scházela min. 1× do měsíce, byla vedena facilitátorem/ lokálním konzultantem či autorem koncepce.

Stěžejním bodem pro úspěšnou tvorbu koncepce je zapojení místních aktérů, především politické reprezentace obce. Je vhodné vytvořit akční tým, který bude organizovat a dohlížet na nezbytné kroky vedoucí k tvorbě vize, cílů, odpovědností a zdrojů. Dále je vytvořena širší skupina aktérů (všichni zástupci relevantních neziskových organizací, sociální pracovníci obce, soukromí pronajímatelé atd.), kteří jsou součástí procesu, vstupují do něho, ale nemají odpovědnost za tvorbu dokumentu po formální stránce.

Hlavní náklad spojené s realizací tohoto opatření představuje čas klíčových aktérů – vedení obce, zaměstnanců a dalších partnerů. Expertní podporu při zpracování koncepce bydlení je možné zajistit z programu ESFČR jako součást projektů sociálního bydlení realizovaných obcemi.



PŘEDPOKLADY

Významným předpokladem je angažmá průvodců procesem, např. facilitátorů, peer konzultantů, odborných konzultantů. Zejména (ale ne pouze) v nově zakládaných pracovních skupinách je vhodné zajistit přenos znalostí a zkušeností zvenčí. Nezaujatý moderátor / facilitátor je potom ideální všude tam, kde hrozí vyhocení diskuse.

Riziko pak představuje nízký zájem veřejnosti v poměru k nákladům. Přibližně 80% českých domácností bydlí ve vlastním bytě a za řešení osobní bytové situace je společenskou konvencí považováno právě získání vlastního bydlení. Coby politické téma je proto bydlení potenciálně nevděčné. Těžce odpracované úspěchy majorita voličů přímo nepocítí a nemusí je proto ocenit. Jakákoliv kontroverze naproti tomu veřejným míněním silně rezonuje.

Jako každou politiku vyžadující dlouhodobou platnost je i politiku bydlení postavit na konsensu nad rámec aktuálního vedení obce. Vedle toho je ale třeba připravit důkladnou komunikační strategii zejména s cílem vzbudit pozitivní zájem o obecní politiku bydlení u občanů bydlících ve vlastních bytech.



ÚSKALÍ

Vzhledem k omezenému počtu existujících obecních bytů je někdyoby úskalí zmiňována konkurence cílových skupin. Tu nicméně nepovažujeme samu o sobě za problém. Poptávka po podpoře v bydlení (ze strany zaměstnanců veřejného sektoru, mladých rodin, seniorů aj.) je naopak výhodou – zvyšuje společenský význam politiky bydlení a chuť alokovat prostředky na její realizaci.

Problematická je nicméně preference zásluhového přístupu k podpoře bydlení, která je do značné míry jen extenzí předsudků vůči jednotlivým cílovým skupinám. Sociální

bydlení je v jejich důsledku těm nejpotřebnějším domácnostem alokováno až v poslední řadě, pokud vůbec. Význam principu solidarity je proto potřeba systematicky a důsledně prosazovat a obhajovat. I v tomto směru je klíčová strategická komunikace.

Resortismus

Politika bydlení se propisuje do minimálně dvou (nezřídka ale i více) gescí obvykle existujících v organizační struktuře úřadu. Správa majetku, příprava investic, územní rozvoj, sociální práce na obci a další mohou mít tendenci pracovat samostatně na svých úkolech a nekomplikovat si je ohledem na další agendy – zejména pokud v tomu nemají plnou podporu vedení. Může proto být vhodné realizaci politiky bydlení pověřit útvar mimo obvyklou resortní strukturu a umožnit mu využívat kapacity napříč strukturou úřadu (viz tzv. maticové řízení).

Naučená bezmoc

Vývoj v oblasti bydlení podléhá mimo jiné globálním trendům, které je pro obec mimořádně složité vyvažovat. Důsledky obecní politiky bydlení proto nikdy nebudou zcela předvídatelné. Je možné připravit plán či koncepci s minimálním rizikem neúspěchu, je to ovšem chyba.

Nositelé strategií často upřednostňují cíle, nad kterými mají maximální kontrolu (např. zaměstnat dva sociální pracovníky, pořídit 10 bytů aj.), před cíli záviselými na řadě dalších vlivů (např. snížit počet domácností v bytové nouzi o 10 %). Podobně lákavé je stanovit velmi ambiciózní cíle a neoznačit reálnou cestu k jejich dosažení, protože v takovém případě je naopak neúspěch jistý a nelze jej nikomu vyčítat. Výsledné plány potom sestávají ze sebe-potvrzujících postupů, které ale co do důsledků nemusí být nutně optimální, efektivní, a dokonce ani užitečné.

Autory a nositele plánů je třeba podporovat nejen v ochotě riskovat zklamání (ať už v podobě nedostatečného pokroku nebo i vyloženě nežádoucích dopadů) ale dokonce i v ochotě pilotovat postupy s nejistým výsledkem, jejichž přínosem je především poučení z poznanych chyb.



KDE SE OPATŘENÍ OSVĚDČILO

Napříč Českou republikou je praxe různorodá, od spíše represivních přístupů a nezájmu zasahovat do oblasti bydlení až po aktivní roli a vytváření místních systémů sociálního bydlení. Ostrava patří k městům, která se oblastí nabídky bydlení pro domácnosti v bytové nouzi zabývají velmi aktivně a zodpovědně.¹⁰

¹⁰ Více o Ostravě: <https://fajnova.cz/blog-mesto-a-bydleni>

Použitá literatura:

Šilhánková, Vladimíra. 2006. *Koncepce bytové politiky pro malá a středně velká města*. Hradec Králové: Ambis. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/269220287_Koncepce_bytove_politiky_pro_mala_a_stredne_velka_mesta/link/548460180cf25dbd59eb1539/download/.

Matoušek, Roman. 2016. Agentura pro sociální začleňování v boji proti bytové nouzi a bezdomovectví v sociálně vyloučených lokalitách. *Sociální práce* 16(3). Dostupné na: <https://socialniprace.cz/online-clanky/agentura-pro-socialni-zaclenovani-v-boji-proti-bytove-nouzi-a-bezdomovectvi-v-socialne-vyloucenych-lokalitach/>.

Ryan-Collins, Josh. 2017. *Rethinking the Economics of Land and Housing*. London: Zed Books.

Odborná podpora služeb v dluhové oblasti: platforma pro pracovníky v dluhové oblasti

Cílem opatření je zvyšovat kvalitu poskytovaného dluhového poradenství v nejširším možném významu (na všech úrovních, všude, kde se setkávají s předluženými obyvateli a je to pro jejich práci relevantní).

Práce s předluženými obyvateli klade na pracovníky vysoké odborné nároky. Právní úprava, v které se pracovníci při své práci musí orientovat, se často mění, je rozsáhlá a pro kvalitní práci je potřeba znát nejen platnou legislativu, ale i předchozí. Ani znalost legislativy ale sama o sobě nestačí, je nutné se orientovat v široké problematice možných souvisejících oblastí (sociální podpora, pomoc, důchodové pojištění atd.) a také všechny znalosti dokázat vhodně aplikovat. Ucelený systém vzdělávání pro práci s předluženými obyvateli však neexistuje, pracovníci v oblasti dluhů často pracují osamoceně (pokud nejsou součástí dluhové poradny, často se na dluhy zaměřuje jen jeden pracovník sociální služby) a těmto pracovníkům tak chybí možnost ověřit své pracovní postupy, sdílet své zkušenosti či úspěchy. I proto je vhodné realizovat podpůrnou síť/platformu pro pracovníky v dluhové oblasti.

Sdílení zkušeností na tzv. dluhových platformách, které organizuje odbor pro sociální začleňování (Agentura) Ministerstva pro místní rozvoj ČR, navíc umožňuje identifikovat systémové problémy, s nimiž se pracovníci v dluhové oblasti setkávají, a poté usilovat jejich řešení. Agentura se aktivně účastní činnosti Výboru pro práva lidí ohrožených chudobou a sociálním vyloučením Rady vlády pro lidská práva a jako jeho stálý člen je ve spojení s řadou spolupracujících ministerstev a jejich pracovních skupin (MPSV, MSp, MF), systémové podněty kolegů, kteří se věnují přímé práci, může zpracovat formou návrhů legislativních změn, pokud to povaha podnětů vyžaduje.¹¹

Z naší zkušenosti vyplývá, že je vhodné realizovat setkání dluhových platform pravidelně, nejlépe 3–4× ročně. Možná jsou osobní setkání i online forma.

V případě prezenční formy je vhodné omezení na min. 10 a max. 30 počet účastníků s určitou tolerancí. V případě menší obce je možné spojit více lokalit, v případě většího města omezit počet účastníků na organizaci. Osobní setkání jsou jednoznačně vhodnější než online setkání, která lze využít spíše doplňkově.

Výhodou online formy je především větší flexibilita a celorepublikový dosah, nevýhodou je výrazně menší možnost vzájemného sdílení zkušeností, lokálního síťování. Jeví se proto vhodná jako doplněk pro např. celorepublikové setkání s pracovníky z praxe – exekutoři, insolvenční správci, soudci.

¹¹ Pokud je opatření realizováno bez účasti Agentury, mohou se s ní realizátoři propojit skrze pracovníky dluhové oblasti (<https://www.socialni-zaclenovani.cz/oblasti-podpory/zadluzenost/>).

Pro úspěšnou realizaci a následné udržení fungování dluhových platforem je důležitý obsah, který přináší odborné a praktické informace. Těmi mohou být novinky v legislativě, metody práce s cílovou skupinou, návrhy opatření v dluhové oblasti, příklady dobré praxe, workshopy a další. Pro názornost uvádíme příklad možného programu dluhové platformy realizované Agenturou.

Jako příklad uvádíme program jedné z platforem, kterou Agentura organizovala:

09:30–10:00 Zahájení

10:00–11:45 Workshop „Jak zastavit exekuci“, praktický návod na rozpoznání a zastavení exekuce, cvičné příklady, kazuistiky.

11:45–12:15 Přestávka na oběd

12:15–13:15 Aktuální informace o novele insolvenčního zákona a související legislativy.

13:15–13:30 Diskuze, sběr témat pro příští setkání, závěr

V průběhu celého setkání je žádoucí vést účastníky k aktivní účasti. V situaci, kdy část příspěvků sestává z frontálních přednášek, je vhodné přednášející či moderátora upozornit, aby účastníky vyzvali k diskusi a sdílení vlastních zkušeností s tématem (jaké jsou vaše zkušenosti s prací s předluženými, setkali jste se v praxi s příklady dobré praxe? co byste dělal v jejich případě, jak byste to řešili a podobně). Cílem je vzájemné sdílení a vzdělávání od sebe navzájem, s korekcí a facilitací zkušených expertů na dané téma.

Na tato setkání jsou zváni zejména dluhový poradci, sociální pracovníci NNO a obcí a další aktéři v oblasti práce s cílovou skupinou předlužených osob (pracovníci obce, Úřadu práce, zaměstnavatelé atd.).

Organizátorem setkání může být obec samotná (či najatí externisté) řešením může být pověření aktivní organizace, která může být jak poskytovatelem služeb, tak i organizátorem platformy v lokalitě. V případě, kdy obec spolupracuje s Agenturou, se na organizaci Agentura významně podílí, navrhuje program, lektory, organizuje přihlašování účastníků (pozvánka, rozesílání atd.), zatímco obec přispívá znalostí místního prostředí (návrh seznamu účastníků) a zajišťuje zejména prostory a techniku).

Nejdůležitější pro úspěšnou realizaci platformy jsou:

- Organizátor, který bude realizovat setkávání a plnit roli koordinátora, zde Garant opatření. Zcela zásadní je jeho proaktivní přístup. Bylo by na škodu, pokud by takový garant byl určen bez toho, že tuto pozici chce sám vykonávat – pokud pouze formálně plní zadaný úkol, na podobě setkání se to výrazně odrazí.
- Odborně zajímavý a kvalitní obsah. V případě odborně zkušených pracovníků je stanovení programu jednodušší. Pokud nebude mít obec k dispozici experta na dluhovou oblast (např. obce, které nespolupracují s Agenturou), je nutná úzká

spolupráce např. s poskytovateli služeb v oblasti dluhů. Odbornost a aktuální informace jsou nutností.

- Schopnost vést skupinu k aktivní účasti. Je přínosem, pokud jde o setkání a ne o přednášky. Sdílení vlastních zkušeností, řešení atd. je pro všechny přínosem.
- Pravidelnost setkání min 3 x ročně. Není vhodné setkání během prázdnin, naopak je vhodné realizovat setkání jako reakci na např. účinnost či schválení změn v legislativě, jako přípravu na uvedení do praxe.
- Technické zázemí – prostory, v případě online formy technické prostředky pro online přenos, nepodcenit přípravu této stránky realizace. Pozvánku je třeba rozesílat nejpozději 1 měsíc před konáním akce formou avíza, 14 dní před realizací pak rozeslat pozvánku s programem. Místo realizace dostatečně popsat, nezapomenout v den konání na lokální navigaci pro účastníky. Malé občerstvení, příjemný prostor, připravený lektor s fungující technikou přispívá k úspěšné realizaci.

Popis možných pozic zapojených do realizace opatření:

- Garant opatření – klíčová osoba pro realizaci, koordinuje všechny fáze realizace (pozdání, realizace, zpětná vazba, postprodukce), je kontaktní osobou pro všechny zúčastněné subjekty.
- Lektor – zúčastňuje se hlavně svého programu, lektoruje svoji část platformy. Může to být pozvaný expert na určitou oblast (zastavování exekucí, exekutor, vykonavatel a podob). Lektorem může být místní poskytovatel služeb s např. zajímavou kazuistikou, dobrou praxí atd.
- Expert na dluhy-má na starosti obsahovou stránku, bývá i zároveň lektorem. Přípravuje program, navrhuje lektory, je zodpovědný za odbornost. Expert na dluhovou oblast může být zároveň lektor i moderátor. Kvůli hospodárnosti je žádoucí pokrýt více rolí, avšak není udržitelné realizovat platformy s jednou osobou, plní všechny role.
- Moderátor – moderuje setkání platformy – lze obsadit expertem nebo garantem.



FINANCE Náklady na uvedené opatření jsou hlavně v rovině mzdové (garant, expert), náklady na prostory obvykle pokryjí vlastní zdroje obce (zasedací sály, velké konzultační místnosti). V případě online verze lze realizovat menší setkání s běžnou technikou i běžným softwarem pro online setkání. V případě realizace většího setkání platformy (např. republikové) je třeba počítat s náklady jako v případě běžné konference.



PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE Pravidelné setkávání spojené se vzděláváním je nejen žádané, ale i úspěšné. Společné setkávání dluhových poradců a pracovníků s cílovou skupinou a jejich sdílení zkušeností je obohacující pro všechny zúčastněné. Setkávání dluhových platforem je realizováno od roku 2018 ve všech lokalitách,

kde působí. Setkání probíhá ve větších městech jako je Brno, Ostrava, kde je počet účastníků cca 30. V menších lokalitách s menším počtem účastníků přistoupila Agentura ke slučování blízkých lokalit, např. Krnov, Bruntál, Vítkov, Budišov nad Budišovkou. Program byl stanovován zprvu plošně (byl stanoven jednotný program a postupně se aplikoval ve všech lokalitách) postupně však do nosného programu byla přidávána lokální témata, dle potřeb lokalit a účastníků (např. seminář Srážky ze mzdy, Opatrovník a dluhy atd.).

Lokálně tyto platformy fungují např. na Českokobudějovicku, kde je úspěšně organizuje NNO Theia.

Neformální platforma nejen o dlužích se schází v Brně, sdružuje právníky v oblasti poskytování služeb (dluhy, opatrovnictví, OSPOD atd.). název odkazuje na zaměření těchto pracovníků – Sociálně citliví právníci. Setkání navrhuje kterýkoliv neformální člen skupiny, obvykle se setkávají v prostorách některé zainteresované organizace.

Více o obou neformálních platformách i zde: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/dluhy/>.

Nastavení sítě služeb v oblasti dluhů

Dluhová problematika je široce rozšířená oblast zasahující všechny oblasti života dotčených obyvatel a jejich rodin. Míra předlužených obyvatel, tedy těch, kteří jsou již postihnuti exekucemi, je v celorepublikovém měřítku cca 8–9 % (včetně nepublikovaných daňových exekucí a výkonů rozhodnutí). Kvalifikovaný odhad dopadu je ale vyšší, tito lidé mají rodiny, které jsou tímto postihnuty, jedná se pak o cca 2–2,5 mil osob tj. 20–25% obyvatel postihnutých předlužením. Zadluženost ovlivňuje všechny oblasti života (bydlení, zaměstnanost, zdraví, volný čas, mezilidské vztahy, vzdělání, výchovu dětí a další) dotčených obyvatel. Zprostředkovaně pak zasahuje tento problém do celé společnosti.

Nejhůře postiženými lokalitami jsou pohraniční oblasti, Ústecký kraj (nad 16% podíl osob s exekucemi), Karlovarský kraj (nad 16%), Moravskoslezský kraj (nad 10%) Liberecký kraj (nad 10%).

V posledních letech došlo k řadě legislativních změn, které usilují o snížení vysokého počtu zadlužených obyvatel, snížení počtu exekucí a omezení dalšího zadlužování. Některé návrhy, včetně tzv. Milostivého léta, které probíhalo na přelomu let 2021 a 2022 a s drobnými úpravami se opět realizuje v období září až listopadu 2022, otvírají možnost, aby se alespoň část zadlužených vypořádala i s dluhy z dob minulých. I přes tyto změny k lepšímu se však zadlužení obyvatelé stále potýkají s řadou překážek pro běžný život. Významný problém představuje nemožnost na jednom místě zjistit počet a výši svých dluhů, a to ani vůči státním institucím (ČSSZ, FÚ, obec a další). Zmapovat všechny dluhy u většiny ze zadlužených obyvatel představuje náročnou, odbornou práci dluhových poradců (která vyžaduje vysokou odbornost a průběžné vzdělávání). Dluhových poradců je v řadě lokalit málo, poradny mají plnou kapacitu a čekací doba na konzultaci je dlouhá, někde i 4 měsíce. Předlužení obyvatelé mají také zkreslené informace, časté změny v legislativě jsou i zdrojem mnoha mýtů a nepřesností, což pak vytváří bariéry pro vstup do oddlužení. Základním opatřením na úrovni obce se tak jeví nastavení funkční, dostupné, kvalitní a komplexní sítě služeb pro předlužené, která je základním předpokladem snížení míry zadlužení jejich obyvatel.

Zkušenosti organizací, které se problematice dluhů dlouhodobě věnují, ukazují význam komplexní sítě služeb od terénních sociálních služeb po odbornou dluhovou poradnu s akreditací pro seps insolvenčního návrhu (depistáž, mapování dluhů, vyjednání splátkového kalendáře, zastavení nezákonně vedených exekucí, sepsání insolvenčního návrhu). Opatření obsahuje nastavení a realizaci sítě služeb v oblasti dluhů s ohledem na identifikované potřeby lokality a cílové skupiny předlužených osob.

Za nastavení sítě služeb pro zadlužené zodpovídá obec, která si na realizaci služeb sjednává obvykle externí partnery, nejčastěji poskytovatele sociálních služeb (poradenství, terénní služby a další), ale i externí odborníky. V obcích, které spolupracují s Agenturou pro sociální začleňování, se plánování a přípravy opatření zapojuje svou odborností lokální konzultant ve spolupráci s dalšími experty agentury (na dluhovou oblast, sociální služby, na projektové řízení atd.).

Zajištění sítě služeb v oblasti dluhů lze rozfázovat do čtyř etap:

- 1.** Analýza výchozího stavu služeb a jednotlivých procesů, identifikace potřeb cílové skupiny. Fáze je zaměřená na zmapování a popis cílové skupiny, přičemž informace lze získat z veřejných zdrojů (mapa exekucí, předchozí analýzy atd.), z vlastních zdrojů (odborníci sociální, majetkoprávní, městská/obecní policie atd.) případně od stávajících poskytovatelů sociálních služeb. Požadované informace jsou např. počty lidí, kteří služby využijí, jejich věková struktura, počty exekucí, počty insolvencí dále struktura poskytovaných služeb v oblasti dluhů, kapacita, čekací doby, dojezdové vzdálenosti a podobně.

Obvyklá doba realizace 1–3 měsíce. V případě větších územně správních celků je možná větší časová dotace, případně realizace externím dodavatelem.

- 2.** Nastavení optimální sítě služeb pro cílovou skupinu předlužených s důrazem na rozvoj terénních služeb, zkvalitnění práce dluhové poradny a propojení všech aktérů s cílem zefektivnění jejich práce, nastavení procesů práce s cílovou skupinou (např. case management).

Samotné nastavení optimální sítě vychází z analýzy stávající sítě a identifikovaných potřeb cílové skupiny. Jsou stanoveny potřebné služby s ohledem na cílovou skupinu. Výstupem jsou navržené požadované služby (terénní služba, dluhová poradna, akreditovaná poradna pro sepis insolvenčních návrhů) v optimalizované formě poskytování (místo, čas, frekvence, kapacita, rozsah služeb). Návrh optimalizované sítě zpracovává obec. Pokud spolupracuje s Agenturou, může využít její odbornou podporu, jinak též expertízu své pracovní skupiny/platformy/setkání komunitního plánování. Navržená síť je dále zapracována do strategických plánů území (obecní/městské/krajské). Při stanovení optimální sítě služeb nelze stavět dluhové poradenství samostatně, vytržené z komplexní sítě sociálních služeb pro cílovou skupinu. Obrazně řečeno, nelze poskytovat kvalitní dluhové poradenství bez toho, že cílová skupina nebude bydlet, jíst, pracovat.

Struktura optimální sítě má následující logickou posloupnost:

- Terénní služba, vyhledávající předlužené osoby, poskytující prvotní informace (které často cílová skupina má zkreslené), pracující s motivací cílové skupiny,

na rozpočtu rodiny, zaměstnání, vzdělávání. Terénní služba je v síti důležitým, neopomenutelným prvkem s ohledem na pomoc poskytovanou v přirozeném prostředí cílové skupiny, která nevyužije např. dluhové poradny umístěné v prostorách pro ni nepřirozenou nebo nedostupnou (stud, velká vzdálenost, neinformovanost, prokrastinace atd.).

- Dluhová poradna, služba (v případě úzkého dluhového zaměření nemusí být registrovanou sociální službou), v širším pojetí dluhového poradenství poskytuje komplexní služby reagující na životní situaci cílové skupiny, či je zařazena do komplexní sítě sociálních služeb (dluhové, pracovní, bydlení, vzdělávání, příjmové). Dluhovní poradci jsou odborně připraveni poskytovat kvalitní dluhové poradenství dle individuálních potřeb cílové skupiny.
- Akreditovaná dluhová poradna, nadstavba dluhové poradny, je oprávněná sepsat a podat návrh na vstup do osobního bankrotu, oddlužení.
- Spolupracující, ověřený advokát, který v případě, kdy není možné využít akreditované poradny, její služby nahradí (může být i soudní exekutor, insolvenční správce, notář).

Logická struktura reflektuje komplexnost práce s cílovou skupinou, kdy ale není vždy cílem vstup do oddlužení. Oddlužení nemusí být cílem v případě, kdy lze dluhy řešit i jinou cestou, např. snížením celkového oddlužení zastavením exekucí (bagatelní, marné, nezákonné), dohodou s věřiteli, splátkovými kalendáři. Pro komplexní práci je optimální zachovat všechny formy pomoci, s důrazem na terénní služby. Kapacitní nastavení probíhá s ohledem na kvantifikované potřeby lokality (spádová oblast, počty CS, skladba CS).

Ke zkvalitnění stávající sítě a propojení všech aktérů je vhodné využít popsané opatření „[Odborná podpora služeb v dluhové oblasti](#)“.

3. Odborná podpora realizace – vyhledání realizátora, odborná podpora realizátorovi, projektové poradenství, následné odborné vzdělávání realizátora (viz Odborná podpora služeb v oblasti dluhů)

Výstupem předchozí fáze je návrh optimální sítě služeb, následuje návrh realizace. Zde Agentura nabízí odbornou podporu při realizaci vzniku nové služby či navýšení kapacity stávající služby, a to vstupem nového poskytovatele či u stávajícího poskytovatele vše s ohledem na omezené finanční zdroje pro stávající síť (řešením může být i reorganizace stávající sítě). Pro zvýšení hospodárnosti a efektivity poskytovaných služeb preferujeme intenzivní spolupráci jednotlivých poskytovatelů při práci se společným klientem, například práci formou tzv. trojstranné spolupráce, podrobnosti zde (<https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/dluhy/>). Garant opatření společně s experty oslovuje vhodné realizátory/poskytovatele, jsou vyhledány

vhodné zdroje financování (ESF, státní rozpočet). Během vzniku či reorganizace či navýšení kapacity je vhodné realizátorovi poskytnout odborné poradenství pro úspěšné zahájení a provoz služeb (dluhové, sociální služby, projektové), v případě spolupráce obce s Agenturou jsou její experti k dispozici. Jinak je možné využít interní zdroje či externí experty.

4. Zhodnocení funkčnosti optimalizované sítě. V pravidelných intervalech je vhodné ověřit, zda je síť funkční, zda reaguje na potřeby cílové skupiny, zda nedoznala změn (kapacitní, personální, kvalitativní). V případě takové potřeby je vhodné zopakovat proces optimalizace od fáze 2.

Po celý průběh opatření je nezbytné zvyšování kvality současné či optimalizované sítě služeb, zejména prostřednictvím vzdělávání pracovníků, síťování pracovníků, rozvíjením intenzivní spolupráce dotčených subjektů. Zde je vhodné využít popsané opatření „[Odborná podpora služeb v dluhové oblasti](#)“.

Popis možných pozic zapojených do realizace opatření:

- Garant opatření – klíčová osoba pro realizaci, koordinuje všechny fáze realizace, je kontaktní osobou pro všechny zúčastněné subjekty. Důležitá je jeho vysoká angažovanost ve všech procesech, není nutná vysoká odbornost v dluhové problematice, lze doplnit spoluprací s experty.
- Analytik/výzkumník – podílí se na první fázi, z dostupných zdrojů (terén, dokumenty, rejstříky) zpracovává analýzu stávající sítě. Koordinace s garantem opatření a experty.
- Expert (dluhy, sociální služby, projektové řízení), s ohledem na odbornost se zapojuje do všech pro něj relevantních fází opatření (dluhy 1–4, služby 1–4, projektové řízení 3) Poskytuje svou odbornost, navrhuje kapacitu, obsah a rozsah poskytovaných služeb/projektových řízení.



FINANCE Obec spolupracující s Agenturou může pro všechny fáze využívat její experty a lokální konzultanty, pro první fázi opatření také výzkumníka, ostatní obce si musí zajistit toto z vlastních zdrojů (hlavně fáze 1 a 4).



PŘEDPOKLADY Zásadním předpokladem pro úspěšnou realizaci je vhodný realizátor/poskytovatel služeb. Ze zkušeností víme, že je náročné pokrýt všechny stupně sítě služeb, ideálně pokrývající všechny oblasti životních situací sociálně znevýhodněných obyvatel, a navíc nastavit úzkou spolupráci pro efektivní práci s klientem.

Dalším předpokladem je v případě nové služby najít vhodné pracovníky, dluhová oblast je vysoce odborně náročná, a přesto neexistuje ucelené vzdělávání v tomto oboru.

Úskalím může být, že v oboru oddlužení (sepis insolvenčního návrhu) stále existují nepoctivé insolvenční poradny¹². Při hledání poskytovatele je nutné volit ověřené poskytovatele, aby se nestalo že obec naváže spolupráci s nepoctivou poradnou. Ačkoliv toto měla odstranit akreditace, některé nepoctivé poradny tuto akreditaci získalo. Experti v oblasti dluhů tyto poradny rozpoznají, určitým vodítkem pro poctivou poradnu může být poskytování služby sepisu insolvenčního návrhu společně s poskytováním dalších sociálních služeb.

Pokud se nepodaří získat poskytovatele služeb z řad externích dodavatelů, může obec zvážit založení chybějící služby vlastními silami. To obnáší rozšíření agendy, personální kapacity, je nutné zvážit osobní vazby v menších obcích a klást důraz na terénní formu služby, zejména pokud dluhová poradna sídlí v prostorách obce (stud obyvatelů, nedůvěra vůči státním institucím).

12 Viz výzkum Agentury na toto téma <https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/prurezovy-vyzkum-oddruzovaci-praxe-po-novele-insolvenčního-zakona/>

Komunitní práce

Komunitní práce představuje dlouhodobě působící metodu sociální práce, jejímž subjektem je komunita/skupina lidí, které spojují společně definované sociální problémy a podmínky. Cílem komunitní práce je změna na úrovni místního společenství, tedy tam, kde lidé žijí. Zapojením komunity¹³ do naplňování vlastních potřeb se komunita aktivizuje a její členové se zplnomocňují k řešení společných problémů. Aktivizace a zplnomocňování členů komunity vede k tomu, že komunita nabývá schopnost řešit své potřeby vlastními silami a společně zvládat/ovlivňovat znevýhodňující a obtížné interakce. Komunitní práce cílí primárně na členy místních sousedství/komunit (tj. především lidé sociálně vyloučení nebo sociálním vyloučením ohrožení), ale i na ostatní obyvatele obce.

Zkušenosti z ČR i ze zahraničí potvrzují tyto přínosy komunitní práce:

- Lidé sami identifikují, v čem je jejich situace špatná a co chtějí změnit.
- Lidé se zapojují do realizace změny.
- Témata řešená metodou komunitní práce mají udržitelný charakter.
- Komunitní práce čerpá ze zdrojů uvnitř i vně komunity.
- Máme k dispozici mnoho expertů na situaci lidí ohrožených sociálním vyloučením: odborníky jsou oni sami.
- Komunitní práce uschopňuje komunitu v získávání zdrojů a práci s nimi, a to jak v rámci komunity, tak i mimo ni.
- Uschopnění/zmocnění lidé jsou schopni řešit témata a složitosti vlastní situace převážně svými zdroji.

Podporu při plánování a realizaci komunitní práce přináší komunitní pracovník, který využívá širokou škálu metod (od motivace až po rozvoj lokality či zapojení do komunitního plánování). Komunitní pracovník iniciuje, povzbuzuje, mediuje konflikty, facilituje jednání, hledá kompromisy, pozoruje, koordinuje. Jeho činnost může iniciovat a zajišťovat sama obec, její příspěvková organizace nebo např. nestátní neziskové organizace vč. církví. Na realizaci se ale vedle komunitního pracovníka podílí mnohem více aktérů:

- *Komunita obyvatel SVL* spolupracuje na identifikaci problémů a potřeb z vlastního pohledu, (s pomocí komunitního pracovníka a později bez něj) dosahuje shody na cílech a prioritách, domlouvá se na způsobu realizace společně stanovených

13 Komunita je definována lokalitou/teritoriem/územím, kde žijí lidé, které spojují společné podmínky a problémy.

cílů a spolupracuje na požadovaných opatřeních. Lídři zapojují ostatní členy komunity do rozhodování, plánování a realizace řešených témat, komunita/lokální skupina identifikuje a využívá vnější zdroje potřebné k práci na identifikovaných tématech komunity, členové komunity se účastní veřejných aktivit s dopadem na situaci v lokalitě (jednání pracovních skupin, výborů a komisí, zastupitelstva a osadních výborů, veřejných projednávání atd.)

- *Obec (spolu)financuje a podporuje komunitní práci (např. definuje potřebu a iniciuje zahájení komunitní práce, pracovníci města se aktivně účastní setkání s obyvateli lokalit, obec poskytuje bezplatně prostory, materiální zázemí a propagaci akcí pořádaných komunitou), obec může jako vlastník bytového fondu zásadně ovlivňovat životní podmínky v lokalitě, zajišťuje dostupnost občanské vybavenosti (vč. míst pro setkávání obyvatel, architektonických prvků, zeleně, míst pro využití menších dětí a mládeže atd.), podílí se na vzniku/rozvoji/desegregaci sociálně vyloučené lokality, vypracovává strategický plán sociálního začleňování, spolupracuje s Agenturou pro sociální začleňování, komunitně plánuje sociální služby za účasti obyvatel SVL, aktivně vytváří prostor, kde pravidelně komunikuje s veřejností a kde se mohou všichni občané vč. obyvatel SVL vyjádřit, podílet se a zapojit do rozhodování obce, obec podporuje další komunitní aktivity*
- *Místní instituce, spolky a neformální sdružení, realizátoři sociální práce: nabízejí a realizují služby a doplňkové/fakultativní aktivity, informují o nich, nabídkou aktivit a služeb v lokalitě reagují na potřeby místních obyvatel, v případě potřeby zvolí zástupce lokálních skupin na jednání a vytváří k tomu vhodné podmínky, případně se sami účastní jednání lokálních skupin*
- *Ostatní veřejnost – sousedé a další obyvatelé obce/lokality: mohou se podílet na rozhodování o prioritách místní komunity, plánování, realizaci a vyhodnocování potřeb komunity, vyjadřovat se a zapojovat během participativních metod, ovlivňovat místní politické prostředí a podporovat přijetí komunitní práce místními stakeholdery.*
- *Další partneři (krajský úřad, univerzita, Agentura pro sociální začleňování, ROMACT, Česká asociace streetwork, Nadace Via): podpora a přímá realizace pilotních projektů na komunitní práci v SVL, metodická a finanční podpora komunitní práce a komunitních projektů v SVL, realizace výzkumů na komunitní práci v SVL, oboustranná spolupráce s realizátory v rámci vzdělávání komunitních pracovníků, organizace a zapojení do Platformy pro komunitní práci a účast na vzdělávacích akcích, facilitační podpora a koordinace veřejných setkání v SVL se zapojením jejich obyvatel (komunitní plánování, lokální partnerství, příprava projektů apod.), intervize komunitních pracovníků i aktivních obyvatel SVL*
- *Sponzoři, dárci, dobrovolnické organizace, soukromé nadace: zajištění finančních, materiálních i nemateriálních a personálních zdrojů pro komunitní práci*
- *Místní média: prezentace úspěchů a zkušeností s komunitní prací pro veřejnost*



I N S P I R A C E Příklady měst, která komunitní práci využívají, ukazují konkrétní změny ve vyjednávání s majiteli domů. Komunity dokázaly podřídit/přizpůsobit individuální zájmy svých členů ve prospěch společných témat, stmelení komunity, vytvářet funkční sítě pomoci, rozvíjet spolupráci s NNO, uklidnit vyhrocenou situaci mezi minoritou a majoritou, zapojit do aktivní spolupráce rodiny z různého sociálního prostředí, které se dobrovolně zapojily do spolupráce. Rodiče se aktivizovali a začali se aktivně podílet na realizaci nápadů vzniklých v komunitě, např. organizace letního dětského tábora. Jinde členové komunity svépomocně opravili a vybavili prostor, sehnali výtvarný a spotřební materiál a podělili se o své zdroje s ostatními potřebnými (klub seniorů, nízkoprahové centrum pro děti apod.). Další projekty umožnily vytvořit zázemí (prostory, vztahové sítě a vazby komunity, zkušenosti a know-how) pro kulturní a společenské akce nezávisle a udržitelně po skončení projektu nebo revitalizovat neoficiální náměstíčko či provozovat kavárnu.



F I N A N C E S opatřením se pojí finanční náklady určené zejména na tyto oblasti:

- Personální náklady: komunitní (peer) asistent/konzultant (kontaktní pracovník z komunity), komunitní pracovník, garant komunitní práce, koordinátor komunitní práce, lektoři specifických komunitních aktivit.
- Zařízení a vybavení, včetně nájmu: notebook, multifunkční tiskárna, kancelářský stůl, kancelářské křeslo, telefon, dataprojektor, plátno, flipchart, skříň, kancelářské potřeby, nákupy pro realizaci aktivit CS (materiálů, barev, potřeb na malování, úklidových potřeb, materiálu na výrobu laviček a altánu, občerstvení na veřejná setkání, sazenic a nářadí pro zahradničení apod.)
- Nákup služeb: supervize, evaluace, expertní činnost a konzultace, facilitace, neformální vzdělávání lídrů a aktivních členů komunity (zejm. měkké dovednosti), tisk a propagace
- Cestovné: realizační tým i obyvatel SVL (exkurze, stáže a výjezdy lídrů a dalších aktivních členů komunity apod.)



Ú S K A L Í Ve fázi přípravy je dobré zohlednit tato rizika:

- Nenaplněné základní (osobní) potřeby obyvatel, které převažují nad veřejnými/společnými zájmy, mohou bránit lidem z komunity/lokality se aktivně zapojit, protože většinu času a energie musí věnovat naplňování těchto existenčních potřeb a už jim nezbývá kapacita na ty společné/komunitní.
- Zhoršený zdravotní stav může limitovat možnost některých obyvatel aktivně se do komunitní práce zapojit nebo v ní pokračovat.
- V situaci, kdy se v komunitní práci zapojují poskytovatelé sociálních služeb, obce nebo lidé, na jejichž pomoci a podpoře jsou členové komunity závislí, může ztratit ochotu otevřeně před nimi hovořit. Obdobný limit může představovat i přítomnost rodinných příslušníků, před kterými se ostatní členové

rodiny mohou ostýchat otevřeně hovořit o svých osobních nebo rodinných problémech.

- Neznalost problematiky sociálního vyloučení, metod komunitní práce, předsudky a roztržité představy odborné i laické veřejnosti mohou aktérům bránit při jednáních se zástupci místní komunity. Špatné předchozí zkušenosti a nedostatečná komunikace s místní samosprávou, nedůvěra, netransparentní kroky a změny ze strany majitele ubytovny/bytového fondu nebo nekomunikace s nájemníky/ubytovanými mohou odradit obyvatele od jejich většího zapojení do spolupráce s místními institucemi a dalšími aktéry.
- Při častém stěhování lidí v lokalitě se lidé navzájem neznají a nově příchozí si nestihnou tvořit trvalejší pouto a vztah odpovědnosti k místu, kde žijí, i ostatním sousedům.
- Nezkušenost, nedůvěra a nezájem místních obyvatel o spolupráci bývá ze začátku přirozenou obrannou reakcí lidí žijících na okraji společnosti v nejistém prostředí a zklamaných předchozími nezdary. Dobré je začínat a postupně budovat spolupráci s komunitou po menších krocích, které budou pro komunitu lépe dosažitelné, udržitelné a pro většinu lidí také lépe pochopitelné a stravitelné. Důležité je také nevyhořet hned na začátku a šetřit síly do budoucích krizí a konfliktů, které k vývoji a zrání komunity neodmyslitelně patří.
- Předchozí negativní zkušenosti mezi členy komunitní skupiny a ostatními obyvateli, strach a obavy obyvatel SVL projevit své potřeby, nízké sebevědomí členů komunity nebo odsuzování členů komunity, kteří podle některých nesplňují kritéria pro „správný život“ a teď „chtějí být důležití“, mohou bránit některým členům komunity v zapojení.
- Někteří lidé se obecně nechtějí zapojovat do společných aktivit, protože jsou spokojeni se svým životem a nechtějí změnu. Lepší je věnovat čas a energii lidem, kteří o změnu stojí a jsou ochotni pro to sami něco udělat.
- Neochota k aktivní spolupráci, nepředávání aktuálních informací o dění v lokalitě a záměrech ze strany místních institucí, které mají vliv a moc nad obyvateli SVL, nebo negativní zkušenost obyvatel lokality s represivním přístupem městské a státní policie, majitelů ubytoven nebo náhlé ukončení projektu bez návaznosti v dalším období může vést mezi obyvateli k nedůvěře v další proces komunitní práce a jejich zapojování.
- Personální změny v projektu mohou vést k nestabilitě a pocitu ohrožení mezi obyvateli.
- Mediálně nevhodná prezentace komunitní práce nebo koncentrace dalších sociálních služeb stigmatizujících obyvatele SVL (charitní šatník pro lidi bez domova, kontaktní centrum pro uživatele drog apod.) může prohloubit stigmatizaci obyvatel.



KAZUISTIKA Paní Jana se stala aktivní členkou komunity – spolupracuje s realizátorem komunitní práce od podzimu 2018, kdy se zúčastnila prvního veřejného setkání obyvatel. Byla komunikativní, zpočátku se však neuměla sama realizovat a zapojit do aktivního dění v komunitě. Dostala příležitost se zapojit do komunitních akcí, které sama organizovala, a samostatně vytvářet program pro děti. V rámci těchto aktivit prokázala paní Jana své kompetence při vedení rozhovoru s dětmi a dokázala děti také motivovat a zapojovat do různorodých aktivit.

Později se aktivně zúčastnila příměstského tábora organizovaného realizátorem komunitní práce jako jedna z vedoucích. V rámci tábora připravila program pro děti na jeden den a měla na starost jednu skupinu dětí. Prostřednictvím uvedených aktivit rozvinula své kompetence natolik, že s ní následně realizátor komunitní práce uzavřel dohodu o provedení práce na vedení tanečního kroužku.

Sama již aktivně komunikuje s ostatními členy komunity a organizuje akce pro děti. Přemýšlí a orientuje se do budoucna, samostatně komunikuje se spolupracujícími institucemi, například se Střediskem volného času. Pravidelně dochází na schůzky mezi aktivní členy komunity, kde se stala jednou ze stěžejních členek. Podporuje komunitu při aktivním zapojování do různorodých komunitních akcí a hledá řešení problémů, které se v komunitě objeví.



PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE Ostrava-Kunčičky, Třinec-Borek, Budišov nad Budišovkou, Hostomice, Kolín, Brno-Zábřovice, Litvínov-Janov, Opava, Přerov.

Otevřená radnice (zapojení obyvatel shora)

Podle analýzy GAC (2015, s. 14–15) je základní charakteristikou sociálního vyloučení souběh faktorů, které výrazně omezují mj. možnosti politické participace, či omezují schopnosti a dovednosti těchto možností využívat. Rostoucí počet obcí proto hledá způsob, jak aktivně podporovat občanské zapojení obyvatel SVL do tvorby místní politiky, snižovat bariéry pro jejich účast na akcích pořádaných obcí, zajišťovat dostupnost veřejné správy a dalších institucí pro obyvatele SVL, a tím snižovat jejich izolaci.

Zapojení obyvatel do života komunity a řešení problémů, kterým čelí, představuje klíčový předpoklad zlepšení života v sociálně vyloučených lokalitách. Opatření podporující sociální začleňování nelze účinně zavádět bez podpory místní voličské veřejnosti. Participativní přístup ke komunikaci o problémech, k hledání řešení i jeho realizaci slouží i jako prevence otevřených nepokojů a často i etnicky motivované agrese zacílené vůči lidem, kteří v sociálně vyloučených lokalitách žijí. Soustavná a dobře nastavená komunikace radnice s veřejností je cestou, jak vyhroceným konfliktům předcházet, a navíc dlouhodobě přispívá k upevnování vztahů mezi různými skupinami obyvatel.

Kvalitní proces zapojení veřejnosti je profesionální odborná činnost, která vyžaduje zkušenosti. Budování participativních postupů na obci/měště znamená nejen k tomu nastavit plánovací a rozhodovací procesy, ale také zvnitřnění hodnot participace na různých úrovních a segmentech samosprávy a připravit i ostatní aktéry na to, aby se chtěli, mohli a uměli zapojit. To vyžaduje čas a postupné učení všech.

K tomu, aby obyvatelé vnímali úřady samosprávy jako otevřené, lze využít řadu aktivit – v tomto textu představíme podrobněji zejm. veřejná setkání, průběžné zapojování obyvatel a specifické participativní metody zapojování obyvatel do činnosti radnice. Mohou se vzájemně doplňovat a navazovat na sebe, každá radnice si z nich může nakombinovat unikátní mix dle svých potřeb. Uvedená kategorizace intenzity a způsobů zapojování vychází z konkrétní praxe ve městech a obcích spolupracujících s Agenturou pro sociální začleňování.

- A.** *Veřejné slyšení/setkání* je nástroj oboustranné komunikace (konzultace nebo zapojení), kdy veřejnost jednorázově či krátkodobě vyjadřuje směrem k radnici své potřeby, obavy, kritiku či naopak souhlas s tím, jak radnice postupuje u konkrétních rozvojových záměrů, plánovaných investičních projektů apod. Setkání umožňuje navázat a prohloubit komunikaci s místními občany a vtáhnout je do řešení

místních problémů, ověřit, zda jsou plány dobře zacílené a skutečně reagují na reálné potřeby. Představitelům města poskytuje prostor rychle a přímo reagovat na konkrétní a naléhavé dotazy místních obyvatel. Setkání tak vytváří prostor pro hledání řešení, která jsou přijatelná pro všechny strany. Je proto důležité, aby se setkání zúčastnilo co nejpestřejší zastoupení obyvatel a žádná skupina, která může mít specifické potřeby, nebyla opomenuta (např. Romové a národnostní menšiny, lidé se zdravotním postižením, děti a rodiče, dlouhodobě nezaměstnaní, senioři, LGBT+ apod.).

Veřejná slyšení navíc umožňují městu vytipovat v komunitách přirozené lídry, které může dále zapojit do činnosti pracovních skupin a do projektů, a případně je kontaktovat v dalších situacích (např. pokud město hledá vhodné kandidáty na pozici asistenti prevence kriminality, domovníci, peer asistenti/interkulturní pracovníci atd.).

- B. Průběžné zapojování veřejnosti:** Na rozdíl od veřejných setkání jde o dlouhodobou, opakující se cílenou aktivitu/komplexní program usilující o zapojení veřejnosti včetně obyvatel SVL do plánovacích procesů na obecnější úrovni za určitým předem stanoveným cílem (rozvoj města, integrace menšin apod.). Může se jednat o přípravu strategických rozvojových plánů, územních plánů či komunitních plánů rozvoje sociálních služeb s cílem konzultovat navrhované kroky s dotčenými skupinami obyvatel a ujistit se, že problémy, jež plány řeší, jsou pojmenovány správně a na navrhovaných řešeních bude ve městě nebo obci širší shoda.

Forma zapojování se může průběžně měnit podle povahy diskuse – od podpory maximální otevřenosti a transparentnosti jednání obce vůči veřejnosti (možnost presenční účasti na jednání, zpřístupnění podkladů, zápisů apod.) přes svolávání skupinových rozhovorů (focus groups), průzkumů či anket atd.

- C. Participativní metody** cílí na sdílení a aktivní podílení se na řešení. Město chce obyvatele informovat a vytvořit prostor pro to, aby se lidé ptali na nejasnosti (např. u představení připraveného projektového záměru), chceme zjistit, co si lidé myslí, potřebují, preferují, aby podle toho město mohlo připravit a vybrat nejvhodnější opatření. Součástí by měla vždy být dostatečná příprava a obsazení role nezávislého moderátora, případně facilitátora jednání. Vždy je třeba nejdříve individuálně posoudit každou situaci a podle toho vybrat a kombinovat nástroje a techniky pro zapojení veřejnosti (např. fokusní skupiny, World Café, strategický integrační workshop či tvorba vize komunity).

Role všech, kdo se na realizaci podílejí:

- *Místní samospráva/radnice (politici, úředníci, státní úřady)* je odpovědná za zadání participačního procesu a přijetí politické odpovědnosti za jeho průběh.

Při rozhodování o konkrétních návrzích souvisejících s politikou začleňování (např. komunitní plán sociálních služeb, strategie sociálního začleňování) by měli zohlednit výstupy z participačního procesu a následně tlumočit pluralitní zájmy veřejnosti včetně obyvatel SVL. Kromě představitelů politického vedení obce je vhodné k participaci motivovat a aktivně do ní zapojit také další orgány města či útvary městského/obecního úřadu:

- sociální odbor, bytový odbor, školský odbor atd.,
- sociální a bytovou komisi, výbor pro národnostní menšiny,
- organizace zřizované obcí či městem (příspěvkové organizace města, školy a školská zařízení),
- městskou policii.
- *Facilitátor, koordinátor participace, podpůrný participační tým* připravuje a facilituje/koordinuje participační aktivity. Je důležité, aby byli propojeni na existující platformy sociálního začleňování (např. lokální partnerství) a zároveň, aby u nich nedocházelo ke střetu zájmů.
- *Obyvatelé SVL* jsou klíčovými aktéry všech participačních aktivit. Znalosti lidí žijících v sociálním vyloučení, kteří mají přímou zkušenost s nějakým problémem, například s chudobou, bytovou nouzí či s útlakem a diskriminací, jsou rovnocennými účastníky aktivit, které se jich tematickým zaměřením týkají.
- *Ostatní veřejnost – sousedé a další obyvatelé obce/lokality* přinášejí obdobně obyvatelům SVL a ohroženým skupinám do diskuse cennou osobní zkušenost.
- *Místní instituce, spolky a sdružení, realizátoři sociální a komunitní práce* mohou zvat a sdružovat obyvatele, o jejichž zapojení obec usiluje. Navázání postupného vztahu důvěry mezi městem a dalšími institucionálními partnery vyžaduje čas a energii od všech zapojených aktérů.
- *Místní média* se mohou zapojit prezentací úspěchů a zkušeností z veřejných setkání.

Od typu aktivit se odvíjí i jejich personální zabezpečení, které kromě komunitních pracovníků a peer/interkulturních pracovníků předpokládá i zapojení zástupců obce (relevantní organizační útvary úřadu anebo jím zřizovaných institucí, včetně např. školy), sociálních služeb, NNO, ad hoc též např. výzkumníků, lektorů či supervizorů.



FINANCE Finanční náklady se odvíjejí od formy a rozsahu aktivit a obvykle zahrnují některé z těchto položek:

- **Personální náklady:** externí 1–3 hlavní/zkušenější facilitátoři, pomocní facilitátoři (mohou být členy místní komunity nebo zaměstnanci zapojených institucí); koordinátor participace, lokální konzultantky a komunitní pracovníci mohou zajistit přípravu a organizaci akcí v rámci své běžné pracovní náplně.

- Zařízení a vybavení, včetně nájmu: pronájem včetně technicko-organizačního zajištění a občerstvení; práva na jednorázové promítání filmu a propagace akce; zajištění celodenního programu akce vztahujícího se k sociální problematice, zajištění venkovních prostor, rekrutace a zajištění aktivní účasti obyvatel, sběr dat/zpětné vazby od účastníků akce; město nebo NNO může poskytnout prostory
- Nákup služeb: facilitace, lektorné, externě zajišťovaný výzkum, tisk a propagace; město nebo NNO může zajistit doprovodný program a základní občerstvení
- Podstatným faktorem je zajištění prostoru k setkávání, který nepůsobí příliš formálně a který je přístupný (s občerstvením, bezbariérovým prostorem, dostupným počítačem, přístupem k internetu a tiskárně).



ÚSKALÍ Úspěchy popsaných opatření nepřijdou hned a při jejich přípravě i realizaci může obec narazit na řadu úskalí:

Často se setkáváme s informací, že veřejnost – a obyvatelé SVL a ohrožené skupiny – nemají zájem zapojovat se. V takových případech je třeba se ptát: *Dozvěděli se lidé o této akci včas? Byl dobře zvolen čas a místo jednání? Byla pozvánka dostatečně srozumitelná a motivující, aby lidi vytáhla z domovů? Co se tam měli lidé nového dozvědět? Co radnice očekávala od jejich účasti – mohli k něčemu přispět, něco změnit?* Někdy stačí informativní článek v místním zpravodaji (pokud chceme pouze informovat), jindy anketa mezi veřejností (pokud chceme znát názor široké veřejnosti) nebo skupinový rozhovor se zástupci obyvatel (např. s obyvateli SVL nebo rodiči dětí z místní ZŠ apod., pokud nás zajímá názor na určité téma). Zmíněná zkušenost ale častěji vypovídá spíše o nedůvěře obyvatel v možnost cokoli ovlivnit kvůli předchozím negativním zkušenostem a nedostatečné přípravě vč. kontaktování obyvatel, vysvětlování je proto třeba věnovat značnou pozornost, čas i trpělivost.

U pravidelně fungujících lokálních/komunitních skupin jsou nejčastějšími limity participace nedůvěra představitelů institucí ve schopnosti obyvatel, nedůvěra obyvatel v zástupce komunitní skupiny, únava jednotlivých členů skupiny a jejich vytíženost pracovními a osobními záležitostmi, potřeba podpory a supervizí. Vyjma malých soukromých zdrojů (např. [Nadace Via](#)) nemohou neformální lokální/komunitní skupiny bez formální organizace NNO žádat dotace a čerpat finance na projekty kvůli formálním podmínkám výzev. Dalšími limity jsou chybějící personální kapacity na žádosti o finanční podporu a administraci projektů, způsob financování skrze projekty klade bariéry mezi zaměstnanými a nezaměstnanými členy organizace, projektové řízení odvádí pozornost organizace od obsahu směrem k administrativě a byrokratizuje celou práci, finanční závislost fungování spolku na donorech (nejčastěji státní správa či samospráva).



INSPIRACE

Seznámení obyvatel s připravovanými projekty a jejich možným zapojením ve Vítkově a Budišově

Agentura vstoupila do lokality v roce 2016, kdy lokální konzultantka připravila společně s komunitní pracovnící Romact první setkání zástupců místní komunity se zástupci města a NNO na téma vzdělávání a zaměstnanosti. V roce 2017 se zástupci komunitní akční skupiny Budišov v rámci tzv. lokálního partnerství zapojili do přípravy Strategického plánu sociálního začleňování a návazných projektových záměrů s městem a dalšími partnery:

- | | |
|--------------|---|
| 11. 10. 2016 | Setkání zástupců lokálního partnerství a komunitní akční skupiny |
| 17. 10. 2016 | Pracovní skupina zaměstnanost – účast komunitní akční skupiny |
| 17. 10. 2016 | Pracovní skupina vzdělávání – účast komunitní akční skupiny |
| 8. 9. 2017 | Veřejné setkání zástupců Agentury a obyvatel SVL Budišova – pracovníci Agentury představili projektové záměry a obyvatelé lokalit projeví zájem o aktivní zapojení do projektových aktivit. |

Před přípravou projektových žádostí a po schválení strategických plánů uspořádala Agentura s Romact v září 2017 další veřejná setkání k seznámení obyvatel s připravovanými projektovými záměry a jejich možného zapojení do těchto projektů. Klíčoví členové komunity se aktivně účastnili přípravy setkání. Pracovnice Romact pomohly obyvatelům vybrat svoje zástupce, připravit si, co chtějí na setkání řešit, argumentaci a návrhy pro řešení problémů. Pracovnice seznámily členy komunity s programem a pomáhaly jim formulovat společná stanoviska tak, aby mohli být obyvatelé SVL na setkáních aktivní. Pracovnice doprovázely vybrané zástupce na jednání a podporovaly je ve vlastní formulaci názorů a potřeb, nemluvily za komunitu, neopravovaly její zástupce. Lokální konzultantky Agentury usilovaly o to, aby bylo jednání srozumitelné i pro zástupce obyvatel (nepoužívaly odborné termíny apod.), ověřovaly si, že všichni rozumí klíčovým slovům stejně, podporovaly zástupce komunity v zapojení do diskuse pokládáním doplňujících otázek a oceňováním jejich přítomnosti a aktivity.

Zápis z veřejného setkání obyvatel s vedením města

I. Představení aktivit a služeb Centra inkluze

- Centrum pro rodiny s dětmi
- Centrum finanční a právní podpory
- Podpora komunitní práce

II. Diskuse

- Obyvatelé dávali v diskusi najevo, že jim chybí zázemí pro volnočasové aktivity. Do této diskuse vstoupil místostarosta Pavel Jílek. Sdělil obyvatelům možnosti,

kteřé město nabízí (tj. plácek – bývalý “kluzák“ s omezenými možnostmi), a připomenul pravidla soužití.

- Obyvatelé také hovořili o sporu na sídlišti s místními obyvateli kvůli používání venkovních sušáků na prádlo. Komunitní pracovníci nabídli řešit tuto situaci v rámci komunitních setkání.

III. Organizační záležitosti

- Z každé části Budišova se do jádrové skupiny přihlásilo 5 obyvatel.

Průběh setkání se lišil. V Budišově se setkání zúčastnilo 6 dospělých žen s dětmi, organizátorky očekávaly cca 20 lidí. Setkání bylo pozitivní, zúčastněné ženy se zajímaly především o vzdělávací projekty a projekty, v nichž mohou získat pracovní místo. Ve Vítkově přišlo 20 lidí (muži i ženy), organizátorky naopak očekávaly menší účast. Setkání bylo dynamické, účastníci se zajímali především o projekty zaměřené na bydlení a také na projekty, v nichž mohou získat pracovní místo. Organizátorkám se povedlo naplnit plánované cíle. Získaly především kontakty na další aktivní členy místní komunity, kteří se neúčastnili předchozích setkání.



PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Budišov, Dubí, Frýdek-Místek, Chodov, Chomutov, Kadaň, Karlovy Vary, Krnov, Liberec, Litvínov, Most, Ostrava, Ralsko, Roudnice nad Labem, Višňová (Frýdlantsko), Vsetín, Žďár nad Sázavou, Žlutice.

Sociální práce na obci

Nedostatek nástrojů k řešení potřeb osob žijících na území obcí vedl řadu obcí k zřízení pozice sociálního pracovníka, na kterého by se lidé v obci při řešení problémů mohli obracet.

Sociální práce na obci má svou historii, spojenou zejména s vyplácením sociálních dávek. Po roce 2012, kdy výplata sociálních dávek přešla změnou zákona na Úřady práce, v řadě obcí přestala být sociální práce zajišťována, případně došlo k redukci počtu pracovníků. Stávající sociální pracovníci neměli úplně jasné představy obsahu a způsobu výkonu sociální práce. Od této doby se však hodně změnilo a sociální práce má dnes již jasnější podobu, stále však i v této oblasti dochází k vývoji.

Základním cílem činností sociální práce je zejména podpora sociálního fungování klienta (jednotlivce, skupiny, či komunity) v životě obce. Sociální pracovníci by měli udržet rovnováhu vztahu klient vs. prostředí, tedy obec. Pokud dojde k porušení rovnováhy, může intervence směřovat ke změně u klienta nebo ke změně života v obci. Sociální pracovník se zaměřuje na pomoc jednotlivcům, skupinám či komunitám s cílem zlepšit nebo obnovit jejich schopnost sociálního fungování v jejich přirozeném prostředí, předcházet sociálnímu vyloučení a podpořit sociální začleňování osob, skupin i komunity. Zasahuje tam, kde se lidé dostávají do konfliktu se svým sociálním prostředím.

Poskytování sociální práce prostřednictvím sociálních pracovníků obce představuje v řadě území jediný nástroj podpory, navíc tato podpora, na rozdíl od poskytování sociální práce prostřednictvím sociálních služeb, může pokrývat poměrně široké spektrum osob. Díky možnosti obrátit se s různým okruhem problémů na kompetentního sociálního pracovníka mohou lidé nejen získávat informace, nasměrování na další subjekty, které jim s řešením problémů mohou pomoci, ale také podporu v tom, aby předešli zhoršení životní situace. Podpora sociálního pracovníka tak může mít významnou preventivní povahu.

Sociální práce na obcích je v případě obcí s rozšířenou působností a obcí s pověřeným úřadem zajišťována v rámci přeneseného výkonu státní správy. V řadě obcí je však dostupnost sociální práce omezena či nedostatečně zajištěna s ohledem na stávající kapacity sociálních pracovníků. Jedná se zejména o menší obce, které se nacházejí ve větší vzdálenosti od příslušných pověřených obcí, jež zajišťují výkon sociální práce v rámci přenesené působnosti.

Mimo výkon sociální práce v rámci přeneseného výkonu státní správy lze opatření realizovat tak, že obec výkon sociální práce zajistí v rámci samosprávných činností. Obec dle zákona¹⁴ v samostatné působnosti ve svém územním obvodu pečuje o vytváření

¹⁴ Zákon č. 128/2000 Sb., zákon o obcích, § 35 odst. 2.

podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. K naplňování těchto potřeb mohou svým působením přispívat i sociální pracovníci.

Sociální pracovník obce se při realizaci sociální práce může buď specializovat na určité oblasti podpory nebo nepříznivé situace osob, nebo může být zaměření sociální práce všeobecné. Nepříznivé sociální situace, na které se sociální pracovník obce může specializovat, bývají nejčastěji spojeny rizikem ztráty nebo ztrátou bydlení, nevyhovujícím bydlením, nízkými příjmy a dluhovou problematikou. Taková specializace může být vhodná zejména tam, kde je sociální práce zajišťována více sociálními pracovníky, nicméně v případech menších obcí, kde by úzké zaměření na konkrétní problematiku nebylo efektivní, lze podporu sociální práci zaměřit všeobecně. Sociální pracovníci tak pokrývají širší skupinu osob a nepříznivých situací např. potřeby podpory při zajištění péče z důvodu věku, zdravotního postižení, péče o osobu závislou na pomoci jiné osoby, omezení svéprávnosti, rizikového způsobu života apod. Způsob podpory spočívá zejména v poskytnutí poradenství, navázání osob na lokální služby, doprovázení osob na úřady a jednání v jejich zájmu.

Sociální práce je poskytována přímo v terénu, v přirozeném sociálním prostředí osob, v menší míře může být poskytována i v ambulantním prostředí (kanceláři) a to zejména v případech lidí, kteří preferují poskytnutí poradenství mimo prostředí, kde žijí, např. z důvodu prvotní nedůvěry a obav. Terénní sociální pracovník vyhledává osoby, které jsou sociálně vyloučené nebo mohou být ohrožené sociálním vyloučením, vykonává depistáž. Navazuje kontakt s občany, předává základní informace k možnostem podpory a pomoci, mapuje jejich potřeby a identifikuje jejich očekávání a zaměření podpory. Terénní sociální pracovník také může podávat informace o sociální práci jiným subjektům, se kterými je možné dlouhodobě spolupracovat, například praktickým lékařům. Navazuje kontakt s poskytovateli místně dostupných sociálních služeb, popřípadě dalšími službami a neziskovými organizacemi. Velkou výhodou je, že většinou všechny tyto zmíněné subjekty o sobě mají povědomí, mohou si předávat informace a vědí, kdy a na koho se mohou v daném případě obrátit. Mohou svým klientům doporučit další subjekty, které jim mohou účinně pomoci a tímto zkvalitňují i své služby.

Pokud se obec rozhodne zajišťovat výkon sociální práce, je nezbytné, aby ji vykonávali pracovníci s odpovídající kvalifikací. Kvalifikační předpoklady pro výkon pozice sociálního pracovníka upravuje § 110 zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je:

vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu

Mimo kvalifikační předpoklady vyžaduje výkon sociální práce pravidelné vzdělávání, které umožní sociálnímu pracovníku seznamovat se nejen s měnící se úpravou právních předpisů, ale také s metodami práce, jež odpovídají potřebám osob. Klíčové jsou rovněž osobností předpoklady pro výkon sociální práce.

Činnosti při výkonu sociální práce

- Depistáž – je jednou z terénních metod sociální práce, představuje aktivní a cílené vyhledávání osob nacházejících se v nepříznivé sociální situaci. Depistáž sociální pracovník realizuje v přirozeném sociálním prostředí jedinců či skupin, a to s cílem nabízet jim pomoc při hledání řešení jejich nepříznivé sociální situace a přispívat tím k předcházení a eskalaci negativních sociálních jevů.
- Sociální šetření – cílem je mapování potřeb, zdrojů pomoci, a následné posouzení nepříznivé sociální situace jedince, rodiny apod., které sociální pracovník využije k návrhu vhodných postupů vedoucích k řešení nepříznivé sociální situace klienta.
- Individuální plánování způsobu řešení nepříznivé sociální situace – probíhá na základě jednání s klientem sociálního pracovníka. Individuální plán představuje rámec spolupráce mezi sociálním pracovníkem a klientem, přičemž zaměření cíle spolupráce musí odpovídat potřebám, možnostem a preferencím klienta sociálního pracovníka. Ze strany sociálního pracovníka je klíčová motivace osob vedoucí ke změně jeho situace a posilování kompetencí osob k vlastnímu řešení své životní situace.

Role sociálního pracovníka nespočívá pouze v podpoře osob při zvládnání jejich obtížných životních situací působením na tyto osoby, subjekty v jejich sociálním prostředí a na průběh interakcí mezi nimi. V řadě případů není možné změnu na straně osob realizovat beze změn sociálních politik v území. Rolí sociálního pracovníka je rovněž iniciovat takové změny např. v nastavených přístupech na straně obce, které umožní či přispějí k začlenění osob.



PŘEDPOKLADY Klíčový předpoklad realizace tohoto opatření představuje:

- kvalifikovaný pracovník s požadovanými osobnostními předpoklady
- zajištění průběžného vzdělávání
- podpora ze strany vedení obce

Při výkonu sociální práce je třeba zvážit rizika různé podoby. Jedním může být nereálné očekávání představitelů obce od sociálního pracovníka. Rolí sociálního pracovníka není poskytovat informace představitelům obce o jednotlivých osobách, bez jejich souhlasu. Sociální pracovník rovněž není osobou, která vyřeší sociální problémy jednotlivých osob, komunity nebo celé obce.



ÚSKALÍ Problém může nastat, pokud sociální pracovník nemá možnost reflexe výkonu své činnosti a metodického vedení. V tomto případě je rizikem vyhoření, nebo překračování hranic nejen s ohledem na realizované činnosti, ale i hranic ve vztahu pracovník – klient.

Výkon sociální práce může narazit také na nedostatečné personální zajištění zejména v případech, kdy je výkon sociální práce zajišťován pouze jednou osobou. V takovém případě je vyloučena zastupitelnost výkonu sociální práce a snižována její dostupnost.

Řada obcí, v rámci koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám, zvyšovala kapacity výkonu sociální práce, což umožnilo koncentraci podpory při řešení konkrétních témat (nejčastěji v souvislosti s bydlením), vyšší dostupnost v lokalitách, kde se při stávajících kapacitách sociálních pracovníků nedařilo podporu zajišťovat kontinuálně.

Síťování služeb

Témata, která byla otevírána v lokalitách s vazbou na sociální služby, se často vázala k potřebám mít „fungující síť služeb“, zajistit efektivní koordinaci“, zvýšit informovanost“ a to jak mezi aktéry, tak osobami, které by mohly služby při řešení nepříznivé sociální situace využívat, či se týkala „kvality a dostupnosti služeb vedoucích k sociálnímu začleňování.

Tato témata mají v řadě ohledů společného jmenovatele, kterým je potřeba spolupráce subjektů. Forma spolupráce může mít řadu podob a pojmenování, v případě sociálních služeb se, s vazbou na dovednosti efektivně koordinovat podporu osobám, navazovat je na dostupné zdroje v území, případně identifikovat bílá místa, nejčastěji hovoří o potřebě „síťování služeb“.

Síťování služeb, se v oblasti sociálního začleňování osob, může odehrávat na třech, navzájem propojených úrovních (Schuringa 2007¹⁵):

1. Case management – spolupráce pomáhajících profesionálů a úřadů v rámci navrhování a aplikace řešení hlavně v podpoře jedinců a rodiny s kumulací sociálních problémů a rizik.
2. Komunitní práce – vytváření a posilování vazeb v rámci místní komunity, jejíž členové se za pomoci expertů mají aktivizovat v řešení vlastní obtížné situace.
3. Pracovní skupiny – budování tematicky vymezené platformy pro výměnu informací, koordinaci poskytovaných služeb včetně vytváření a naplňování akčních plánů pro řešení lokálních problémů.

Cílové skupiny tohoto opatření lze nahlédnout dvojím způsobem:

1. Primární cílovou skupinou jsou všechny subjekty, které pro zefektivnění práce s osobami vedoucí k řešení nepříznivé situace potřebují zapojit další subjekty s cílem posílit začleňování osob a vlastní možnosti podpořit osoby ve využívání návazných a dalších služeb podle individuálně určených potřeb osob.
2. Sekundární cílovou skupinu tvoří lidé, kteří jsou podporováni intervencemi aktérů.

Nástroje podporující naplnění opatření:

1. Metoda case managementu/případové práce se využívá pro práci s lidmi, kteří jsou podporováni více subjekty/odborníky. Cílem case managementu je dosáhnout synergického efektu poskytovaných služeb, kdy úsilí jednotlivých pracovníků a jednotlivých služeb se vzájemně netřísťí, ale spíše posiluje.

15 SCHURINGA, L. Komunitní práce a inkluze Romů. Ostrava: Radovan Goj, 2007

Ústřední jednotkou, kolem které je case managerem vytvářena síť spolupracujících odborníků, subjektů, je jedinec nebo rodina, za předpokladu jejich dobrovolného souhlasu (v případě potřeby na základě vícestranných smluv o spolupráci). Cílem je postupná aktivizace a uschopnění klientů k převzetí zodpovědnosti za řešení svých problémů.

Kdo může zastávat roli casemanagera:

- Pokud situaci rodiny řeší orgán sociálně právní ochrany dětí (OSPOD), jedním z prostředků, které používá, jsou případové konference. Případová konference je plánované a koordinované společné setkání klienta, jeho rodiny a všech, kteří pro ně představují, nebo mohou představovat, podpůrnou síť. Cílem setkání je výměna informací, zhodnocení situace dítěte a jeho rodiny, hledání optimálního řešení a plánování společného postupu, který povede k naplňování potřeb dítěte. Výstupem je individuální plán péče. Cílem případové konference je:
 - rychle reagovat na vzniklou situaci ohroženého dítěte nebo jeho rodiny
 - vyhodnotit situaci dítěte a jeho rodiny s cílem nalézt optimální řešení
 - vytvářet osobní kontakty a podpůrnou síť rodině
 - aktivizovat rodinu » koordinovat péči
 - získat nástroj pro kontrolu plnění domluvených kroků

Klíčová je účast a aktivní zapojení rodiny.

- Sociální pracovník (např. konkrétní sociální služby, kterou klient využívá) jež vede klientův případ a ručí za kvalitu zvolených postupů, společně s ním koordinuje podporu a zapojení dalších subjektů.

2. [Komunitní práce](#) – tomuto tématu je věnována [samostatná kapitola](#).

3. Pracovní skupiny – zatímco u předchozích dvou typů budování formálních sítí jsou do jejich středu zapojeni klienti a jejich konkrétní potřeby, v tomto případě jsou konkrétní klienti v rámci jednání odborníků přítomni pouze „virtuálně“. Cílem takových pracovních skupiny není řešení konkrétních kauz, ale koordinace vzájemné spolupráce, nastavení pravidel vzájemné spolupráce, vyjasnění si otázek apod. Ideální je, aby výsledkem takových setkání byly reálné dopady na konkrétní klientské kauzy. Iniciátorem budování pracovní skupiny může být jakýkoliv subjekt (obec, organizace...), který je motivován nalézt společné východisko a posílit spolupráci v místě. Pracovní skupiny mohou být realizovány jako:

- kulatý stůl – nejčastěji využívaná metoda skupinové diskuze. Klíčovým principem je rovnost diskutujících, žádoucí je rovnovážné vedením diskuze zkušeným moderátorem nebo facilitátorem. Kulaté stoly mohou být prostorem, kde nejen zaznívají rozdílné názory, rozdílné úhly pohledu na

dané téma, ale jsou zjišťování potřeby občanů a komunit (v tomto případě je však nezbytná účast jejich zástupců).

- kazuistický seminář – skupinové a vzájemné sdílení případů z praxe, případně skupinové hledání řešení problematických případů z praxe. Jeho smyslem může být hledání adekvátního postupu pracovníku organizací při řešení modelových klientských případů, a které přesahuje rámec/možnosti jedné organizace. Vzájemná spolupráce by dále měla být zdrojem hledání řešení modelových situací, příkladů dobré praxe, či inspirace pro ty, kteří zatím podobné řešení nevyzkoušeli, nebo nebyli úspěšní. Výhodou tohoto typu pracovní skupiny je využití získaných znalostí a zprostředkované zkušenosti v praxi.
- World Café – metoda vhodná pro větší počet účastníků, kteří budou sdílet zkušenosti, názory, předávat si informace. Jde o méně strukturovanou metodu. V procesu síťování může být realizována jako platforma umožňující vzájemný dialog mezi lidmi, jež se obvykle nemají příležitost setkávat. Umožňuje otevřít ještě nezformulované názory, osobní tipy a zkušenosti. Poskytuje příležitosti pro výměnu názorů, navázání kontaktů, rozšíření pohledů. Žádoucí je zastoupení širokého spektra zástupců pomáhajících profesí a odborností

Účastníci jsou (při plánování akce je možno přihlédnout k preferencím jednotlivých účastníků, tj. s kým se chtějí setkat) usazeni k jednotlivým stolkům po 4 – 5 lidech a je jim poskytnut vymezený čas pro dialog ve skupině, po jeho uplynutí se účastníci přesouvají. Složení skupin se může měnit, obvykle tato „výměna“ proběhne ve 3 – 4 kolech. Výhodou takto pojaté pracovní skupiny je možnost vést osobní dialog a navázat konkrétní osobní vazby mezi širším počtem osob, jež se následně může projevit v efektivnější vzájemné spolupráci při řešení potřeb konkrétních klientů.

Pro řadu uvedených nástrojů je žádoucí zajištění zkušeného a kompetentního facilitátora. Pro úspěšnou organizaci zejména větších setkání, je vhodné zapojit další osobu, která bude mít na starosti administrativní stránku aktivity – zajištění prostředí, rozeslání pozvánek, zápisy ze setkání apod.



FINANCE Financování opatření je velmi variabilní, v řadě případů náklady na čas, který účastníci na setkáních tráví, jde na vrub jejich zaměstnavatelů. V některých případech požadují zejména odborní pracovníci, kteří vykonávají činnost jako osoby samostatně výdělečně činné, úhradu nákladů spojených s účastí na setkání. Náklady na prostory, v nichž se setkání odehrávají, jsou odvozeny od toho, zda setkání probíhá ve vlastních prostorech iniciátora, nebo je třeba zajistit prostory komerční. Zdroje financování tak mohou být „vlastní“, případně, pokud jsou nástroje realizovány v rámci projektů, jsou zdrojem zpravidla prostředky ESF.



PŘEDPOKLADY Předpokladem efektivního využití tohoto opatření je mj.:

- autorita iniciátora,
- aktuálnost a relevantní téma,
- srozumitelný a akceptovatelný cíl společného setkáním,
- rovné postavení účastníků,
- srozumitelná zpětná vazba/zformulovaný výstup pro účastníky,
- pravidelnost – kontinuita.



ÚSKALÍ Síťování, ať už je k jeho realizaci zvolen kterýkoliv z uvedených přístupů, je časově i organizačně náročný proces, který nemá dopředu zřejmé hmatatelné výsledky. Obtížné je nejen motivovat účastníky, ale také zajistit kontinuitu setkávání. Pokud má být výstupem naplnění systémových cílů síťování, vyžaduje to vůli samospráv či dokonce realizaci systémových změn na úrovni ústředních orgánů státní správy.

Příkladem obcí, které opatření úspěšně realizovaly, může být lokalita Vítkov-Budišov. V rámci naplňování strategického plánu sociálních služeb bylo zahájeno poskytování nových služeb, pravidelné setkávání vedlo k vyjasnění si rolí a zaměření podpory jednotlivých služeb. Služby v území aktivně podporovaly klienty ve využívání odborné podpory, snížil se akcent jednotlivých poskytovatelů zajišťovat další činnosti poskytované jinými subjekty.



INSPIRACE Platforma world café je využívána řadu let v Otrokovicích jako pravidelná aktivita pro aktéry podpory v území, kterou organizuje město. Tato platforma významně zefektivňuje spolupráci mezi organizacemi i v situacích kdy dochází k fluktuaci pracovníků organizací. Pro nové pracovníky v pomáhajících organizacích vytváří příležitosti pro navázání kontaktů, seznámení se se zaměřením činnosti dalších aktérů a získání informací k nasměrování klientů na subjekty jež mohou přispět k řešení jejich životní situace.

Vytváření lokální sítě zaměstnanosti

Zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti (uplatnitelnosti) sociálně znevýhodněných osob a jejich začlenění na trh práce je veřejným zájmem. Jedná se přitom o natolik rozsáhlý úkol, že odpovědnost za jeho naplňování nemůže ležet jenom na jednom subjektu, například Úřadu práce ČR. V Plánech sociálního začleňování se na předních místech objevuje nástroj k řešení – vytváření lokální sítě zaměstnanosti, která slouží ke sdílení informací mezi členy sítě.

Hlavním a přirozeným koordinátorem „sítě“ je obec. Do lokální sítě zaměstnanosti se zapojují jak zástupci obce, úřadu práce, tak i místní zaměstnavatelé (městské firmy, malé i velké komerční společnosti, sociální podniky nebo zaměstnavatelé na chráněném trhu práce), realizátoři programů zaměstnanosti, donoři, zástupci škol, profesních sdružení, komor a další.

Jako dílčí cíle sledují jednotliví aktéři lokální sítě zaměstnanosti tyto úkoly:

- identifikace bariér a potřeb osob znevýhodněných na trhu práce,
- identifikace potřeb zaměstnavatelů a jejich motivace a zájmů v oblasti zaměstnávání sociálně znevýhodněných osob (sociální a lidský rozměr, ekonomická zátěž či výhodnost v případě finanční podpory),
- provázanost možnosti podpory realizátorů programů zaměstnanosti s potřebami cílové skupiny a současně také s potřebami zaměstnavatelů,
- vyjasnění kompetencí jednotlivých institucí, aktérů, natavení vzájemné spolupráce, formy a harmonogramu spolupráce a podpory,
- potřeba dalšího vzdělávání a rekvalifikací.

Dlouhodobá praxe ukazuje, že aktéři zapojení do lokální sítě zaměstnanosti dosahují úspěchů při práci s jednotlivými klienty, nemají ale dostatečné zdroje a silnou pozici pro jednání o změně v širším kontextu v daném území – zejména pro motivaci zaměstnavatelů k zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce.

Pokud lokální síť zaměstnanosti iniciuje a koordinuje obec, potřebuje schopného koordinátora. Tím je v ideálním případě zaměstnancem obce. Pro práci s nejobtížněji zaměstnatelnou skupinou lidí na trhu práce s četnými handicapami je třeba intenzivní spolupráce se zástupci organizací poskytujícími sociální služby v daném místě. Nezastupitelnou roli mají i pracovníci Úřadu práce ČR. V rámci setkání lokální sítě zaměstnanosti přinášejí aktuální informace o možnostech podpory zaměstnavatelů, zejména možnosti čerpání příspěvků aktivní politiky zaměstnanosti (např. mzdové příspěvky v rámci veřejně prospěšných prací, společensky účelných pracovních

míst). Svě „knowhow“ práce s cílovou skupinou přináší realizátoři zaměstnaneckých programů.

Nosnými tématy platformy bývá

- vymezení toho, co programy zaměstnanosti nabízejí nebo realizují rozdílně od úřadu práce
- prevence duplicitních aktivit, vyjasnění přínosu pro cílovou skupinu v případě spolupráce s úřadem práce i programem zaměstnanosti,
- osobní seznámení se a propojení se (výměna kontaktů) zprostředkovatelů zaměstnání Úřadu práce ČR a pracovníků/ic programů zaměstnanosti,
- vyjasnění a nastavení způsobů komunikace a oblastí spolupráce tak, aby případná spolupráce probíhala dle vzájemných potřeb a možností,
- dojednání jednotného postupu spolupráce při vzájemném poskytování informací, vyjasnění, jaké informace je potřeba sdílet mezi programy zaměstnanosti a úřadem práce: o aktuální nabídka možností pracovního uplatnění,
- reflexe aktivního zapojení do vzdělávacích aktivit, prevence
- vytváření a aktualizace databázi poskytovatelů sociálních služeb v dané lokalitě, realizátorů tematických projektů a dalších spolupracujících organizací
- návrhy na postupné rozšiřování sítě



PŘEDPOKLADY

Předpokladem dobrého fungování lokální sítě zaměstnanosti je nastavení její komunikace a zejména dlouhodobé udržitelnosti. Na začátku je třeba najít vhodnou formu spolupráce a nastavit vyhovující způsob komunikace mezi aktéry a stanovit odpovědného pracovníka, který tuto činnost pravidelně koordinuje.

Důležitým poznatkem je, že pro nastavení skutečně funkční a efektivní platformy je potřeba dlouhodobá spolupráce, a to v řádu několika let (podle zahraničních zkušeností dokonce až 10 let). V praxi se osvědčuje postupné rozšiřování platformy o nové členy a důsledné budování spolupráce založené na zkušenostech a sdílených informacích.

Z dosavadní zkušenosti vyplývá, že je důležité do budoucího fungování lokální sítě zaměstnanosti zapojit nejenom specializované programy zaměstnanosti, které jsou zpravidla tvořeny mikro-týmy v rámci obecních úřadů, příspěvkových organizací nebo neziskových organizací, ale také návazné sociální služby či fakultativní programy zaměřující se specificky na podporu osob znevýhodněných na trhu práce.

Náročnost běžných agend často zástupce obce vytěžuje natolik, že se nedostává kapacit na detailnější znalost dílčích oblastí – v oblasti zaměstnanosti např. informace o tom, které malé podniky a živnostníci působí na jejich území či jeho okolí, kolik zaměstnávají lidí a jaké mají plány do budoucna. Rozšířeným omylem je, že pro rozvoj zaměstnanosti jsou podstatné velké podniky (investoři). Ve skutečnosti jsou malé podniky, které vytvářejí většinu pracovních míst.

Aby mohla být spolupráce se zaměstnavateli efektivně nastavena, je klíčové zjistit jejich potřeby – tedy identifikovat, co zaměstnavatelé potřebují/očekávají od přípravy klientů na tréninkovém pracovním místě nebo na běžném pracovním místě v rámci programů zaměstnanosti. Lokální síť zaměstnanosti se ukazuje jako funkční platforma pro seznamování zaměstnavatelů s nabídkou podpory v rámci programů zaměstnanosti nebo s možnostmi finančních příspěvků (ÚP ČR, projekty).



INSPIRACE Dobrým příkladem vytváření sítě aktérů podporujících zaměstnávání je realizátor zaměstnaneckých projektů Květná zahrada. MAS Poličska pomáhala propojovat realizátora s dalšími aktéry v regionu a vytvářela platformu pro setkávání a propojování aktivních aktérů v území. Díky ní a setkávání různých aktérů se podařilo vybudovat silný sociální kapitál v podobě funkčního partnerství a důvěry mezi jednotlivými organizacemi a institucemi, včetně úřadu práce. Do budoucna realizátor očekává další efekty spolupráce se střední školou v plánovaném sociálním podniku Květné zahrady (např. možnost praxí). Květná zahrada se dlouhodobě snaží ve spolupráci s různými zaměstnavateli umisťovat klienty Domu na půl cesty do zaměstnání. Nejčastěji se jedná o obce a jejich technické služby. Díky “síťování” Květná zahrada nachází nové zaměstnavatele, o kterých dříve nepřemýšlela, jako např. poličská knihovna, malé nakladatelství atd. Představitelé MAS zase vidí potenciál u zemědělských podnikatelů, které MAS rovněž podporuje v rámci své strategie. Květná zahrada je příkladem prospěšnosti vytvoření platformy lokální sítě zaměstnanosti v regionu, kdy místní partnerství pomáhá řešit problém s nezaměstnaností pro ohrožené cílové skupiny v regionu.

Prevence ztráty zaměstnání a udržení pracovního místa

Člověk, který dlouhodobě nepracoval, nemusí být dobře připraven na nároky volného pracovního trhu. Uchazeči o zaměstnání proto nestačí pouze zprostředkovat vhodné pracovní místo, s velkou pravděpodobností na něm bude selhávat. V takovém případě je vhodné myslet na uplatnění nástroje "Prevence ztráty zaměstnání a udržení pracovního místa", které nabízí podporu lidí se specifickými potřebami při zvládnání adaptačního procesu na novém pracovišti. Prevence ztráty zaměstnání ale představuje benefit nejenom pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele.

Nejrizikovější jsou na novém pracovišti první dva tři měsíce. Kromě dobře nastaveného zapracování pro nováčka, a to ve zvýšené míře zejména pro osoby sociálně či zdravotně znevýhodněné, vyvstává zpravidla potřeba doprovázení nového pracovníka a další formy sociální podpory (pomoc s řešením dluhů, poradenství při hledání dostupné formy bydlení, asistence při obtížných stavech v případě duševní nemoci apod.).

Adaptační proces zaměstnance zahrnuje soubor opatření, která mají zajistit, že se zaměstnanec co nejlépe a nejrychleji přizpůsobí podmínkám pracoviště a bude schopen podílet se na plnění svých cílů. Součástí adaptačního procesu je seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní a podmínkami práce, vytváření vztahů ke spolupracovníkům, nadřízeným i k celé organizaci a formování pocitu sounáležitosti, zodpovědnosti a loajality k zaměstnavateli. Úspěšnost a průběh adaptace nových zaměstnanců na pracovišti mohou ovlivnit hlavně personalisté, vedoucí zaměstnanci a již zmínění mentoři/předáci týmů. Veškeré pracovní návyky, které nový zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu získá, totiž ovlivní kvalitu jeho práce v budoucnosti. Hlavním cílem adaptačního procesu je proto zejména usnadnit novému zaměstnanci začlenění do formálních i neformálních struktur organizace.

Překážku v podobě kandidáta, který není připraven na otevřený trh práce, se snaží odstraňovat podpůrné programy na zvýšení zaměstnatelnosti (uplatnitelnosti) takových lidí. Programy Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) mimo jiné nabízejí možnost podpory již zaměstnaného klienta na pracovišti. Jde přitom především o uplatnění různých preventivních opatření pro předčasné opuštění pracovního místa. To je žádoucí a výhodné nejen kvůli předcházení sociálního vyloučení pracovníka, jeho dalším emočním zraněním, výpadku příjmu a jeho závislosti na sociálních dávkách, které zatěžuje společnost. Odpovědný nábor a podpora pracovníka šetří čas celé společnosti v úspoře při čerpání sociálních dávek. Na straně zaměstnavatelů šetří čas personalistům, pracovním poradcům a zprostředkovatelům na úřadech práce nebo sociálním pracovníkům/pracovním poradcům v neziskových organizacích. Efektivní firma sleduje tzv. index fluktuace a měří časové a finanční náklady na zapracování

zaměstnance. Nezisková organizace zase dbá na své renomé, nechce poškodit svoji pověst tím, že firmě doporučuje selhávající adepty.

Obecně lze říct, že v obci, kde lépe fungují sociální služby pro občany, obvykle nalezneme i kvalitnější provazby na cílenější podporu zaměstnatelnosti (uplatnitelnosti) lidí ohrožených sociálním vyloučením.

Prevence ztráty zaměstnání začíná u odpovědného a profesionálně vedeného náboru na vhodnou pracovní pozici, který sleduje tyto cíle:

- sladit dovednosti a možnosti pracovníka s náročností pozice
- podpora při řešení složitých pracovněprávních vztahů
- vysvětlení pracovních podmínek,
- komunikace o specifických potřebách pracovníka (úprava pracovní doby, pracovního místa, flexibilní pracovní doba v případě potřeby atd.)
- řešení další zátěže klienta či uchazeče o zaměstnání, například exekucí

Důležité je včasné řešení kolizních situací pracovníka během pracovního poměru (zejména prevence ukončení pracovního poměru zdánlivě bez důvodu či vysvětlení). Je třeba věnovat pozornost i tomu, jak se nováček cítí v týmu. Pro člověka žijícího v situaci sociálního ohrožení je adaptace mnohem náročnější než pro běžného pracovníka. Vedoucí musí reflektovat, zda nedochází ke zbytečným a neřešeným konfliktům mezi kolegy. Jde o profesionální práci vedoucího při vedení lidí, která ovšem vyžaduje od šéfa větší míru empatie, důslednosti a starosti o tým, pokud v něm má potencionálně problémovější jedince. Klíčová role při uplatnění nástroje Prevence ztráty zaměstnání a udržení pracovního místa je vedle role vedoucího i role mentora.

Úkolem mentora je věnovat zvýšenou pozornost novému pracovníkovi, poskytovat mu rady, pomáhat s integrací do nového prostředí. Podle Kaspera a Mayrhofera¹⁶ vztahy mezi mentorem a menteem mohou vzniknout spontánně nebo formálně. Neformálně vytvořené vztahy působí silněji a mají delší trvání, dokonce někdy trvají i po skončení adaptace.

Role mentora se uplatňuje zejména v tom, že předává své „know-how“. Podporuje nováčka při zvládnání adaptačního procesu, ověřuje uplatňování jeho získaných dovedností v rámci jeho zapojení na pracovišti, poskytuje mu zpětnou vazbu. Přizpůsobuje svou podporu individuálním potřebám tzv. mentee. V případě potřeby svému svěřenci pomáhá řešit i nenadále vzniklé problémy. Mentor je take často prostředníkem mezi různými subjekty, typicky mezi zaměstnavatelem a zástupci neziskových organizací (ředitel NNO, pracovní poradce, sociální pracovník apod.).

¹⁶ Kasper, H., Mayrhofer, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005.

Důvod, proč s nástrojem “Prevence ztráty zaměstnání a udržení pracovního místa” pracují často různé nestátní neziskové organizace (NNO), je ten, že mají cenné zkušenosti a praxi při doprovázení různých cílových skupin. Často se například orientují na pomoc a podporu zdravotně či sociálně znevýhodněných osob, proto pro klienta vyhledávají i více chráněné prostředí. Obci může kromě NNO v zavádění opatření pomoci i specializovaná pracovní agentura s povolením ke zprostředkování práce, např. Rubikon Centrum. Tyto subjekty nabízejí podporu nejen svým klientům, ale i zaměstnavatelům, viz [více](#).

Co se týče zaměstnávání osob s kumulovanými handicapami a dlouhodobě nezaměstnané, kladou zaměstnavatelé zástupcům obcí a NNO nejčastěji tyto otázky:

- Je potřeba pracovat s nováčkem na pracovišti jinak, s ohledem na jeho specifické potřeby?
- Co může firma udělat pro to, aby se klient dobře adaptoval?
- Kdo ve firmě má vědět o trestní minulosti klienta, dušení nemoci nebo jiném handicapu?
- V případě závislostního chování: jak dlouho již zaměstnanec neužívá návykové látky? Má adiktologa či psychologickou podporu?
- V situaci zadlužení: jak je na tom klient či uchazeč o zaměstnání s exekucemi? Je zaměstnanec připraven na srážky exekucí ze mzdy?
- Jak je to s motivací klienta pro danou práci, má zkušenosti na dané pozici?
- Absolvoval klient tréninkové či adaptační místo v nějakém zaměstnaneckém programu z OPZ před svým nástupem na běžné pracovní místo?
- Zná klient pravidla komunikace na pracovišti? Zvládá komunikovat o uvolňování na schůzky s úřady, umí nahlásit volno předem? Umí se omluvit, nahlásit indispozici atd.
- Má klient bankovní účet? Potřebuje pracovník zálohu na některé nezbytné výdaje spojené s přijetím do pracovního poměru?
- Jaké jiné potřeby má klient, aby mohl pracovat na daném místě? Jak si zvat kandidáta – přes NNO nebo raději napřímo (bez podpory sociálního pracovníka?)
- Jakou podporu bude potřebovat zaměstnanec na pracovišti?



FINANCE Vybrané aktivity tohoto opatření lze financovat z prostředků Úřadu práce, Norských fondů, zaměstnaneckých programů ESFČR, darů nadací.

Zásadním předpokladem úspěšné realizace tohoto opatření je identifikace vhodného zaměstnavatele, který zaměstnanci nabízí bezpečné prostředí bez vysoké míry stresu. K tomu je zásadní zajistit kvalitní, profesionální a vyškolený tým z pomáhající organizace. Na straně zaměstnavatele je mentor/vedoucí/předák předem připraven na nového zaměstnance zatíženého četnými handicapami. Během samotné práce, pokud se vyskytnou

problémy s klientem, musí být pověřený pracovník připraven si říci o podporu, pokud potřebuje více informací a podpory z oblasti sociální práce, která je nutná k úspěšnému zvládnutí TPM.

Zásadní je také vhodný výběr zaměstnance. Velkou pomocí je doprovázení klienta pracovním poradcem (hlavně zpočátku), který nastavuje pravidla komunikace při výkonu pracovních úkonů a může předvídat obtížné situace (např. dochvilnost při docházce, úzkosti klienta při konfliktu, zbytečné útoky do nemoci, nekomunikace klienta apod.).



PŘEDPOKLADY Základem je řešit všechny kolize na pracovišti co nejdříve, aby nováček posiloval svou sebedůvěru a motivaci pracovat, poskytovat formální i neformální zpětnou vazbu.

Pracovat s klienty v zaměstnaneckých projektech OPZ předpokládá vyškolený a profesionální tým, který zná zásady práce s danou cílovou skupinou. Je třeba „nepřepečovávat“ klienta a nečinit jej trvale závislým na mentorovi či pracovním poradci. Zároveň však podpora na pracovišti musí být pravidelná, dostatečně intenzivní a cílená. Klientovi je třeba dobře nastavit a opakovaně vysvětlovat pravidla spolupráce a očekávání zaměstnavatele. Je třeba nastavit pravidla komunikace pro případ krize (hospitalizace, regres při léčbě atd. – kdo a jak může klienta kontaktovat, jakou formou).



INSPIRACE Příkladem dobré praxe může být o.p.s. Kokoza v Praze 11, která se věnuje zakládání komunitních zahrad a kompostování. Pozemky Kokoze poskytl Praha 11. Do svých řad přijímá obecně prospěšná společnost pomocné komunitní zahradníky z řad lidí s duševním onemocněním. Pracovní poradce nebo sociální pracovník nováčkům vysvětluje, podle jakých kritérií se hodnotí dobrý pracovní výkon, vede je k posilování samostatnosti a odpovědnosti za svěřené mikrozakázky. Předák vede v pracovním místě pracovní deník, do kterého zaznamenává zpětnou vazbu, pochvaly, ale i slabší stránky, které je třeba posilovat – např. omluvy za pozdní příchod, oznámení předem při cestě k lékaři apod. Pracovník je veden k tomu, aby viděl sebe ve vazbách v týmu a uvědomoval si dopady svého chování na pracovní tým. Pokud nováček překoná počáteční překážky a zvládne fázi zapracování, stává se kolegou, běžným pracovníkem v Kokoze. Tato o.p.s. zpracovala i metodiku práce s lidmi s duševním onemocněním, viz [zde](#).

Mapování zdravotního stavu sociálně vyloučených obyvatel a jejich začlenění do systému primární zdravotní péče

Předpokladem ke zlepšení celkového zdravotního stavu lidí ohrožených nebo trpících sociálním vyloučením je jejich začlenění do vstupní brány systému zdravotní péče v ČR a tou je primární zdravotní péče. Z praxe v sociálně vyloučených lokalitách víme, že podstatná část obyvatel nemá žádnou nebo plnou registraci do služeb primární zdravotní péče a neprochází tedy pomyslnou branou otvírající plnou škálu možností prevence nemocí a efektivního řešení již vzniklých zdravotních problémů. Z tohoto důvodu není efektivní udělat jednoduše sběr informací o tom, jakými zdravotními problémy trpí, ale je potřebné zároveň zmapovat jejich dostupnou, resp. nedostupnou, síť zdravotních služeb. Pokud síť vykazuje zásadní mezery, je nutné tuto informaci zohlednit při nastavení řešení zdravotních problémů či celkového zdravotního stavu.

Mapování zdravotního stavu se zaměřuje na jednotlivce a rodiny ohrožené sociálním vyloučením s plnou registrací (ke všem 4 typům lékařů primární zdravotní péče), s částečnou registrací (jen k některým, a kterým) i bez registrace k lékařům primární zdravotní péče.

Mapování zdravotního stavu obyvatel předpokládá mj. i vytvoření kritérií sběru základních dat pro identifikaci míry vyčlenění sociálně vyloučených jedinců a rodin ze systému primární zdravotní péče. Soubor dat, který bude výsledným produktem mapování zdravotního stavu sociálně vyloučených obyvatel, detekuje osoby bez registrace k lékařům primární zdravotní péče a osoby, které více než 5 let nebyly na všeobecné zdravotní prohlídce, ženy na preventivní gynekologické prohlídce, na preventivní zubní prohlídce a chybějící povinná očkování u dětí. Registrace se tedy bude zjišťovat u sociálně vyloučených osob k PLD – praktickému lékaři pro dospělé, PLDD – praktickému lékaři pro děti a dorost, gynekologovi a stomatologovi. U chybějící registrace bude zjištěna délka vyloučení ze systému primární zdravotní péče a důvody. U jednotlivců a rodin trpících nebo ohrožených sociálním vyloučením se sesbírají data týkající se jejich zdravotních problémů, pokud nějaké mají, a jejich případná souvislost s chybějícími registracemi.

Pro sběr dat bude sestaven multidisciplinární tým, který bude čítat výzkumníky se zkušeností práce v sociální oblasti, nejlépe v sociálně vyloučených lokalitách, místní/komunitní neformální lídry, zástupce obce z relevantních odborů. Tým koordinuje realizátor.



PŘEDPOKLADY Důležitým předpokladem mapování jsou

- kvalitně zpracovaná kritéria (formulář) pro sběr dat,
- existence týmu proškoleného v kulturně-senzitivním sběru uvedených dat (klíčové je získání důvěry účastníků mapování, z toho důvodu je vhodné pracovat s komunitními autoritami, lidmi znajícími lokální podmínky, vztahy, sociální vazby, normy chování),
- záruka etického/korektního zacházení se sběrem citlivých osobních údajů pro účastníky mapování a
- kvalitní zpracování sběru dat a doporučení, jak detekované problémy v neúplné síti zdravotních služeb řešit a jak postupovat při řešení zdravotních problémů v návaznosti na uvedenou síť.



ÚSKALÍ Jelikož se jedná o sběr citlivých osobních údajů, hrozí, že se mapování bude potýkat s omezeným přístupem k těmto datům. Ze stejného důvodu mohou být sebrána nepřesná (nepravdivá) data, kdy se účastníci budou při mapování chtít chránit, budou chtít vyhovět, poskytnou informaci o registraci a zdravotních problémech, ale nebude se zakládat na realitě. Je vhodné provést triangulaci dat.

Opatření realizuje tým proškolený ve sběru senzitivních osobních dat v prostředí sociálně vyloučeného prostředí. Z hlediska důvěry by bylo vhodné, aby mapování prováděli místní, lokální komunitní lídři, autority, nebo lidé pracující v oblasti terénní práce (sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, komunitní pracovník, zdravotní mediátor, kurátor, atd.), kteří budou s lídry či komunitními pracovníky úzce spolupracovat.

Zvyšování zdravotní gramotnosti

Mezinárodní srovnávací studie ukazují, že polovina Čechů má výrazně omezenou zdravotní gramotnost a podle studie z roku 2014 srovnávající osm evropských zemí se v úrovni zdravotní gramotnosti spolu s Bulharskem dokonce řadí na konec pomyslné řady.

Zvyšování zdravotní gramotnosti, tedy předem konkrétně definovaného standardu zdravotní gramotnosti, je praktická pomůcka pro členy, tvůrce a lídry komunit (tj. komunitní pracovníky, přirozené autority v rodinách, rozšířených rodinách, vedoucí komunitních center a řadové “členy” komunit). Zároveň je předpokladem primární prevence ve zdraví, tedy úsilí udržet zdraví člověka po co nejdelší délku jeho života a předcházet nemocem, nebo snižovat rizika rozvoje nemoci tam, kde již nemoc (ať už získaná nebo vrozená) existuje. Primární prevence je neúčinnější prevencí jak ze sociálního, tak z ekonomického a humanitního hlediska.

Světová zdravotnická organizace (WHO) rozumí zdravotní gramotností soubor kognitivních a sociálních schopností, který určuje motivaci a způsobilost jednotlivců k tomu, aby si dokázali získat přístup k informacím, porozuměli jim a využívali je způsobem, který podporuje a udržuje dobré zdraví. Zdravotně gramotný je člověk, který je (úměrně svému věku) schopen o svém zdraví kvalifikovaně rozhodovat. Potřebné kompetence se v průběhu života přirozeně mění. Z tohoto důvodu představitelé/propagátoři zdravotní gramotnosti jako edukačního standardu navrhují specifická zacílení na čtyři věkové kategorie (děti od 7 let), mladí dospělý (15–25 let), dospělý a senioři (65+) (Holčík, 2010).

Podle modelu WHO se zdravotní gramotnost dělí na tři základní oblasti:

- Oblast podpory zdraví, kam patří nutné kompetence ke zdravému životnímu stylu a péče o prostředí, ve kterém člověk žije.
- Oblast prevence nemocí, která zahrnuje kromě prevence infekcí, také prevenci neinfekčních chorob a úrazů a také postoje člověka k medicíně založené na důkazech (EBM – evidence based medicine).
- Oblast zdravotní péče, kam patří kompetence ošetřovatelské péče a neodkladné první pomoci (ať už konkrétního člověka, tak schopnosti jejich vyhledání u odborníků k tomu určených)

Proces zvyšování zdravotní gramotnosti je edukační proces, který zahrnuje jak individuální a skupinovou edukaci v přirozeném prostředí sociálně vyloučených lidí, tak

formální edukační proces v sociálně a fyzicky dostupném prostředí. Nedílnou součástí “zvyšování zdravotní gramotnosti” je schopnost uplatnit zdravotní gramotnost a aplikovat ji v každodenním životě. WHO používá algoritmus *chci-umím-mohu*.

- **Chci:** Pro uplatnění zdravotní gramotnosti je nezbytná vnitřní motivace k udržení zdraví.
- **Umím:** Kromě motivace a zájmu (viz bod a) je potřeba, aby člověk disponoval základními znalostmi, které budou přiměřené jeho věku a individuálním potřebám a dostatečné pro správné rozhodování v rozsahu jeho společenské odpovědnosti. Potřebné informace pro tyto znalosti, by člověk měl umět najít, vnímat a přijímat, porozumět jim a vyhodnotit je v konkrétních situacích. Nedílnou součástí je následná schopnost se podle nich chovat v každodenním životě.
- **Mohu:** Je potřeba vytvořit takové podmínky, aby člověk mohl své znalosti, schopnosti a zájmy vedoucí k dobrému zdraví uplatnit v každodenním životě. Taková tvorba závisí na mnoha proměnných, z nichž pouze část lze ovlivnit a zajistit člověkem samým. V edukačním procesu je třeba ovlivnitelné a jedincem omezeně ovlivnitelné podmínky jasně definovat.

V obcích lze opatření realizovat tak, že organizátor (obec, NNO, škola, atp.) ve spolupráci s místními komunitními lídry definuje konkrétní oblast zdravotní gramotnosti, ve které chce, aby se lidé vzdělávali, např. práva a povinnost pojištěnce. Na danou oblast zajistí příslušné vzdělávání (např. sérii 3 interaktivních workshopů na dané téma). Před zahájením vzdělávání ve spolupráci s Ústavem pro zdravotní gramotnost vytvoří vstupní verzi dotazníku testující úroveň zdravotní gramotnosti v dané oblasti. Na základě obsahu vzdělávání obdobně vytvoří výstupní verzi. Ústav pro zdravotní gramotnost má zkušenost v modifikaci standardizovaných dotazníků na míru cílové skupině.



PŘEDPOKLADY

Předpoklady k efektivnímu zvyšování zdravotní gramotnosti jsou trojího typu:

- Cílová skupina (obyvatelé i edukátoři) ví, co je zdravotní gramotnost. Z tohoto předpokladu vychází motivace zdravotní gramotnost zvyšovat.
- Vzdělavatelé jsou kompetentní v oblasti podpory zdraví i v oblasti sociálního začleňování. Znalost principů sociálního začleňování, resp. sociální segregace je nezbytným předpokladem k úspěšné realizaci opatření. Zajistí, že se široká oblast, kterou zdravotní gramotnost představuje, zohlední priority potřeby sociálně vyloučených obyvatel, tedy procesy, které umožní cílové skupině vůbec vstup do existujícího systému zdravotní péče (např. registrace k lékařům primární zdravotní péče).
- Vzdělávání ve standardech zdravotní gramotnosti je poskytováno ve fyzicky a společensky bezpečném prostředí (nizkoprahová společenská zařízení v dostupné

vzdálenosti pro cílovou skupinu). Vzdělavatelé mají k dispozici vhodné edukační pomůcky standardní pro vzdělávání v podpoře zdraví (modely pro vzdělávání v dentální hygieně, prevenci nádorových onemocnění, reprodukčním zdraví, tiskové a přístrojové materiály pro seznamování se s obsahy dnů zdraví – měření tělních a krevních parametrů, k čemu slouží, atd.)



ÚSKALÍ Úskalím může být nevhodně zvolená forma zvyšování zdravotní gramotnosti, např. vysoký práh formy vzdělávání (vzdělávací forma, jejímž těžištěm je teorie, abstraktní výklad, nevhodná doba pro vzdělávání, příliš dlouhá doba, prostředí, kam lidé nepřijdou, protože se v něm necítí bezpečně nebo nevidí vzdělávání v ničem přínosné). Při zavádění tohoto opatření je třeba dbát na to, aby edukační standard zdravotní gramotnosti odpovídal potřebám sociálně vyloučených obyvatel, věku cílové skupiny a jejich sociálnímu prostředí. Obtížné může být i přenášení nově nabytých znalostí do každodenního života obyvatel, jejichž motivace může bez dlouhodobější podpory upadat.

Pokud se obec rozhodne zvyšovat zdravotní gramotnost svých obyvatel, je třeba, aby si sjednala na vybrané téma (nebo skupinu témat) sérii interaktivních workshopů se vzdělavateli z oblasti podpory zdraví (např. pracovníci Českého červeného kříže, ZÚ, Národní síť podpory zdraví, středních a vysokých škol – programů zaměřených na veřejné zdravotnictví a podporu zdraví, atd.)



FINANCE Opatření lze financovat z rozpočtů obecních a krajských samospráv, cestou projektů podpořených z ESFČR, Norských fondů atd.

Seznam zkratek

Agentura	Odbor pro sociální začleňování Ministerstva pro místní rozvoj ČR
APK	asistent prevence kriminality
ASZ	Agentura
CS	cílová skupina
ESF	Evropský sociální fond
LP	lokální partnerství
MF	Ministerstvo financí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSp	Ministerstvo spravedlnosti
NNO	nestátní nezisková organizace
OPZ	Operační program Zaměstnanost
OSPOD	Orgán sociálně-právní ochrany dětí
OSZ	Odbor pro sociální začleňování Ministerstva pro místní rozvoj ČR (Agentura)
PLD	praktický lékař pro dospělé
PLDD	praktický lékař pro děti a dorost
PSZ	plán sociálního začleňování
SVL	sociálně vyloučená lokalita
SPSZ	strategický plán sociálního začleňování
TAP	tematický akční plán
TPM	tréninkové pracovní místo
SZ	sociální začleňování
SZÚ	Státní zdravotní ústav
ÚP	Úřad práce
ZSS	zákon č. 108/2006 Sb., o státní sociální podpoře, v platném znění
ZÚ	Zdravotní ústav



Publikace vznikla za finanční podpory Evropského sociálního fondu ČR prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost v rámci projektu „Systémové zajištění sociálního začleňování“, registrační číslo projektu: CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0000605

Publikaci vydal Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR v rámci projektu „Systémové zajištění sociálního začleňování“, registrační číslo projektu: CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0000605

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR,
Odbor pro sociální začleňování (Agentura), 2022

www.socialni-zaclenovani.cz

