

# **Evaluační zpráva lokality Chomutov**

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

**Praha, září 2012**

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

## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Zadání a cíle evaluace .....	5
3. Metody a postupy, sběr dat.....	6
4. Relevance výběru obce ke spolupráci .....	8
5. Zhodnocení standardních metod Agentury v lokálním partnerství Chomutov .....	11
5.1. Situační analýza.....	11
5.2. Obsazení a četnost setkání Lokálního partnerství Chomutov .....	13
5.2.1. Lokální partnerství.....	13
5.2.2. Pracovní skupiny .....	17
5.3. Strategický plán.....	18
5.3.1. Proces strategického plánování .....	18
5.3.2. Strategický plán – obsahové zaměření .....	20
5.3.3. Strategický plán – harmonogram a garanti jednotlivých oblastí .....	27
5.3.4. Proces schvalování strategického plánu a jeho výsledné nepřijetí zastupitelstvem .....	27
5.4. Lokální konzultant.....	29
6. Zhodnocení spolupráce s partnery.....	35
7. Analýza dopadů projektových aktivit projektů, na kterých se Agentura podílela.....	36
8. Zhodnocení činnosti institucí v obci v oblasti sociální integrace a jejich vliv na účinnost působení Agentury v místě .....	38
9. Vyhodnocení vlivu působení Agentury na klíčová rozhodnutí a přístupy vedení obce v oblasti sociálních (integračních) politik.....	39
10. Změna kvality života v lokalitě a v obci .....	40
11. Hodnocení působení ASZ v lokalitě a spolupráce s Agenturou z pohledu členů lokálního partnerství.....	42
12. Případová studie – pokračování práce v oblasti sociálního začleňování v Chomutově po odchodu ASZ .....	43
13. Závěry a doporučení.....	45

# 1. Úvod

Tato zpráva předkládá výsledky *evaluační analýzy lokality Chomutov*, zpracované v rámci projektu *Evaluace v lokálních partnerstvích v lokalitách z roku 2010*. Zadavatelem evaluace je Úřad vlády České republiky, Odbor pro sociální začleňování v romských lokalitách (Agentura). Projekt realizovalo občanské sdružení Demografické informační centrum (DIC) v období květen – srpen 2012.

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

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

Sběr dat a evaluace jednotlivých lokalit byly vypracovávány v polovině roku 2012. Avšak vzhledem k tomu, že na konci ledna 2012 rozhodl Monitorovací výbor Agentury pro sociální začleňování o ukončení spolupráce s městem Chomutov, v evaluační zprávě je reflektována spolupráce ASZ s lokalitou pouze do této doby. Aktivity, které byly započaty nebo realizovány po tomto období, jsou předmětem případová studie, která se zaměřuje na pokračování práce v oblasti sociálního začleňování v Chomutově po odchodu ASZ.

Statutární město Chomutov leží v západní části Ústeckého kraje při okraji podkrušnohorské pánve na jižním úpatí Krušných hor. Žije v něm 50 tisíc obyvatel, do jeho správního území patří 24 obcí. Ve správním obvodu Chomutov tak žije přes 80 tisíc obyvatel (82 953 v roce 2010), přičemž převážná většina obyvatel žije ve městech Chomutov a Jirkov. Chomutov je svým charakterem průmyslové město, orientované v minulosti primárně na těžký průmysl, energetiku, hutnictví a hnědouhelnou těžbu. V současné době se zaměřuje spíše na lehký průmysl (průmyslové zóny na okraji města).

Statutární město Chomutov se ke spolupráci s ASZ přihlásilo v lednu 2010 a tato spolupráce započala uzavřením memoranda o spolupráci v březnu a ustavením lokálního partnerství v červnu 2010.

Podle Analýzy sociálně vyloučených romských lokalit a komunit a absorpční kapacity subjektů působících v této oblasti (GAC 2006), ze které cituje město také v přihlášce ke spolupráci s ASZ, byly v Chomutově identifikovány tři sociálně vyloučené lokality. Lokalita Dukelská je prostorově segregovaný komplex (1 bytový dům o třech vchodech a několik unimobuněk) v těsném sousedství průmyslové zóny, vzdálený od centra města cca 800 metrů. Tato lokalita vznikla řízeným sestěhováním neplatičů z obecních bytů. Další dvě lokality, Písečná a Kamenná, jsou v sídlištní zástavbě vystavěné v 70. a 80. letech 20. století. V posledních letech bylo podobných lokalit identifikováno více, jedná se především o lokality situované v sídlištní zástavbě v bytech ve vlastnictví soukromých majitelů a realitních kanceláří. Jejich existence je doložena ve Strategickém plánu

sociálního začleňování statutárního města Chomutov 2011-2013, který se však ve výsledku stal neuralgickým bodem celé rok a půl trvající spolupráce ASZ s městem Chomutov.

Poté, co zastupitelstvo města neschválilo předložený strategický plán, podala ASZ návrh na oficiální ukončení spolupráce s městem Chomutov, kterému Monitorovací výbor vyhověl. Po roce a půl tak ASZ z Chomutova odešla.

Tato skutečnost, doprovázená mediální přestřelkou v regionálních i celostátních médiích a tiskových zprávách, kde obě strany obhajovaly svůj postup, se více než cokoli jiného promítá do hodnocení celé spolupráce ústy jednotlivých aktérů. Dotázané aktéry je možné rozdělit do dvou skupin, neboť jejich popis a interpretace toho, co se za rok a půl spolupráce ASZ s Chomutovem odehrávalo, se diametrálně odlišuje. Vypravěči těchto dvou příběhů se v důsledku neshodnou na ničem z toho, co bude v následující evaluaci zohledňováno. Podle toho budou také oba náhledy reflektovány v následujícím textu.

Jeden z názorů, výrazně homogenní stran interpretace důležitých událostí a argumentace, reprezentují zástupci města, magistrátu a městu přidružených organizací. Druhý názor zaznívá od zástupců vybraných neziskových organizací, které v Chomutově dlouhodobě působí na poli sociálního začleňování a práce s lidmi ohroženými sociálním vyloučením.

Druhým důležitým okamžikem, ač z hlediska času předřazeným výše popsáným událostem, se stala výměna lokální konzultantky, která nastala zhruba v polovině procesu strategického plánování po necelých ¾ roku práce první lokální konzultantky.

## 2. Zadání a cíle evaluace

K optimálnímu naplnění zadání by bylo potřeba provést evaluační studii za podstatně delší časové období, nicméně v rámci možností se podařilo zadání splnit s tím, že jsme se podrobně zaměřili na působení Agentury pro sociální začleňování (ASZ) od založení lokálního partnerství, proces strategického plánování, projektového poradenství, až po realizaci projektů a jejich dopad, a zhodnotí relevanci, efektivnost, užitečnost a udržitelnost dopadů působení ASZ. V rámci evaluace jsme se zaměřili na pokračování práce v oblasti sociálního začleňování v Chomutově po odchodu ASZ, která byla podrobněji rozpracována v rámci případové studie. Toto téma bylo zároveň odsouhlaseno ze strany ASZ na kontrolním dni. Dále jsme se zaměřili na klíčová rozhodnutí vedení obce a orgánů veřejné správy v oblasti sociální integrace v období 2010 – 2012.

Základními cíli evaluace přitom bylo:

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

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

Naplňování cíle a) v předkládané díličí evaluační zprávě je podrobně popsáno v rámci kapitol 5, 7, 8, 10 a 11 evaluační zprávy, kde jsou detailně rozpracovány jednotlivé metody, fáze intervenčního cyklu. Hodnocení je přitom do značné míry subjektivní, postaveno na základě výpovědí klíčových aktérů, existujících dokumentů a případných výstupů aktivit naplánovaných ve strategickém plánu.

Naplňování cíle b) je pak popsáno podrobněji v kapitolách 6, 9 a 12 evaluační zprávy, avšak částečně je tento cíl evaluace rozpracováván i v dalších kapitolách předkládané zprávy.

### 3. Metody a postupy, sběr dat

Předkládaná zpráva tvoří společně se závěrečnou, souhrnnou zprávou ucelený evaluační systém. V následující zprávě tak přinášíme především popis působení ASZ v lokalitě s hodnocením postaveným na výpovědích klíčových aktérů a zohlednění informací z dalších písemných zdrojů. Jedná se především o koncept formativní evaluace, kdy jsou vyhodnocovány dosavadní postupy a výsledky s cílem optimalizovat působení ASZ v dalším období. Vzhledem ke skutečnosti, že v lokalitách, kde se působí již od roku 2010, byly realizovány již podstatné fáze stanoveného intervenčního cyklu, byl částečně použit také koncept sumativní evaluace s cílem vyhodnocení efektivity působení ASZ.

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

#### a) Analýza relevantních dokumentů

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

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

#### b) Hlubkové rozhovory

První rovinou kvalitativního výzkumu bylo expertní šetření, kdy byly formou polostrukturovaných rozhovorů osloveni **vybraní členové lokálního partnerství** (zástupci obce, organizací působících v obci i klíčoví poskytovatelé sociálních služeb). Měřítkem relevance výběru dotázaných přitom byla oblast jejich působení a zároveň účast / aktivita v rámci lokálního partnerství. Následná analýza tedy vychází z hodnocení významných aktérů a jejich interpretace působení Agentury v místě, které osobně dobře znají a v němž je soustředěna jejich profesní činnost.

Hlubkové rozhovory byly provedeny s 5 respondenty. S dalším respondentem proběhl kratší rozhovor písemnou formou z důvodu odmítnutí osobního dotazování. Samostatný rozhovor byl veden s lokálním konzultantem působícím v obci.

Druhou rovinou byly rozhovory s **představiteli cílových skupin opatření (tj. s osobami sociálně znevýhodněnými)**. Cílem těchto rozhovorů bylo zhodnocení relevance realizovaných a zamýšlených

opatření vzhledem k deklarovaným potřebám, ale také to, zda jsou pozorovány nějaké posuny v oblasti sociální integrace v dané obci.

V Chomutově byly provedeny 4 hloubkové rozhovory s 11 respondenty (2 rozhovory byly skupinové). 6 respondentů byli muži, 5 ženy, respondenti bydleli v různých sociálně vyloučených lokalitách na území města. K rekrutaci části respondentů byla využita spolupráce s terénním sociálním pracovníkem působícím v lokalitách.



## 4. Relevance výběru obce ke spolupráci

Přihlášení města Chomutov ke spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování se aktivně účastnily tehdejší primátorka města, vedoucí Oboru sociálních věcí a ředitelka Městského ústavu sociálních služeb (nyní Sociální služby Chomutov). Přihlášku oficiálně zaštil vedoucí oddělení humanitních činností Krajského úřadu Ústeckého kraje. Město se v roce 2010 hlásilo poprvé, podle vyjádření jedné ze spoluautorek přihlášky a podkladových materiálů již byli v té době částečně obeznámeni s činností Agentury a její prací v pilotních lokalitách. Pro Monitorovací výbor autoři přihlášky ještě nad její rámec připravili materiál, kde bylo zřetelněji než v přihlášce formulováno, jaké aktivity statutární město Chomutov v oblasti sociálního začleňování již realizuje.

Přihláška byla podána v době, kdy již několik měsíců v médiích zaznívaly spory mezi tehdejší primátorkou města a ministrem pro lidská práva. Ty se rozhořely v době (únor 2009), kdy chomutovská radnice začala prostřednictvím exekucí vymáhat dluhy po neplátcích. Krom opakované výměny názorů prostřednictvím tisku si ministerstvo nechalo vypracovat nezávislou analýzu tohoto postupu. V reakci na výsledky této analýzy pak primátorka na ministra pro lidská práva podala trestní oznámení pro pomluvu.

Tyto spory nebyly žádným z dotázaných při hodnocení procesu přihlášení reflektovány a naopak byl deklarován zájem zástupců města spolupracovat s ASZ obdobně jako v jiných lokalitách, které však neměly tak ostré spory s ministerstvem pro lidská práva z důvodu přijímaných opatření.

V době přihlášení ke spolupráci s Agenturou (leden 2010) využívalo město všechna integrační opatření, na jejichž existenci se přihláška dotazovala. Od spolupráce s Agenturou pak zástupci města očekávali<sup>1</sup>:

- důkladné zmapování situace (situační analýza),
- sestavení strategického plánu, který bude obsahovat nástin řešení situace především v oblasti integrace sociálně vyloučených obyvatel a prevenci dalšího sociálního vyloučení,
- poradenství a podporu v zajištění bezpečnosti v sociálně vyloučených lokalitách a v celé obci, pomoc v oblasti občanského soužití,
- zvýšení podpory nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti (VPP, společensky účelná pracovní místa, rekvalifikace aj.),
- přípravu projektových žádostí o finanční podporu, zejména z Evropského sociálního fondu (OP LZZ).

Očekávání zástupců města, uvedená v přihlášce, se tak primárně zaměřovala na oblast poradenství a externí podpory ASZ vůči městu a oblast projektů. Dokládají to také rozhovory se zástupci města, kteří zdůrazňují, že město Chomutov dlouhodobě realizuje prostřednictvím odborů magistrátu integrační politiku a spolupracuje s dalšími subjekty ve městě včetně neziskových organizací a od

---

<sup>1</sup> Zdroj: Výběr nových lokalit Agentury od r. 2010 - Dotazník pro uchazeče, Chomutov

spolupráce s ASZ předpokládalo především navržení možných nových inovací, které na poli sociálního začleňování doposud nevyužívají.

*„To byla ta motivace, že se dozvíme něco nového. A pak jsme zjistili, že nic nového na tom poli toho sociálního začleňování není, co už bysme nevyzkoušeli nebo o čem bysme nevěděli. ... Agentura nepřišla s něčím, aby řekla ‘hele poděte zkusit ještě tohleto, to ste tady nedělali‘. Já sem to nezaznamenala.“*

Dotázaní zástupci města a jeho jednotlivých odborů navíc deklarují přesvědčení o tom, že dělají všechny kroky, které jsou v obci vyhodnoceny jako podstatné a které stávající situace vyžaduje a umožňuje. V jejich výpovědích tedy není spatřován přílišný prostor pro to, aby zde Agentura mohla aplikovat další nástroje, neboť po nich není ze strany kompetentních osob poptávka.

Další z motivací, které někteří z dotázaných ze strany města přisuzují až sekundární úlohu a dotázaní zástupci neziskového sektoru v ní naopak spatřují jednu z primárních motivací, byla oblast projektového poradenství a očekávání vyšších šancí na získávání peněz z projektů při spolupráci s Agenturou.

*„Samozřejmě pokud tam byly i nějaké doprovodné důvody ve smyslu, že by ta Agentura nám mohla pomoci s nějakým projektem, tak to je součástí samozřejmě. To ano. Ale opravdu ten prvotní záměr byl takovýhle - Pomoc s tím řešením [situace v sociálně vyloučených lokalitách] a přinést pohled zvenku.“*

Je zřejmé, že současné deklarace respondentů mohou být ovlivněny zkušeností se spoluprací a především předčasným ukončením spolupráce ze strany ASZ. Ve výpovědích tak může silněji zaznívat bagatelizace roku a půl spolupráce a důraz na nenaplněná očekávání ze strany ASZ.

Nicméně i přes tuto limitu je možné na základě výpovědi respondentů ale také formulovaných očekávání v přihlášce hodnotit **výběr Chomutova** ke spolupráci s ASZ jako **nevhodný**. Statutární město vzhledem ke svým pravomocem, velikosti i aparátu disponuje celou škálou možností, jak podpořit a zefektivnit nástroje a přístupy k sociální integraci. Město má vedle aparátu také řadu strategických, koncepčních a rozvojových dokumentů v jednotlivých oblastech (Komunitní plán sociálních služeb, v oblasti školství např. koncepce vzdělávání, dlouhodobý záměr vzdělávání). Je zde také široká síť partnerů, poskytovatelů sociálních služeb vč. neziskových organizací. Jejich podpora a optimalizace kapacit vzhledem k potřebám cílových skupin je v možnostech města a nastavení prointegrační politiky je tedy závislé především na politické vůli vedení města.

Také dotázaní zástupci neziskového sektoru vnímají základní problém nikoli v možnostech města, ale v přístupu jeho vedení a dlouhodobému nastavení politického směřování v oblasti sociálního začleňování (rétorika „nepřízpůsobivosti“, dominance represivních politik před proaktivními a preventivními programy apod.).

Před výběrem takového města tedy měly být podrobněji zjišťovány jeho možnosti, přístupy k otázce sociálního začleňování a konkrétní očekávání, stejně tak jako v minulosti podniknuté kroky na poli sociální integrace. Pravděpodobně by výsledkem bylo zjištění, že potenciál Chomutova k tomu, aby otázku úspěšně řešil samostatně, je velký a výrazně větší než v řadě malých měst, a v principu jde především o to, nastavit fungující a efektivní spolupráci místních partnerů a nalézt politickou podporu k opatřením, která již v omezené míře v řadě oblastí fungují. Závěry by také pravděpodobně zpochybnilly připravenost a ochotu města zavádět integrační politiku prosazovanou Agenturou pro

sociální začleňování a naopak upřednostňování represivních politik za používání rétoriky „nepřizpůsobivosti“ před proaktivními a preventivními programy.

## 5. Zhodnocení standardních metod Agentury v lokálním partnerství Chomutov

### 5.1. Situační analýza

Vypracování situační analýzy bylo zadáno externímu subjektu (Navreme Boheme, s.r.o.). Analýza však nebyla z důvodu nevyhovující kvality použita ani zveřejněna. Analýza se opírala pouze o 6 rozhovorů, z čehož 2 byly vedeny se zaměstnanci ASZ, naopak se zástupci města rozhovory realizovány nebyly. Přináší pouze základní informace pro někoho, kdo lokalitu vůbec neznám, jako východisko pro plánování jakékoliv intervence je však nepoužitelná.

V době odmítnutí výsledků situační analýzy ještě nemohl nikdo tušit, že právě **její absence** bude **jedním z klíčových momentů další spolupráce** a v důsledku ovlivní ukončení spolupráce. Její nedodání je klíčovým okamžikem v interpretacích zástupců města, kteří to hodnotí jako základní nedostatek a nenaplnění slibů ASZ a nesplnění jednoho z důležitých očekávání města formulovaných v přihlášce (viz kapitola 4). Zároveň je však nutné zdůraznit, že obdobná situace nastala ve všech lokalitách 2010, neboť ve většině z nich nebyla situační analýza z důvodu nevyhovující kvality používána a ve dvou, kde byla přijata, byla dodána příliš pozdě pro potřeby strategického plánování. V žádném městě krom Chomutova však její absence nezpůsobila zásadní problémy a proces probíhal srovnatelným způsobem jak v lokalitách, kde situační analýza byla k dispozici, tak v lokalitách, kde situační analýza nebyla ze strany Agentury akceptována (viz závěrečná Evaluační zpráva). Pouze zástupci města Chomutova tak využívají absenci situační analýzy jako jednoho z faktorů ilustrujících pochybení ASZ a v důsledku inhibujících činnost lokálního partnerství.

#### *Termín dodání*

Na 1. lokálním partnerství v červnu 2010 byla situační analýza partnerům slíbena ve své finální verzi v září 2010. Začátkem října 2010, na 2. jednání lokálního partnerství, byla prezentována omluva ASZ za zdržení realizace výzkumných aktivit, neboť došlo k průtahům na straně Úřadu vlády ve věřené zakázce na tuto analýzu. Vítězná firma realizovala místí šetření v říjnu – listopadu 2010. Výslednou analýzu předložila v lednu 2011, tedy o 4 měsíce později, než ASZ původně plánovala.

Situační analýza tak probíhala paralelně s prací lokální konzultantky, která se navíc paradoxně stala jedním z 6 respondentů (paradoxně vzhledem k jednomu z účelů situační analýzy, která měla sloužit lokálním konzultantům jako vstupní materiál při práci v lokalitě), a pracovních skupin na strategickém plánu.

Pokud by byla dodána v původním termínu a v odpovídající kvalitě, mohla dobře posloužit pracovním skupinám v jejich činnosti, neboť z důvodu odkladu práce na strategickém plánu na období po komunálních volbách 2010 (viz kapitola 5.3.) se skupiny začaly scházet až v říjnu 2010. Ovšem zpoždění již ve fázi zadání situační analýzy a odevzdání v lednu 2011 by tak i v případě její vysoké kvality znamenalo omezenou využitelnost v prvotních fázích strategického plánování (podzim 2010).

### *Situační analýza v postojích zástupců města*

Lokální konzultantka, která při začátku práce v Chomutově informovala členy lokálního partnerství o chystané situační analýze, hodnotí prvotní reakci zástupců města jako poměrně negativní a odmítavou vůči vzniku nějakého nového dokumentu. Podle konzultantky bylo zástupce města zpočátku obtížné přesvědčit, že takováto analýza má smysl, ač byla situační analýza v přihlášce prezentována jako jedno z hlavních očekávání města v rámci spolupráce s ASZ.

Nutno podotknout, že již v předešlých letech reagovalo město Chomutov na jednu z tematických analýz vypracovanou externími subjekty pro potřeby ministra pro lidská práva a národnostní menšiny na téma exekucí sociálních dávek (Socioklub 2009: „SOCIÁLNÍ PAST II – EXEKUCE“ Zpráva o situaci v sociálně vyloučených lokalitách města Chomutov s důrazem na exekuční praxi) vypracováním nesouhlasného stanoviska, v němž argumentují především tím, že materiál „byl zpracován účelově s cílem poškodit dobré jméno města a jeho primátorky. Materiál obsahuje nejen věcné nesprávnosti, ale i (a zde lze usuzovat, že zřejmě zcela záměrně) informace lživé či vysoce zavádějící.“<sup>2</sup> V návaznosti si pak magistrát města nechal na potvrzení svého postupu zpracovat vlastní analýzu, která toto učinila („potvrdila, že postupy města jsou správné. Podle této analýzy má město naopak pokračovat v nastoupeném trendu vyváženého přístupu k nepřizpůsobivým občanům. Vedle sociálních programů také pokračovat v exekucích a represivních opatřeních.“<sup>3</sup>)

V takovéto atmosféře a vztahu k analýzám v oblasti sociálního začleňování byla špatná kvalita situační analýzy rozbuškou a záminkou pro spory ohledně zmapování výchozí situace lokalit, které provázely spolupráci až do jejího konce. V očích dotázaných zástupců města a přidružených organizací to bylo první ze závažných pochybení ASZ při spolupráci s Chomutovem, které výrazně negativně ovlivnilo neúspěch ASZ v lokalitě. Dotázaní dodnes kritizují, že analýza nebyla nahrazena novou, kvalitnější prací i za cenu prodlevy v procesu strategického plánování. Ze strany ASZ nebylo toto řešení možné vzhledem k tomu, že se spor s dodavatelem situační analýzy o kvalitu výzkumu nedařilo dlouho urovnat a zároveň nedisponovala volnými prostředky na zpracování jiné a kvalitnější studie.

### *Dopady absence situační analýzy*

Neexistence využitelné situační analýzy vyústila v to, že bylo pro potřeby strategického plánování **nutné nahradit absentující informace** jiným způsobem a **vytvořit rozsáhlejší analytickou část strategického plánu**. V rámci lokální asistence byl tedy realizován sběr dat a informací potřebných k vpracování analytické části strategického plánu. Právě tako analytická část plánu, vytvořená lokálními konzultantkami, se však ve výsledku stala hlavním deklarovaným důvodem, proč nebyl strategický plán lokálního partnerství přijat zastupitelstvem obce (více viz kapitola 5.3).

Analýza lokálními konzultantkami chyběla také proto, že **neposkytla relevantní informace a zpřehlednění situace dvou sídlištních lokalit**, která jsou pro účely ad-hoc analýzy realizované lokální konzultantkou v terénu velkými a nepřehlednými sídlišti (oproti malé lokalitě Dukelská, jejíž

---

<sup>2</sup> Vyjádření Statutárního města Chomutova k dokumentu předkládanému ministrem pro lidská práva a národnostní menšiny Michaelem Kocábem schůzi vlády: „Situační analýza sociálně vyloučených lokalit města Chomutova s důrazem na exekuční praxi“ (9. 6. 2009)

<sup>3</sup> Statutární město Chomutov: Tisková zpráva - Kocábova analýza nerespektuje realitu (25.11.2009)

zmapování je relativně snadné a lze jej provést osobně a suplovat tím práci externích analytiků). K mapování tak docházelo za pomoci lokální asistence a skládáním střípků informací z nejrůznějších dostupných zdrojů a od různých informátorů z terénu.

V této situaci není snadné zhodnotit, zda by následná práce při existenci lepší situační analýzy probíhala efektivněji či nikoli. Z názorů některých dotázaných zástupců města totiž vyplývá nedůvěra v takovéto analytické materiály a jejich zpochybňování při neznalosti základních přístupů sociálně-vědního výzkumu („*Dělala tady analýzu firma asi rok před tím, ale těch respondentů tam bylo poměrně málo. Jestliže z 50 tisícového města máte já nevím tisíc respondentů, tak to nevyovídá téměř o ničem.*“) a kladení požadavků na exaktnost předkládaných kvantitativních údajů i v oblastech, kde sami dotázaní připouštějí, že takovéto údaje není možné sbírat (především údaje v závislosti na etnicitě)<sup>4</sup>. Poukázání na nízkou kvalitu předkládaných informací a odhadů v situaci, kdy není možné verifikovat některé z údajů, na které se situační analýzy nutně musejí soustředit alespoň ve formě kvalifikovaných odhadů, je pak tím nejsnazším argumentem, proč danou analýzu a v ní identifikované problémové oblasti a doporučení odmítnout a označit za nepodložené a málo věrohodné.

## 5.2. Obsazení a četnost setkání Lokálního partnerství Chomutov

### 5.2.1. Lokální partnerství

Lokální partnerství se poprvé sešlo 8. června 2010 a do ukončení spolupráce s ASZ se **sešlo celkem šestkrát**.

Ke členství v lokálním partnerství se přihlásilo 22 subjektů včetně politického vedení města Chomutova a zástupců jednotlivých odborů magistrátu.

Centrum podpory inklusivního vzdělávání	Novum, o.s.
Člověk v tísni, o.p.s.	Oblastní charita Most
Fond ohrožených dětí	Policie ČR
Chomutovská bytová, a.s.	Rada Romů města Chomutova
Kuprospěchu, o.s.	Slovo 21, o.s.
město Chomutov – primátor, náměstek primátora	Světlo Kadaň
Magistrát – odbor školství	Technické služby města Chomutova
Magistrát – odbor sociálních věcí a zdravotnictví	Úřad práce Chomutov
Magistrát – úsek projektů	ZŠ 17. listopadu
Městská policie Chomutov	ZŠ Písečná
Městský ústav sociálních služeb	ZŠ Školní

<sup>4</sup> „Proč třeba Agentura si nevěme za svůj úkol, aby tohleto zmapovala, aby to nějakým způsobem vyhodnotila, aby se třeba i v roce 2011, kdy už fungovala nějakým opravdu funkčním způsobem, podílela třeba na sčítání lidu a tak dále. Aby ty statistický údaje byly opravdu vypovídající o té realitě. A to neudělali třeba. Já bych očekávala, když jsme u toho, že třeba Agentura by se do toho mohla zapojit. Co jí bránilo? Vstoupit do lokalit a tam nějakým způsobem působit na vědomí těch Romů, aby se nebáli přihlásit ke své národnosti a tak dále a tak dále.“

Na lokálním partnerství se v průběhu jeho trvání vystřídal na 57 osob, někteří z nich však byli pouze na úvodním a členy lokálního partnerství se nestali (např. Probační a mediační sužba, OSPOD, ZŠ Příkopy).

V lokálním partnerství tak byla pokryta většina důležitých aktérů v oblasti sociálního začleňování. Několik významných partnerů se však odmítlo lokálního partnerství účastnit, podle interpretace lokální konzultantky z důvodu toho, že nespatořovali smysl své účasti na této platformě. Především se to týká Probační a mediační služby, jejíž zástupce byl na prvním jednání LP, a pedagogicko-psychologické poradny, která se žádného ze zasedání nezúčastnila. Z pohledu lokální konzultantky to nebylo fatálním nedostatkem, lokální partnerství bylo již tak velmi početné a v oblasti vzdělávání bylo s těžejší zapojit do práce platformy základní školy. Pedagogicko-psychologické poradna byla některými partnery hodnocena jako problematická z důvodu způsobu rozhodování o docházce sociálně znevýhodněných dětí do praktických škol. Z tohoto důvodu byla absence daného subjektu negativním jevem, nicméně lokální konzultantka upřednostnila spíše individuální jednání než jejich začlenění do lokálního partnerství a tím potenciálně navýšení možných třecích ploch při jednání.

Formálně bylo lokální partnerství velmi početnou platformou, v realitě se však **řada subjektů účastnila jednání pouze sporadicky**. 6 z výše jmenovaných subjektů, tedy čtvrtina partnerů se zúčastnila méně než poloviny zasedání lokálního partnerství (Chomutovská bytová, Technické služby města Chomutova, Novum, o.s., 2 ze základních škol – ZŠ Písečná a ZŠ Školní, Centrum podpory inkluzivního vzdělávání). Jedna z neziskových organizací - Slovo 21 – byla přítomna pouze na polovině jednání. Pouze Technické služby města Chomutov, ZŠ Písečná a ZŠ Školní svoji neúčast na lokálním partnerství vyvažovaly hojnou účastí na pracovních skupinách, ostatní subjekty se téměř neúčastnily ani pracovních skupin.

Naopak dvě třetiny pléna se scházely pravidelně, všech jednání se účastnili zástupkyňe sociálního odboru, Městský ústav sociálních služeb, Úřad práce, Člověk v tísní a ZŠ a MŠ 17. listopadu, ostatní byli přítomni většině jednání. Pravidelnými účastníky bylo vedení města (primátor a náměstek primátora, na některých setkáních byli přítomni také další zastupitelé), zástupci policie (městské i státní), vedoucí dalších odborů magistrátu (školský odbor, úsek projektů), i zástupci neziskových organizací – Rady Romů, FOD, Oblastní Charita Most, Světlo Kadaň.

Jednací řád lokálního partnerství byl projednáván na 1. a 2. jednání lokálního partnerství a jednohlasně schválen. Samotné projednávání jednacího řádu však bylo v Chomutově specifické, na rozdíl od ostatních lokalit, kde bývá schvalování jednacího řádu spíše formálním krokem, zde byly velké diskuse, ve kterých šlo primárně o poměr hlasů na lokálním partnerství mezi magistrátem města a ostatními partnery. Lokální konzultantka se od počátku snažila klást explicitní důraz na partnerský přístup tím, že hlasy budou mít organizace a nikoli lidé na lokálním partnerství, aby se předešlo vysoké obsazenosti partnerství úředníky magistrátu při hlasování. Tento princip byl pak ve výsledku zakotven v ustanovení VII.4. „Každá organizace, která je členem LP má jeden hlas. Výjimkou je Magistrát města Chomutov, kde má jeden hlas představitel jednotlivých odborů zapojených do LP, jeden hlas má také pověřený zástupce vedení města (primátor nebo náměstek primátora).“

### *Frekvence setkávání*

V rozporu s přijatým jednacím řádem, kde bylo stanoveno, že jednání LP je svoláváno minimálně jednu za dva měsíce, se setkání lokálního partnerství odehrávala v poměrně velkých časových rozestupech (4 měsíce mezi 1. a 2. setkáním, 2,5 měsíce mezi 2. a 3. setkáním, 4 měsíce mezi 3. a 4. setkáním a celý půlrok mezi posledními dvěma setkáními). Jediný krátký interval setkání v rozmezí 3 týdnů byl v době, kdy se lokálnímu partnerství předkládala dokončená verze strategického plánu, a z důvodu snahy o jeho rychlé schválení byly schůzky nastaveny blízko u sebe.

Vzhledem k tomu, že důležití členové lokálního partnerství z řad města a magistrátu se neúčastnili pracovních skupin (viz dále), hodnotí někteří z těchto dotázaných harmonogram setkávání jako nevyhovující s přílišnými časovými prodlevami.

*„Já si myslím, že se mělo scházet častěji. Vím, že mezi jednotlivými lokálními partnerstvími často byly i několik měsíců rozestupy. Až potom ke konci si myslím, že bylo dvakrát nebo třikrát bylo to lokální partnerství trošičku blíž u sebe, ale určitě si myslím, že by bylo na místě se scházet třeba i jednou měsíčně.“*

### *Oddělení politické reprezentace a vedoucích odborů od řadových pracovníků na platformě LP*

Lokální partnerství bylo od svého začátku nastaveno tak, že v něm jakožto řídicí struktura bylo politické zastoupení města, šéfové odborů a některých organizací města (Městský ústav sociálních služeb), zatímco v pracovních skupinách byly především referenti z odborů města a řadoví pracovníci. Důvodem, který k takovému uspořádání lokální konzultantku vedl, byla snaha dostat do pracovních skupin především pracovníky, kteří jsou v kontaktu s cílovou skupinou a mohou tak na skupiny přinášet poznatky z praxe. Tito členové se však již neúčastnili zasedání lokálního partnerství, na kterém se hlasuje o návrzích.

Složení pracovních skupin a aktivita jejich členů postupem času naplnila původní představy lokální konzultantky, neboť po čase, kdy si na sebe členové pracovních skupin „zvykli“, podle lokální konzultantky pracovali velmi otevřeně a efektivně na identifikaci problémových oblastí.

Ač byl tento krok lokální konzultantky vzhledem k situaci a atmosféře společných jednání lokálního partnerství jistě racionální, domníváme se, že to ve výsledku nebylo ideální řešení. Politická reprezentace a vedoucí odborů se v lokálním partnerství scházeli s velkými časovými rozestupy, s některými probíhala individuální jednání a schůzky, nicméně nelze hovořit o jejich aktivním zapojení do procesu strategického plánování. Naopak přenos nápadů a výstupů pracovních skupin na lokální partnerství často vázl. Také ze současných výpovědí některých z dotázaných je patrné, že návrhy strategického plánu neberou příliš vážně, řadu plánovaných aktivit vidí jako nereálné. Domníváme se, že pokud by byli tito lokální partneři, z nichž někteří měli mít v budoucnu výrazný vliv na rozhodování zastupitelstva, aktivně přítomni procesu plánování ve skupinách, došlo by ke dvěma možným scénářům:

a) Zástupci vedení města a vedoucí pracovníci magistrátu by i na pracovních skupinách pokračovali spíše v konfrontačním duchu setkávání a pracovní skupiny by tak byly výrazně méně akceschopné a produktivní, než v realitě byly. Nicméně v tomto případě by se přístup zástupců města ke spolupráci a



jejich ochota k plánování a realizaci konkrétních kroků rozkryl výrazně dříve. Při tomto scénáři by tak Agentura mohla přistoupit v ukončení spolupráce dříve a „neztrácet“ v lokalitě čas.

b) Optimistická verze by spočívala v tom, že by zástupci vedení města a magistrátu při plánování ve skupinách detailněji diskutovali potřebnost opatření, jejich způsob realizace a možný přínos. V důsledku by tak byli podrobně seznámeni s obsahem strategického plánu a přijali by jej s větším porozuměním ohledně jeho realizovatelnosti, než tomu bylo nyní.

**Oddělení politické reprezentace a vedoucích pracovníků města**, v jejichž rukou je naplňování řady opatření strategického plánu a kteří by se za tento dokument měli postavit, má-li být činnost ASZ v lokalitě úspěšná, **od procesu strategického plánování hodnotíme jako velké riziko** pro průchodnost výstupů. Pokud dojde ke ztrátě politické podpory pro výsledné strategické dokumenty, stává se strategický dokument pouze kusem papíru bez možnosti realizace a implementační fáze a následné udržitelnosti plánovaných projektů.

### *Jednání lokálních partnerství*

Jednání na lokálních partnerstvích někteří z dotázaných přirovnávají k barikádnímu boji, kde proti sobě často stály názory zástupců města a názory ASZ podporované některými neziskovými organizacemi. Podporu názorů ze strany Člověk v tísni hodnotila lokální konzultantka dokonce jako stigma pro vyjednávání z pozice ASZ, díky špatným vztahům mezi magistrátem a společností Člověk v tísni a především místní pobočkou v Chomutově. Společnost Člověk v tísni navíc vyhrála výběrové řízení na poskytování lokální asistence, do kterého se hlásil také magistrát města<sup>5</sup>.

*„Neřekla bych přímo konfliktům, nedorozuměním, hádkám, ale vždycky to bylo malinko.. ani né tolik ... dalo by se říct vyostřené. Kolikrát docházelo k tomu, že například názor vedení města... i jiných pracovníků města byl jiný než názor Agentury nebo lokálního asistenta a probíhaly tam v podstatě velmi vzrušující debaty na tom.“ (zástupce města)*

Dotázaní partneři jednoznačně hodnotí atmosféru na lokálních partnerstvích jako napjatou a konfrontační.

Mimo jiné také z tohoto důvodu lokální konzultantka vedla řadu individuálních jednání. Především s náměstkem primátora, kterého Rada města pověřila garantem nad spoluprací s ASZ, se který probíhala pravidelná setkání k předávání informací. Osobní setkání jsou hodnocena některými z dotázaných jako přínosná a konstruktivnější v porovnání s jednáním na lokálním partnerství, neboť byla řešena výhradně konkrétní oblast zájmu nebo sféra kompetencí a toto jasné zaměření bylo kladně hodnoceno. I přes tato dílčí úspěšná jednání jsou však skupinová jednání na platformách lokálního partnerství a pracovních skupin základním principem působení ASZ v lokalitách a z tohoto pohledu lze za úspěšné hodnotit pouze setkávání pracovních skupin.

---

<sup>5</sup> Z této situace vyplývala řada dalších animozit, kdy např. zástupci města měli tendenci požadovat hrazení nájmu za jednání lokálního partnerství v prostorách magistrátu, při sběru informací na vstupní analýzu nebyly informace z některých stran poskytovány s poukazem, že Člověk v tísni si informace umí zjistit sám apod.

Lokální konzultantka musela řadu věcí domlouvat a debatovala s partnery před setkáním lokálního partnerství. V realitě se tak platforma lokálního partnerství více než cokoli jiného podobala politickému kolbišti, na kterém je nutné obsah jednání předem projednávat a hledat spojenectví pro to, aby měly předkládané návrhy vůbec šanci na přežití. Nutno podotknout, že předkládané a projednávané věci byly povícero výstupy pracovních skupin a tedy konsenzus řady místních odborníků a kompetentních činitelů.

### 5.2.2. Pracovní skupiny

Pro práci na strategickém plánu byly vytvořeny čtyři pracovních skupin, které tematicky pokrývaly hlavní oblasti soustředěné na řešení problematiky sociálního vyloučení:

- Bydlení (8 institucí)
- Prevence sociálně patologických jevů a bezpečnost (12 institucí)
- Vzdělávání (16 institucí, ovšem 1 ze zařazených institucí se v realitě pracovní skupiny nikdy nezúčastnila – Městská policie)
- Zaměstnanost (11 institucí, ovšem 2 ze zařazených institucí se v realitě pracovní skupiny nikdy nezúčastnily – Chomutovská bytové a FOD)

Pracovní skupiny se poprvé sešly koncem **října 2010** (po druhém zasedání lokálního partnerství, na kterém byly ustaveny). Již na prvním setkání skupiny vypracovaly SWOT analýzu pro každou z projednávaných oblastí a definovaly priority. Na druhé jednání v listopadu byly na skupinách pro vybrané priority zvoleny dlouhodobé a střednědobé cíle, které byly posléze představeny na 3. lokálním partnerství (konec prosince 2010).

V tomto období tedy skupiny pracovaly intenzivně a efektivně, jejich další práce pak nebyla příliš poznamenána ani výměnou lokální konzultantky, neboť na rozdíl od velké prodlevy mezi setkáním lokálního partnerství se pracovní skupiny scházely relativně často (2-3 setkání v průběhu 2 měsíců) také v 1. třetině roku 2011, tedy bezprostředně do nástupu nové LK.

V každé skupině byl zvolen manažer skupiny, který byl zároveň členem lokálního partnerství. 3 ze 4 manažerů byli zástupci neziskových organizací, z města nikdo na pozici manažera nekandidoval, pouze v jedné skupině byla zástupkyní manažera zvolena vedoucí jednoho z odborů města, ve druhé pak zástupkyní manažera zastávala členka Městské policie. Možná také z tohoto důvodu mají někteří z dotázaných zástupců města dojem, že se příliš „stranilo“ neziskovým organizacím (společně s tím, že lokální asistenci zajišťovala společnost Člověk v tísni) (více viz kapitola 5.4.). Naopak ve čtvrté ze skupin (Bydlení), kde byla zvolena manažerkou skupiny zástupkyně Chomutovské bytové, se většiny jednání manažer nezúčastnil na rozdíl od zástupce manažerky z řad Rady Romů města Chomutova, který se účastnil většiny jednání.

Pouze na pracovní skupinu Prevence sociálně patologických jevů a bezpečnost docházel pravidelně zástupci všech nominovaných subjektů. Na ostatní pracovní skupiny někteří z partnerů docházeli spíše sporadicky:

– v případě PS Vzdělávání se méně než poloviny setkání zúčastnila dokonce téměř polovina partnerů (7 z celkových 15 docházejících institucí): FOD, Městský ústav sociálních služeb, Novum, Oblastní charita Most, Rada Romů města Chomutova, SOŠ a SOU Chomutov, Světlo Kadaň.

- v případě PS Zaměstnanost se méně než poloviny setkání zúčastnila pouze Oblastní Charita Most, 2 z původně zařazených institucí však nedocházely vůbec (Chomutovská bytové a FOD).

- v případě PS Bydlení se méně než poloviny setkání zúčastnila Chomutovská bytová, Oblastní Charita Most a Slovo 21, o.s., což jsou 3 z celkových 8 subjektů.

Vzhledem k tomu, že lokální partnerství v Chomutově tvořilo velké množství organizací, i přes neúčast některých významných partnerů na pracovních skupinách byla práce hodnocena kladně a tato neúčast tedy ve fázi strategického plánování neparalyzovala činnost jednotlivých skupin.

V hodnocení lokální konzultantky se sice objevuje, že někteří partneři byli z počátku „přeplánovaní“ z vlastních procesů komunitního plánování a neměli příliš elán, naopak neziskový sektor byl od počátku velmi motivovaný.

Dobrá a konstruktivní spolupráce na půdě pracovních skupin je nicméně potvrzována většinou dotázaných respondentů.

## **5.3. Strategický plán**

### **5.3.1. Proces strategického plánování**

Práce na strategickém plánu měla být podle původního harmonogramu započata bezprostředně po ustavení lokálního partnerství (červen 2010) a ještě v průběhu léta se měly utvořit pracovní skupiny, které by v průběhu září a října již pracovaly na strategickém plánu. Jeho finalizace byla naplánována na listopad, přičemž v prosinci 2010 měl být zahájen proces schvalování na lokálním partnerství a posléze předložení strategického plánu Radě a Zastupitelstvu města.

Tento původní plán nezačal být naplňován již v samém počátku, neboť vzhledem k plánovaným komunálním volbám na podzim 2010 a s tím související očekávané změně ve vedení města (dosavadní primátorka byla v květnu roku 2010 zvolena poslankyní Parlamentu České republiky) vyjadřovala část lokálních partnerů neochotu začít pracovat dříve, než bude vyjasněna politická situace ve městě. K těmto argumentům také přispívalo prázdninové období a neochota dojednat schůzky většího počtu členů v době dovolených. Zahájení procesu strategického plánování tedy bylo odloženo na říjen 2010, což již bylo období po komunálních volbách.

Po ustavení koalice ODS a ČSSD na chomutovském magistrátu a zvolení nového primátora bylo nutné vést opět jednání na politické úrovni s reprezentací města o spolupráci ASZ s Chomutovem, platformě lokálního partnerství i procesu strategického plánování, debaty o prioritách politické reprezentace apod.

Teprve na druhém jednání lokálního partnerství na počátku října došlo k rozdělení do pracovních skupin. Již na tomto jednání byla vznesena pochybnost nad reálností časového harmonogramu (dokončit proces plánování do ledna) a termín dokončení strategického plánu byl posunut do března 2011.

Pracovní skupiny se poprvé sešly na konci října a do prosince pak probíhala první fáze strategického plánování - došlo k tvorbě SWOT analýz, formulaci priorit, cílů a jednotlivých opatření. Tato **fáze strategického plánování v pracovních skupinách probíhala efektivně**, neboť každé ze skupin **stačila 2 setkání** k tomu, aby navrhla priority, dlouhodobé cíle a k nim se vztahující střednědobé a krátkodobé cíle, které byly následně na prosincovém jednání představeny lokálnímu partnerství.

Od 1. 1. 2011 došlo k **personální změně na pozici lokální konzultantky**, dosavadní konzultantka spolupracující s Chomutovem přešla na pozici metodičky. Výměna lokální konzultantky (podrobněji viz kapitola 5.4) znamenala prodlevu v nastartovaném procesu strategického plánování z důvodu nutnosti podrobnějšího seznámení se s lokalitou a místními partnery.

Pracovní skupiny nadále pokračovaly ve strategickém plánování, jejich setkání v 1. čtvrtletí roku 2011 se nesla v duchu diskuse a detailního rozpracování prioritních témat a jednotlivých opatření.

Opět však nedošlo k naplnění již jednou posunutého harmonogramu a namísto schvalování strategického plánu v dubnu byla v první polovině dubna lokálnímu partnerství představena obsahová (tj. projektová) část strategického plánu a členové lokálního partnerství vznášeli připomínky k prioritám, cílům a opatřením formulovaný v jednotlivých oblastech. Koncem dubna mělo dojít ke schvalování materiálu na lokálním partnerství, vzhledem k pozdnímu zaslání materiálu členům partnerství byl koncem dubna tento materiál členům lokálního partnerství teprve poprvé předložen k připomínkám v celkové podobě.

Při předložení kompletní verze strategického plánu koncem dubna byli partneři vyzváni, aby připomínkovali dokument a po jeho prostudování doplnili a zkonkretizovali údaje v dokumentu, případně přidali další změny. K tomuto jim dle zápisu však byly ponechány pouze 4 dny. K hlasování o strategickém plánu bylo nicméně přistoupeno až na konci května, lokální partneři tedy měli minimálně další tři týdny na seznámení se s dokumentem a případné vznesení poznámek.

Před hlasováním o strategickém plánu se již lokální partnerství nesešlo a v červnu 2011 bylo přikročeno k hlasování o dokumentu formou per rollam.

Právě v tomto bodě se tak dosavadní relativně úspěšná, ač časově zpožděná, práce na strategickém plánu začala lámat. Lokální konzultantka v důsledku tlaku interně stanovených (ač opakovaně posunutých) termínů, který vznikl díky výměně na pozici lokálního konzultanta a tím způsobené prodlevě ve strategickém plánování, pravděpodobně podcenila to, že na strategickém plánu ve skupinách pracovali často jiní lidé, než kteří tvořili lokální partnerství, především na straně zástupců města (politické vedení města a vedoucí odborů v lokálním partnerství oproti referentům odborů v pracovních skupinách). K časovému skluzu v psaní strategického plánu, které do jisté míry leželo právě na lokální konzultantce, především v analytické části materiálu, došlo také díky neexistenci vstupní situační analýzy a nutnosti vlastního sběru dat. Na něm podle zástupců ASZ někteří z oslovených zástupců města nespolečně pracovali, respondenti oslovení v rámci evaluace naopak deklarují, že na vyžádání kvantitativní data poskytovali a tato data se pak v analytické části materiálu neobjevila. Tvzení obou stran není možné konfrontovat s jinými materiály, neboť k průběžnému vyžádání dat docházelo především elektronicky a nejsou o tom záznamy v oficiálních zápisech či jiných dokumentech.

Celkový materiál se tedy již na platformě lokálního partnerství neprobíral, nebylo tedy možné s hlavními oponenty materiálu, resp. jeho analytické části, kteří byli především ze strany města, diskutovat jejich výtky k obsahu a přesnosti uvedených údajů (viz kapitola 5.3.2.). „*Tam byly nějaký termíny, které se nedodržely, pak se to odkládalo, odkládalo a pak se to honem, honem, honem se zjistilo, že už to hoří ten termín. Tak se to rychle poslalo. Per rollam se to odsouhlasilo. Opřipomínkovalo. Rychle se poslaly připomínky na poslední chvíli, ty se tak jako začly zapracovávat a pak byl velký bod zlom, nebo velký bod nespokojenosti, byla ta situační analýza.*“

Pravděpodobně také toto následně ovlivnilo další osud strategického plánu v Radě města a především na zastupitelstvu, které strategický plán nepřijalo (viz kapitola 5.3.4.).

### **5.3.2. Strategický plán – obsahové zaměření**

Strategický plán je nutné rozdělit na jeho analytickou část, která měla nahradit situační analýzu, a na návrhovou část specifikující priority budoucí intervence, cíle a konkrétní opatření.

#### ***Analytická část strategického plánu***

Textová část nahrazující situační analýzu byla hlavním bodem, který následujících několik měsíců vedení města a zastupitelstvo rozporovalo a díky kterému v podstatě skončila spolupráce odchodem ASZ. Právě tako část, resp. námitky, které zástupci města postupně vůči této části vznesli, byla důvodem nepřijetí plánu zastupitelstvem.

Paradoxně se tedy jablkem sváru stala část, která by při existenci kvalitní situační analýzy v plánu ani obsažena nebyla, rozhodně ne v takovémto rozsahu.

Analytická část strategického plánu je obsažena v jeho kapitolách č. 4, která popisuje jednotlivé identifikované sociálně vyloučené lokality v Chomutově, a č. 6, kde je vedle úvodní charakteristiky obce (z hlediska historického vývoje, geografie a složení obyvatelstva) shrnut výchozí stav v základních oblastech – nezaměstnanost, bydlení, vzdělávání a bezpečnost a prevence sociálně-patologických jevů. V souhrnu se nejedná o příliš rozsáhlou (celkem 20 stran) ani do detailů zacházející analýzu. Z pohledu možných uživatelů v procesu strategického plánování je však koncipována tak, že poskytuje stručný přehled o lokalitách, jejich vzniku a nejdůležitějších identifikovaných problémech, v tematicky zaměřených kapitolách pak shrnuje situaci a její vývoj se zaměřením na sociálně znevýhodněné obyvatele.

Ve strategickém plánu jsou uvedeny zdroje a dokumenty, jak celostátní, tak regionální, z nichž některé části vycházely. Dále se analýzy opírá především o data, která od lokálních partnerů sbírala lokální asistence, a také o šetření v terénu a rozhovory s terénními pracovníky. Právě v tomto době se od zpracovatelů analýzy snáší kritika na město a některé jeho zástupce ohledně obtížného zjišťování dat a neochoty tato data poskytovat. Část dat byla tímto způsobem od lokálních partnerů sebrána, dále byli partneři opakovaně vyzýváni, aby případná chybějící data doplnili (např. při prezentaci SP na lokálním partnerství koncem dubna 2011). Následná odmítavá a velmi kritická reakce právě k obsahu analýzy je tedy částí lokálních partnerů hodnocená jako účelová obstrukce procesu plánování.

*„Velmi dobře [si] pamatuju ten proces toho zjišťování dat. A všichni lokální partneři byli několikrát osloveni k tomu, aby zaslali data, někteří z nich i zaslali potřebný data. Takže my jsme pracovali pouze s daty, který byly sebrány v rámci nějaký spolupráce, na vytvoření analýzy jsme pracovali spolu.“*

Naproti tomu zástupci města zpochybňují vypovídací hodnotu analytické části, prezentované údaje hodnotí jako „nepřesné“, „zavádějící“, „zjevné nepravdy“. Největší problém spatřovali partneři ve sběru dat, který hodnotí jako neprůhledný a nedůvěryhodný.

Někteří lokální partneři označují výhrady vůči exaktnosti některých číselných údajů jako neopodstatněné, neboť některé údaje nutně spočívají na kvalifikovaných odhadech, neboť jejich přesnou hodnotu nemůže v současné době nikdo zjistit (typicky odhady podílu Romů žijících v konkrétních sociálně vyloučených lokalitách). Zároveň z jejich hlediska takováto číselná hodnota nic nemění na identifikovaných ohniscích problémů, které jsou stěžejním východiskem pro strategický plán. (*„Jestli na Kamenný bydlí jenom 2000 Romů a v tom bylo napsáno 4000 Romů<sup>6</sup>, to přece není důležitý, ty lidi tam jsou. Ta celková intenzita tý lokality, to tam je, jestli tam je 2000 nebo 4000, prostě blbosti. Podle mě jsou to blbosti. To nebyly základní kameny, který by rozvracely [strategický plán].“*)

Zástupci města jsou však ve své kritice jiného názoru a v rozhovorech zaznívá, ač přímo návrhovou část strategického plánu nekritizují, pochybnost o správnosti navrhovaných opatření, jsou-li vystavena na „špatných základech“. Zároveň však na předkládaných příkladech zpochybňují spíše dílčí údaje, poněvude právě ty číselné založené na odhadech, což je v textu uvedeno, nikoli však celkové závěry z prezentovaných zjištění (s výjimkou jednoho rozhovoru, kde je kritika soustředěna na údajnou segregaci romských dětí ve vzdělávacím procesu, přičemž v rámci této kritiky je takovýto závěr bezděky potvrzen konstatováním, že polovinu žáků praktické školy tvoří romské děti).

Ani v připomínkách organizací zřízených městem vypracovaných v závěrečné fázi spolupráce s ASZ (listopad 2011) nejsou krom výše uvedených námitek vůči číselným odhadům a jejich sběru vážnější připomínky týkající se obsahu strategického plánu. Z části se jedná o požadavky na úpravy formulací či formální stránky textu, v jednom případě byl poskytnut přesnější údaj (o výkonu veřejné služby). Přitom čtyři ze 7 autorem připomínek hlasovaly již v červnu pro přijetí strategického plánu, z toho 3 bez připomínek a 1 předpokládala úpravu formátu a gramatiky.

Objektivně je tedy obtížné vyhodnotit současnou silně negativní reakci především ze strany města, neboť nejen že partneři měli prostor pro doplnění a upřesnění údajů, ale v oficiálních materiálech (protokol z hlasování, písemně vypracované připomínky organizací) takovéto silné výtky nezaznívají. Především jednohlasné zpochybňování sběru dat a odhadovaných hodnot v situaci, kdy byl sběr dat založen na součinnosti lokálních partnerů a terénním šetření, budí dojem, že jde spíše o hledání podpůrných argumentů odůvodňujících záměrné protahování schválení dokumentu, který je pro další práci lokálního partnerství stěžejní.

---

<sup>6</sup> Pozn.: Ve Strategickém plánu bylo uvedeno: „Žijí zde kvalifikovaným odhadem tři až čtyři tisíce lidí, z toho je zhruba 70 procent občanů, které lze označit za Romy.“ (Strategický plán sociálního začleňování statutárního města Chomutov 2011-2012, str. 12).

### **Obsahová část strategického plánu**

Při tvorbě obsahové části strategického plánu se podle informací lokální konzultantky musel v některých oblastech udělat kompromis a cíle a opatření, která by neprošla lokálním partnerstvím, do projektové části nezařadit. Podle ní by v plánu bylo navrhováno více opatření, pokud by pracovní skupiny měly skutečně volné ruce. Tato opatření by se týkala především oblasti trávení volného času mládeže na sídlištích a problému drog a gamblerství (např. pracovní skupina Prevence sociálně patologických jevů a bezpečnost jako jeden z krátkodobých cílů navrhovala omezit počet heren na území města, do strategického plánu se tento cíl již nedostal).

Tématem, které se vůbec neprobíralo, je podle lokální konzultantky prostituce, která je identifikována jako problém některými terénními pracovníky a službami, město však tuto otázku po předešlých represivních krocích učiněných vůči pouliční prostituci považuje za vyřešenou.

I tak však obsahová část plánu pokrývá hodně témat a byly kromě standardně navrhovaných osvědčených opatření navrhovány také věci, které nejsou zcela běžné (např. projekt servisního centra pro školy, na kterém spolupracovalo chomutovské a jirkovské lokální partnerství a několik škol, který však nebyl podpořen v rámci krajského OP VK). Dále byly rozvíjeny nápady na sociální podnik, který v Chomutově nebyl apod.

Ve skupinách se dle hodnocení lokální konzultantky dařilo takovéto nápady rozvíjet a podobnou zkušenost dokládá také jeden z dotázaných členů pracovních skupin.

*„Jako bavilo mě to, prostě proto, že jsem tady zažil komunitní plánování, což bylo naprosto impotentní proces, kdy se prostě vytvořil nějaký katalog služeb a do toho se daly jako nějaký obecný opatření jako zvýšit počet služeb ve městě. A jako takový opatření, kdy tam nebylo jasné, jako kdo to zaplatí, kdo si to vezme na starosti, do kdy to udělá. Tohle všechno se najednou v těch pracovních skupinách při Agentuře dařilo, konkrétní plánování. A konkrétní vymyšlení konkrétních věcí, který vypadaly, jako že budou k užítku.“*

Naopak někteří z dotázaných zástupců města, kteří se neúčastnili plánování v pracovních skupinách a byli členy lokálního partnerství, hovoří o obsahové části strategického plánu jako o obtížně realizovatelné vzhledem k finančním možnostem města. *„Jediný problém, který v tom vidím, je, já vždycky říkám, že to bylo takový malinko sci-fi, protože já si myslím, že bysme si měli dávat plány, který jsou reálný. A já sem tam kolikrát viděla plány, který reálný nejsou.“*

V průběhu procesu schvalování si přitom Rada města vyžádala doplnit také finanční analýzu realizace jednotlivých opatření, která byla zpracována a doplněna ke strategickému plánu. Z této analýzy jasně vyplývá, že z 93 konkrétně navrhovaných opatření jich je 59 zcela bez finanční náročnosti, dalších 25 je bez finančních dopadů na rozpočet města (z důvodu, že je bude zajišťovat jiný subjekt, hradí úřad práce či grantové/projektové schéma atd.). Pouze 7 opatření projektů bylo plánováno tak, že by se v případě realizace dotkla rozpočtu města.

Zde se opět ukazuje, že oddělení politických zástupců města a vedoucích pracovníků do lokálního partnerství a jejich neúčast na pracovních skupinách patrně přispěla k tomu, že se s výsledným materiálem neztotožňují ani v jeho obsahové části. Naproti tomu totiž informátoři, kteří na pracovní

skupiny docházeli, hodnotí plán po obsahové stránce jako odpovídající tomu, na čem se shodovali členové pracovních skupin.

Při porovnání neschváleného Strategického plánu, který někteří zástupci města hodnotí jako nereálný, a Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb Chomutova, který městem schválen byl a někteří z dotázaných se na něj při rozhovorech odkazují, je patrný propastný rozdíl. Na rozdíl od Strategického plánu, který navrhoval sérii zcela konkrétních opatření v řadě oblastí (viz dále), je Komunitní plán především soupisným katalogem sociálních služeb, který zaujímá celou polovinu jeho rozsahu. Další část je věnována obsáhlým úvodním informacím o principu komunitního plánování. Návrhové části rozvoje sociálních služeb v letech 2007-2008 jsou věnovány 4 (!) stránky z celkových 120. Navrhovaná opatření (celkem 12) jsou přitom tak obecná, že snad nelze hovořit ani o nějakém plánu zavádění, neboť zde nejsou stanoveny termíny, zodpovědní realizátoři ani konkrétně specifikovány aktivity vedoucí k naplnění cílů a způsob jejich zajištění. Pokud tento politicky průchodný, ovšem obsahově zcela prázdný plán tvoří pro vedení města předobraz strategického dokumentu, pak není divu, že Strategický plán lokálního partnerství mohl budit dojem materiálu „z jiné planety“.

**Obsahová část strategického plánu** představuje nejpodrobněji vpracovaný plán v rámci srovnávaných lokalit. Především úroveň rozpracovanosti priorit, cílů a opatření strategického plánu sociálního začleňování v detailnosti překračuje běžný standard Agentury. Tato část je pro všechny oblasti priorit rozpracována celkově na 45 stran, obsahuje detailní komentáře ke každému z krátkodobých cílů, ale komentovány jsou také dílčí kroky k naplnění daného cíle, jsou identifikována možná rizika a navrženy „záložní strategie“. Jak již bylo uvedeno, strategický plán byl posléze na základě žádosti rady města doplněn o finanční analýzu realizace jednotlivých opatření.

Z obsahového hlediska je tedy plán zaměřen na 4 klíčové oblasti sociální integrace – zaměstnanost, bydlení, vzdělávání a výchova dětí a mládeže a bezpečnost a prevence sociálně patologických jevů.

V oblasti **zaměstnanosti** se strategický plán prioritně zaměřuje především na zavedení systému dostupného zaměstnávání, veřejnou službu a rozšíření míst na veřejně prospěšné práce, podporu vzniku sociální firmy, podporu vzniku sociálně informačního centra s veřejně dostupnou informační databází, které by fungovalo v režimu sociální služby Odborné sociální poradenství (ambulantní a především terénní forma), zavedení podmínky ve veřejných zakázkách města na zaměstnání alespoň 10 % dlouhodobě nezaměstnaných, rozšíření nabídky dluhového a finančního poradenství a zavádění opatření stařících se zmírnit diskriminaci na trhu práce. Takto nastavený plán reaguje na výsledky SWOT analýzy, která v oblasti zaměstnanosti identifikovala slabiny především v nedostatku pracovních míst pro cílovou skupinu, špatnou pracovní morálku a nízkou motivaci k zaměstnání, porušování pracovních vztahů, nedodržování zákoníku práce ve vztahu k cílové skupině i rozšíření alternativních strategií v podobě práce na černo.

Prioritním cílem v oblasti **bydlení** bylo zajistit dostupnost různých typů a úrovní bydlení v systému dostupného bydlení (vznik prvních dvou stupňů – noclehárny a azylového domu – a vytipování a vyčlenění bytů pro třetí stupeň modelu). Dále cíle směřují k podpoře zodpovědného užívání bytových



jednotek (navázání spolupráce mezi majiteli soukromých ubytoven a poskytovateli terénní sociální práce, zajištění dostatečné kapacity terénních sociálních pracovníků a rozšíření kapacity dluhového poradenství především v terénní formě. V neposlední řadě si plán kladl za cíl spolupráci subjektů na revizi pravidel přidělování městských bytů, které by byly předpokladem také pro systém dostupného bydlení. Také v oblasti bydlení strategický plán bez zbytku reaguje na slabé stránky identifikované pracovní skupinou ve SWOT analýze – a) absence hygienických center a nocleháren, omezené kapacity azylového bydlení, nedosažitelnost sociálního bydlení a malá propustnost mezi různými typy bydlení; b) zneužívání špatné situace klientů podnikateli, vlastníky ubytovacích zařízení a bytů, vysoké náklady na bydlení a zadluženost cílové skupiny a vysoká migrace v některých bytech; c) diskriminace na trhu s byty.

Prioritní oblastí ve **vzdělávání** a výchově dětí a mládeže byl úspěšný postup dětí ze sociálně vyloučených lokalit hlavním vzdělávacím proudem od předškolního vzdělávání až po ukončení střední školy. Podpory jednotlivců i školských zařízení mělo být dosaženo prostřednictvím zbudování servisního centra pro školy, které by nabízelo službu rychlé intervence v případě akutní potřeby řešit výchovný nebo vzdělávací problém ve škole; udržením pozice asistentů pedagoga a její zřízení na dalších vytipovaných školách, nastavením systému spolupráce hlavních subjektů (škol, rodin, NNO, OSPOD) formou případových konferencí; rozšířením sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi, poskytováním doučování a posílením kapacity kariérního poradenství. Podstatná je docházka dětí do předškolních zařízení a také spolupráce základních a středních škol a podpora přechodu žáků mezi těmito stupni vzdělání. Druhou prioritou bylo vzdělávání dospělých a cílem zvýšit jejich uplatnitelnost na pracovním trhu (rekvalifikační kurzy, vzdělávací kurzy a další vzdělávání dospělých).

V plánu se tak reagovalo na většinu slabých míst ze SWOT analýzy, především na nedostatek terénních pracovníků a roztržitost práce neziskových organizací, problém předčasného ukončování středoškolského vzdělání, ale také soustředění většiny aktivit pouze na děti namísto rodiny, nízkou informovanost a legislativní povědomí rodičů z cílové skupiny i neexistenci priority vzdělání v rodinách. Strategický plán se v praktické rovině návrhů nevěnuje pouze identifikovanému problému se špatnou diagnostikou dětí z cílové skupiny Pedagogicko-psychologickou poradnou, především z toho důvodu, že tato nebyla členem lokálního partnerství. Otázka malých možností smysluplného trávení volného času dětmi v sociálně vyloučených lokalit byla dotčena navrhovanými opatřeními v oblasti **prevence sociálně patologických jevů** (udržení sítě preventivních programů a volnočasových aktivit vč. rozšíření nízkoprahových center). Zde se plán zaměřil dále také na řešení drogové problematiky systémem prevence (zajištění služby kontaktního centra) a represe (kontroly zábavních podniků a diskoték, kontrola veřejných prostranství) a na spolupráci subjektů působících v oblasti bezpečnosti a prevence.

Také zde jsou až na výjimku reflektovány slabé stránky SWOT analýzy, chybí zde pouze opatření reagující na problémovou oblast gamblerské existence vysokého počtu heren z důvodu výše zmíněné nutnosti kompromisu z důvodu akceptace návrhové části lokálním partnerstvím<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Na lokálním partnerství mohla sehrávat roli především dlouhodobější politika statutárního města Chomutov a přístup k regulaci hazardu, který se řešil dlouhodobým (od 2009) soudním sporem mezi městem a Ministerstvem financí ohledně možnosti regulovat videoloterijní terminály, který byl ve prospěch Chomutova ukončen až v květnu 2012.

**Tabulka: Priority, dlouho a krátkodobé cíle strategického plánu**

<b>Cíle strategického plánu lokálního partnerství Chomutov</b>	
<b>Zaměstnanost</b>	
<b>priorita č.1. Pracovní místa pro nízkokvalifikované a zaměstnatelnost těchto osob</b>	
1.	V Chomutově jsou realizovány tři nástroje k zajištění pracovních míst pro nízkokvalifikované osoby z cílové skupiny.
1.1	Založit minimálně 1 sociální firmu, která poskytne pracovní místa pro nízkokvalifikované či dlouhodobě nezaměstnané osoby z cílové skupiny.
1.2	Zajistit místa na veřejně prospěšné práce a společensky účelná pracovní místa
2.	V Chomutově jsou k dispozici služby Sociálně informačního centra.
2.1	Vznik sociálně informačního centra.
2.2.	Vznik veřejně dostupné informační databáze.
3.	V Chomutově funguje systém prostupného zaměstnávání
3.1.	Z relevantních zdrojů zanalyzovat stávající kapacity subjektů poskytujících místa na veřejnou službu a případně je rozšířit.
3.2.	Vznik konceptu prostupného zaměstnávání.
4.	V Chomutově jsou podporováni zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají osoby z cílové skupiny a uplatňují rovný přístup ke všem lidem žádajícím o zaměstnání.
4.1.	Vytvořit kritéria ocenění zaměstnavatelů dle zaměstnávání a přístupů k lidem z cílové skupiny.
4.2.	Změna zadávání veřejných zakázek města.
<b>priorita č.2. Motivace k legálnímu zaměstnání a dluhová past</b>	
5.	V Chomutově je posílen individuální přístup k lidem z cílové skupiny, rozšířena nabídka možností řešení dluhové pasti a diskriminace na trhu práce.
5.1.	Zajistit vhodné podpůrné mechanismy – sociální služby a poradenství v dostatečné kapacitě a místní dostupnosti.
5.2.	Rozšířit nabídku možností řešení diskriminace na trhu práce
<b>Bydlení</b>	
<b>priorita č.3 Dostupnost různých typů a úrovní bydlení</b>	
6.	Vytvořit funkční systém prostupného bydlení
6.1.	Vytvořit systém a pravidla užívání jednotlivých stupňů prostupného bydlení
7.	Omezit vytváření sociálně vyloučených lokalit včetně jejich velikosti
7.1	Nastavit pravidla a systém spolupráce majitelů ubytoven a poskytovatelů sociálních služeb poskytujících terénní sociální práci
7.2.	Cílit terénní služby i do lokalit nově vznikajících
<b>priorita č.4 Zodpovědné užívání bytových jednotek osobami z cílové skupiny</b>	
8.	Snížit zadluženost osob ze sociálně vyloučených lokalit
8.1	Posílit dluhové poradenství ambulantní i terénní formou
8.2.	Nastavit systém informování uživatelů o službách
9.	Zajistit prevenci nekalých podnikatelských aktivit v oblasti bydlení
9.1.	Zlepšit informovanost cílové skupiny a dalších subjektů pro eliminaci dopadů nekalých praktik podnikatelů s bytovým fondem
10.	Zvýšit kompetence osob z cílové skupiny k řádnému užívání nájemního bytu
10.1.	Posílit terénní sociální práci
10.2.	Posílit občanské soužití

<b>priorita č. 5 Spolupráce subjektů v oblasti bydlení</b>	
11.	V Chomutově funguje systém předávání informací mezi subjekty, které mohou ovlivnit bytovou situaci příslušníků cílové skupiny, a dojde k revizi pravidel přidělování městských bytů
11.1.	Nastavit systém spolupráce a předávání informací vlastníka bytového fondu a nestátních neziskových organizací
11.2.	Spolupráce subjektů na revizi pravidel přidělování městských bytů
<b>Vzdělávání</b>	
<b>priorita č. 6 Úspěšný postup dítěte ze sociálně vyloučené lokality hlavním vzdělávacím proudem od předškolního vzdělávání po úspěšné ukončení střední školy</b>	
12.	Existuje efektivní síť podpůrných a poradenských mechanismů s dopadem na celé město Chomutov
12.1.	V Chomutově vznikne servisní centrum pro školy
12.2.	Na vybraných ZŠ bude udržena pozice asistenta pedagoga, na dalších vybraných ZŠ vznikne pozice asistenta nově
12.3.	Je nastaven systém spolupráce školských zařízení, rodin žáků, neziskových organizací a dalších zainteresovaných subjektů, je nastaven systém vzájemné komunikace a řešení individuálních případů.
12.4.	Je zajištěno dostatečné informování o dotačních titulech a jejich využívání
13.	Posílit terénní sociální práci a další aktivity a programy, které jsou zaměřeny na spolupráci s celou rodinou a mají pozitivní dopad na motivaci rodičů a žáka
13.1.	Zajistit stávající kapacity terénní sociální práce zaměřené především na práci s celou rodinou a vznik nových služeb v této oblasti
13.2.	Zvýšit počet dětí ze sociálně vyloučených lokalit, které navštěvují MŠ
13.3.	Zajistit vzdělávání pedagogů a asistentů pedagoga pro žáky se sociálním znevýhodněním MŠ, ZŠ, SŠ, pracovníků pedagogicko-psychologické poradny, nestátních neziskových organizací a dalších subjektů o sociálním vyloučení
14.	V Chomutově funguje systém spolupráce vybraných ZŠ a SŠ v oblasti přechodu žáků ze základního vzdělávání na střední školu, je posíleno kariérní poradenství a je zajištěna informovanost cílové skupiny o možnostech dalšího vzdělávání a stipendiích
14.1.	Zajistit spolupráci vybraných ZŠ a SŠ a zajistit informovanost cílové skupiny
15.	Zvýšit motivaci žáků ZŠ k přechodu a udržení na SŠ
15.1.	Zpracovat analýzu trhu práce, využití jejích výsledků při stanovování uplatnitelnosti žáků na trhu práce a zajištění přenosu výsledků analýzy do terénu
<b>priorita č. 7 Vzdělávání dospělých a zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce</b>	
16.	Nastavit systém vzdělávání dospělých osob dostupný pro cílovou skupinu
16.1.	Zajistit účinnost a účelnost rekvalifikačních kurzů a kurzů dílčích kvalifikací s ohledem na konkrétní potřeby a kompetence účastníků dle situace na pracovním trhu
<b>Bezpečnost a prevence sociálně patologických jevů</b>	
<b>priorita č.8 - Rozvoj volnočasových aktivit pro děti a mládež</b>	
17.	Vytvořit síť preventivních programů a volnočasových aktivit se zacílením do sídlišť a problémových lokalit, zajištění jejich dostatečné kapacity.
17.1.	Pokračovat v preventivních programech
17.2.	V Chomutově existují tři NZDM s celotýdenní provozní dobou
18.	Dostatečně a vhodnou formou informovat veřejnost a cílovou skupinu o volnočasových aktivitách na území města.
18.1.	Zajistit možnosti informování o aktivitách zainteresovaných subjektů v Chomutovských novinách, prostřednictvím internetových stránek, případně v rádiu.
19.	Vytvořit místa pro trávení volného času mládeže dle jejich potřeb
19.1.	Podporovat kreativitu dětí a umožnit jim následnou prezentaci
<b>priorita č.9 Závislosti, především drogová závislost a gamblerství</b>	
20.	Nastavit systém účinné prevence a represe drogové závislosti

20.1.	Nastavit systém vzájemné spolupráce a informovanosti subjektů, přenášení informací z terénu k zodpovědným organizacím
20.2.	Zajistit poskytování poradenských a sociálních služeb v oblasti závislostí
20.3.	Zajistit osvětu a vzdělávání pro děti a rodiče v oblasti prevence a represe drogové závislosti
20.4.	Zajistit stávající počet kontrol zábavních podniků a diskoték s ohledem na podávání alkoholických nápojů nezletilým a distribuci návykových látek a zajistit kontroly veřejných prostranství, kde dochází k užívání těchto látek.
<b>priorita č.10 Účinná spolupráce subjektů</b>	
21.	V městě Chomutově dochází k účinné spolupráci subjektů působících v oblasti bezpečnosti a prevenci sociálně patologických jevů
21.1.	Nastavit systém setkávání subjektů a způsob vzájemné komunikace

### 5.3.3. Strategický plán – harmonogram a garanti jednotlivých oblastí

U krátkodobých cílů je naplánován podrobný **harmonogram** jejich naplňování a tento je rozložen na celé období let 2011-2012. Vzhledem k časovým posunům v procesu strategického plánování je však pouze malá část krátkodobých cílů plánována již od počátku roku 2011. Týká se to především těch aktivit, které byly již v nějaké podobě realizovány a cílem strategického plánu je tyto činnosti dále zachovat a udržet (příkladem jsou jednotlivé kroky v cíli „Pokračovat v preventivních programech“).

Řada dlouhodobých cílů byla plánována po dobu více jak jednoho roku, naopak krátkodobý charakter jednorázových nebo dílčích úkolů je v harmonogramu jasně patrný. Z celkového harmonogramu je tak patrné, že byl promyšlen v návaznosti na časovou realnost jednotlivých cílů a není tedy pouze formální součástí strategického plánu.

Podrobně rozpracovaný plán uvádí ke každému z dílčích kroků jeho garanty. Podle informací lokální konzultantky se však při tvorbě strategického plánu začali zástupci města vzdávat jmenovité odpovědnosti za konkrétní opatření. Město také při jednání lokálního partnerství odmítlo přijmout zodpovědnost za naplňování strategického plánu a požadovalo specifikovat, že za naplňování strategického plánu zodpovídá celé lokální partnerství. Výsledkem je poměrně nekonkrétní delegování odpovědnosti některých dílčích kroků na město bez bližší specifikace zodpovědných osob nebo alespoň funkcí či odborů, které by naplňování daných kroků zaštitily.

Naopak jsou-li uvedeni konkrétní gestoři, jsou to především rozpočtové organizace města – školy, Městský ústav sociálních služeb, s neziskové organizace (nejčastěji Člověk v tísni, ale také Oblastní charita Most, Světlo Kadaň apod.). Neziskové organizace, především místní pobočka Člověk v tísni, tak převzaly garanci až neúměrně možností a postavení v 50 tisícovém městě s početným magistrátním aparátem, komisemi a odbory.

### 5.3.4. Proces schvalování strategického plánu a jeho výsledné nepřijetí zastupitelstvem

Velmi vleklý a ve výsledku neúspěšný proces schvalování strategického plánu započal jeho schvalováním na lokálním partnerství v červnu 2011 (1.6.2011) formou per rollam. Tímto hlasováním byl strategický plán jednohlasně schválen, důležitým faktem je však to, že vedení města a někteří z klíčových vedoucích odborů se hlasování per rollam nezúčastnili.

Vyjma dvou subjektů bylo hlasování bez připomínek, jeden partner, který se hlasování nezúčastnil, však avizoval, že se k materiálu vyjádří až při jednání Rady města nebo na dalším lokálním partnerství, druhý subjekt připojil ke svému hlasu informaci, že hlasuje po dohodě s vedením města, ale předpokládá další úpravy materiálu. Již v této fázi měl sice strategický plán podporu širokého pléna lokálního partnerství, nikoli však klíčových aktérů z řad města.

V procesu schvalování se již žádné zasedání lokálního partnerství, kde by bylo možné hotový strategický plán probrat na plénu všech zúčastněných, nekonalo. Toto hodnotíme jako chybu, neboť vznášené připomínky např. Sociální komisí a Výborem pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost individuálně byly vypořádávány bez širší diskuse pléna. ASZ z důvodu snahy o včasné schválení již tak zpožděného plánu usilovala o jeho předložení zastupitelstvu ještě před prázdninami, k čemuž stejně nedošlo, pravděpodobně tak již nebyl čas na svolání všech partnerů. Avšak v situaci, kdy lokálnímu partnerství nebyla představena definitivní verze plánu, její představení proběhlo pouze zasláním elektronickou formou a klíčoví reprezentanti města v hlasování svojí neúčastí nedeklarovali podporu plánu, mělo být iniciováno ještě jedno zasedání všech partnerů i na úkor možného časového skluzu. Netvrdíme zde, že by takovéto zasedání výrazně změnilo další vývoj, nicméně spatřujeme v něm potenciál minimálně pro to, aby byla prodiskutována řada připomínek, které se ASZ jako bumerang opět vrátily za několik měsíců před projednáváním plánu na zastupitelstvu.

Záhy po schválení strategického plánu lokálním partnerstvím, jej projednala také Rada města, která jej svým usnesením (č. 263/11 z 3.6.2011) vzala na vědomí, resp. vzala na vědomí jeho schválení lokálním partnerstvím, což se posléze ukázalo jako nedostatečné.

K předložení zastupitelstvu ještě před prázdninami nedošlo z důvodu procesních nedostatků - ač byl materiál již před schvalováním lokálním partnerstvím projednán na Sociální komisi a Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, z procesního hlediska bylo požadováno jejich oficiální stanovisko. Zde není jasné, z jakého důvodu zástupce primátora - garant pověřený spoluprací s ASZ, nezajistil tyto procesní záležitosti již při prvním projednávání. Po splnění procesních náležitostí byl materiál opět předložen Radě města, která svým usnesením (č. 345/11 ze dne 12.9.2011) doporučila zastupitelstvu města Chomutova schválit Strategický plán sociálního začleňování. Zároveň si Rada vyžádala doplnit strategický plán o finanční analýzu navrhovaných opatření. Tato byla zpracována a tvoří detailní dokument analyzující na 14 stranách jednotlivá opatření z hlediska jejich finanční náročnosti pro město a další žadatele vč. identifikace potenciálních zdrojů financování dílčích cílů.

Snahou ASZ bylo, aby se Strategický plán projednal na zářijovém zastupitelstvu, k čemuž však nedošlo, neboť materiál nebyl zařazen na program jednání, a to bez uvedení důvodu. Vedení ASZ následně začalo řešit vzniklou situaci formou jednání s vedením města, na kterém bylo jednak zdůrazněno, že schválení strategického plánu je klíčové pro další spolupráci ASZ s městem, a bylo dohodnuto předložení Strategického plánu k projednání a schválení zastupitelstvem v listopadovém termínu.

Ještě nyní v rozhovorech se zástupci města zaznívá nepochopení důležitosti schválení plánu pro další spolupráci, řada klíčových partnerů zastává názor, že se mohlo pokračovat v práci i bez plánu a jeho poznámkování (na které měli partneři více než půl roku!) a úpravám věnovat ještě další čas. Zásadně tak ve svých deklaracích popírají obsah Memoranda, které na počátku spolupráce vedení města

uzavřelo, kde je úzká spolupráce při přípravě a provádění koncepčních dokumentů, především strategického plánu, jako jedna ze 4 základních oblastí spolupráce.

Další postup vedení města pak již budí dojem záměrného zdržování ve smyslu „o co více ASZ usiluje o schválení plánu, o to více důvodů k odložení jeho schválení nalezneme“. 11.11.2011, tedy zhruba dva týdny před termínem zasedání zastupitelstva, byly ASZ doručeny další připomínky ke strategickému plánu sepsané vybranými členy lokálního partnerství (zástupci organizací zřízených městem). 4 z autorek připomínek hlasovaly před půl rokem pro přijetí SP bez připomínek, 2 se hlasování nezúčastnily, ovšem celou dobu měly materiál k dispozici a mohly jej připomínkovat již v pracovní verzi, pouze pro jednu z autorek připomínek to byl nový materiál z důvodu jejího nového nástupu do dané funkce. Po odmítnutí těchto připomínek ASZ z výše naznačených důvodů, byly připomínky prohlášeny za připomínky zastupitelů s požadavkem jejich vypořádání.

Právě okolo těchto připomínek a jejich vypracování se točí řada rozhovorů s dotázanými respondenty, z jejichž pohledu byly nedostatečně zapracovány. Z 69 připomínek jich bylo 40 neakceptováno s uvedením zdůvodnění. Připomínky se týkaly převážně analytické části plánu, dlužno podotknout že jejich značná část se týkala opravy stylistiky, gramatiky či drobných doplňků či věcné úpravy tvrzení. Na některých místech se spíše než o věcné poznámky v textu jedná o subjektivní názor pisatele (názor na interpretaci jevu, na délku textu, zaměření určitých pasáží aj.). Pouze minimum připomínek lze považovat za skutečně relevantní vzhledem k obsahu a vyznění zprávy, primárně se však opět jedná o již diskutované otázky odhadů počtů a podílů sociálně znevýhodněných obyvatel (kapitola 5.3.2.).

Po vypořádání připomínek byl strategický plán projednán na jednání zastupitelstva (28.11.2011), které lokální konzultantka, v té době již v pozici metodika, hodnotí jako inscenované a předem konfrontačně připravené vystoupení koaličních zastupitelů. Po dlouhé rozpravě, kde zástupce ASZ dostal pouze 1x slovo, nepřijalo zastupitelstvo žádnou z navrhovaných variant usnesení<sup>8</sup> a Strategický plán tak nebyl schválen.

## 5.4. Lokální konzultant

Po dobu působení Agentury v Chomutově se zde vyměnily dvě lokální konzultantky. První nastoupila v květnu 2010 a započala tak síťování hlavních aktérů, lokální partnerství i proces strategického plánování. K výměně došlo na počátku roku 2011, kdy se původní lokální asistentka stala metodičkou Agentury a i nadále tak s Chomutovem z této pozice spolupracovala, na její místo nastoupila nová lokální konzultantka.

Výměn proběhla v okamžiku, kdy byla poměrně dobře nastartovaná práce v pracovních skupinách, první výstupy byly prezentovány na lokálním partnerství, kde bylo jednání komplikovanější než

---

<sup>8</sup> Varianty usnesení zastupitelstva města Chomutova (kráceno, zdroj Materiál pro jednání Monitorovacího výboru):

1. zastupitelstvo schvaluje SPLP
2. zastupitelstvo bere SPLP na vědomí
3. zastupitelstvo bere SPLP na vědomí a ukládá lokálnímu partnerství předkládání pravidelných zpráv o jeho naplňování.

v rámci pracovních skupin, a kdy se lokální konzultantce dařilo spolupracovat s klíčovými partnery a s vedením města (vedle platformy lokálního partnerství formou pravidelných osobních schůzek).

Výměna lokální konzultantky zapříčinila nejen zpoždění celého procesu strategického plánování (z důvodu nutnosti proškolení novou LK a seznámit ji s partnery), ale podobně jako v řadě dalších srovnávaných lokalit byla **výměna důvodem negativní reakce ze strany řady lokálních partnerů**.

Dotázaní zástupci města a magistrátu dokonce označují **výměnu lokální konzultantky za druhou chybu Agentury** (vedle 1. chyby v podobě nedování kvalitní situační analýzy), která ve výsledku přispěla k předčasnému ukončení spolupráce.

Výměna z pohledu Agentury proběhla bezproblémově, došlo k předání všech potřebných materiálů, původní lokální konzultantka v roli metodičky měla na starosti metodické vedení lokality a lokálního partnerství v Chomutově a zůstala tak nadále v úzkém kontaktu jak s lokalitou, tak s novou konzultantkou, kterou mohla uvést do situace a často s ní z počátku (první týdny, měsíce) na jednání jezdila, představovala partnery atd. Obecně je však partnery takováto výměna vnímána špatně, neboť lokální konzultant pro ně představuje hlavního partnera při spolupráci s ASZ. Ten s nimi od začátku projde velký kus cesty, a pokud se vymění, pro nového pracovníka to pak znamená „naskakování do rozjetého vlaku“, které u lokálních partnerů zvyklých na již nastavený způsob práce, komunikaci a organizaci jednání vede přinejmenším k rozladění, v důsledku však také ke ztrátě motivace, porovnávání jednotlivých lokálních konzultantů a v případě Chomutova také k negativnímu hodnocení nové lokální konzultantky a zhoršení spolupráce na úrovni města.

*„Já si myslím, že to [výměna LK] je špatně. Od začátku je tam nějaká ta spolupráce a všim by si měl projít jeden lokální konzultant. A v tom rozjetém vlaku, když naskočí najednou někdo úplně jiný, tak je to strašně špatně. A nevím, jak by to dopadlo, kdyby tady byla od začátku až do konce s náma jenom [1. LK]. Ale říkám, ta komunikace s ní i spolupráce byla mnohem lepší a myslím si, že to na těch lokálních konzultantech taky hodně stojí. ... lokální konzultant je takovej styčnej důstojník v komunikaci s tou Agenturou a myslím, že to na něm hodně stojí. Tam je to jedno z nejdůležitějších věcí.“*

Jak již bylo řečeno v úvodu, také na výměnu lokálních konzultantek i na práci a přístupy každé z nich se názory dotázaných partnerů diametrálně odlišují.

Na nejmarkantnější rozdíly mezi konzultantkami poukazují zástupci města magistrátu, kteří se jakožto vedoucí pracovníci účastnili především lokálních partnerství a nedocházeli na pracovní skupiny. Z jejich pohledu byla 1. lokální konzultantka komunikativnější, lépe zvládala řešit vyostřené výměny názorů, byla přístupnější kompromisům a diplomatičtější při jednání s partnery z různých oblastí vč. vrcholných představitelů města. Naopak u 2. lokální konzultantky kritizují především nižší diplomatičnost, neústupnost v některých tématech a vážnou komunikaci, pravděpodobně primárně vůči vedení města a magistrátu. Vybrané reflexe některých z dotázaných shrnující názory na jednotlivé lokální konzultantky a jejich porovnání přináší následující tabulka.

Resp.	1. lokální konzultantka	2. lokální konzultantka
1.	<p>„S [1. LK] si myslím nebyl vůbec žádný problém... velice inteligentní, znalá problematiky, vždy přístupná k nějaké konverzaci a tak dále, takže tam úplně v pohodě.“</p> <p>„Více komunikativní, ten vzhled do tý problematiky, myslím, že tady byla i častěji v tom Chomutově přítomna osobně. Mimo jednání lokálního partnerství a tak dále. Takže sme byli více v kontaktu.“</p>	<p>„[2. LK] asi to měla i těžší, že nastoupila do rozjetého vlaku ... a tam vážla trošičku komunikace. A myslím si, že ani neměla tolik zkušeností, jako [1. LK], a ten vzhled do tý problematiky. Samozřejmě tam nějaký vzhled byl, ale jak to bylo asi rozjeté, to tak ta komunikace tam asi vážla víc než u paní [1. LK].“</p> <p>„... a byla myslím si taková jakoby konfliktnější.“</p>
2.	<p>“[1. LK] byla zkušená, byla komunikativní, byla koncepční. Zřejmě dokázala, měla lepší organizační schopnosti.“</p>	<p>“[2. LK] byla mladá, nezkušená a neměla komunikační dovednosti pro tak široký záběr těch subjektů, které se na lokálním partnerství podílely. Ona musela jednat s vrcholnými zástupci samosprávy, ona musela jednat s úředníky, ona musela jednat s neziskovkami a ona to nebyla schopná ukočírovat.“</p> <p>„Ona byla příjemná, milá holka, ale byla neústupná, nedokázala vytvořit to komunikativní prostředí. Nedokázala ustoupit o krok, aby se o dva kroky dostala dopředu. Jako ta [1. LK]. A tam to začalo haprovat a ve spoustě věcí ona byla neústupná, neoblomná. My jsme jí to opřipomínkovali a ona si to vrátila oklikou do svého původního znění.“</p>
3.	<p>„[1.LK] jsem vnímal jako člověka s profesionálním přístupem a zájmem o danou problematiku a se schopností se domluvit na určitých problematických věcech.“</p>	<p>„[2.LK] nebyla na takové úrovni jako její kolegyně, ve všech směrech.“</p>

Pravděpodobně se vnímání lokálních konzultantek odlišuje také podle toho, zda o nich vypovídají účastníci lokálního partnerství nebo účastníci pracovních skupin. Podle dotázaných členů pracovních skupin zde nebyl problém ani s jednou lokální konzultantkou a členové nepociťovali, že by jedna z nich byla horší nebo lepší, obě podle nich v pracovních skupinách odvedly dobrou práci. Svědčí o tom také to, že pracovní skupiny po výměně lokální konzultantky dopracovaly podrobný strategický plán a pracovaly na realizaci a plánování některých projektů.

Kritika spojovaná s novou lokální konzultantkou je tedy do jisté míry v politické rovině vedoucích pracovníků a pravděpodobně úzce souvisí a atmosférou jednání na lokálním partnerství, která je často popisována jako konfrontační a vyhrocená. Dokládá to také jistá uraženost vyplývající z jednoho z rozhovorů, kde je lokální konzultantce mimo jiné vyčítáno, že více komunikovala a „přátelila se“ s neziskovým sektorem než s úřednickým aparátem. Souvisí s tím také pocit, že tento sektor dostává větší prostor a je více přihlíženo k jeho názoru.

Naopak na pracovních skupinách, které se koncentrovaly na strategické plánování a nebyly vedeny v konfrontační rovině, nevnímají v přístupu nové lokální konzultantky problém ani lidé z magistrátu.



Naopak dotázaní respondenti působící mimo magistrát a organizace města hodnotí obě lokální konzultantky jako velmi kvalitní a pracovité, kterým se společně s lokálními partnery podařilo odvést velký kus práce v procesu strategického plánování. Také oni poukazují na větší diplomatičnost první z lokálních konzultantek, nicméně v působení druhé lokální konzultantky nespátřují žádná pochybení. Odlišnosti ve vedení diskusí a komunikace s městem tak nijak nespojují s výsledným neúspěchem spolupráce, což naopak zdůrazňují někteří představitelé magistrátu.

Resp.	1. lokální konzultantka	2. lokální konzultantka
1.		<p>„Já vlastně nemůžu [2. LK] nic vytknout. Mně připadala jako hyperpracovitý děvče, která tu věc jako dělala s velkým zápalem. A jestli si nějak hormonálně nesesdla s místními politiky, tak tomu se nedivím.“</p> <p>„... takže prostě [2. LK] hodili do hodně těžký lokality a podle mě to prostě jako na to, jak je to tady těžký, tak to zvládla dobře.“</p>
2.	<p>„[1. LK] byla diplomat, to je pravda, ve směru toho, že ona nejde do střetu.“</p>	<p>„Mně se ta [2. LK] líbila. To byl dravec, kterej chtěl jako ‘podťe, nemluvte tolik o tom, udělejte ... já jsem tady od toho, aby se to tady hnulo a ta akce se rozjela a město začlo fungovat, jak by mělo, organizace jako takový musí šlapat, jak by měly ... tak podťe něco dělat, přestaňte dělat provokace’. To bylo jediný, když to vezmu velice hrubě, tak to je jediný, co ona dělá, to byla její práce.“</p>

Vzhledem k odlišným hodnocením situace okolo výměny lokální konzultantky se tak obě strany rozcházejí také v názoru na to, do jaké míry fatální vliv měla výměna na ukončení spolupráce. Kritici nové lokální konzultantky se domnívají, že pokud by zde setrvala původní pracovnice, pokračoval by spolupráce úspěšně dál. V tomto ohledu příliš nereflektují to, že původní lokální konzultantka v pozici metodika s nimi i nadále spolupracovala a účastnila se lokálních partnerství, ač uvádějí, že především z počátku výměny i nadále řešili řadu věcí jejím prostřednictvím.

„Ale kdyby tady zůstala lokální konzultantka [jméno 1. LK], tak jsme se možná Chomutově domluvili.“

Naopak respondenti, kteří byli s prací obou lokálních konzultantek spokojeni, zastávají názor, že kritika nové lokální konzultantky je pouze jedna ze záminek používaných představiteli magistrátu při demonstrování viny na straně Agentury.

„A sem si naprosto jistej, že kdyby tady zůstala [jméno 1. LK], tak se dřív nebo později pohádá s tím městem tak, že to dopadne úplně stejně. Protože s tím městem se nakonec pohádá každě, protože to jsou strašný, jako všechno trvá dlouho, dělají různý obstrukce.“

V postupu Agentury při práci v lokalitě jsou výměny lokálních konzultantů negativně vnímaným krokem. Především v lokalitě, která vykazovala od počátku zvýšené riziko nestandardní spolupráce v podobě vyhrocených a konfrontačních debat, tedy nemělo dojít k výměně konzultantky, která od

počátku jednala se všemi lokálními partnery a jejíž facilitace přinášela výsledky v podobě akceschopných pracovních skupin a nastavení poměrně dobré spolupráce se zástupci města.

Ve fázi, kdy k výměně došlo a některé z problémů byly spatřovány poměrně záhy (zhoršení komunikace mezi novou lokální konzultantkou a čelnými představiteli města), měla ASZ pravděpodobně vyhodnotit situaci dříve a poskytnout nové lokální konzultantce intenzivnější podporu především ve fázích projednávání strategického plánu s vedením města. Účast metodika na jednáních lokálního partnerství je některými z dotázaných interpretována jako snaha řešit nespokojenost partnerů se novou lokální konzultantkou, ač se v realitě jedná o standardní postup ASZ v případě dostatečných časových možností pracovníků, pro další kroky lokálního partnerství však nebyla dostatečná.

## Shrnutí

- Situační analýza byla zadána pozdě a vypracována ve špatné kvalitě. V Chomutově se na rozdíl od jiných lokalit toto stalo záminkou ke kritice ASZ ze strany města.
- Absence situační analýzy byla nahrazena rozsáhlejší analytickou částí strategického plánu, která se však v důsledku stala jediným deklarovaným důvodem, proč bylo projednání strategického plánu zastupitelstvem neúměrně protahováno a nakonec plán nebyl schválen.
- Lokální partnerství bylo ustaveno rychle a zapojili se do něj všichni důležité aktéři včetně vedení města a vedoucích relevantních odborů. Negativum aplikace tohoto nástroje spatřujeme především v tom, že došlo k oddělení rozhodovací složky města do platformy lokálního partnerství a k obsazení pracovních skupin jinými zástupci města, řadovými pracovníky, což ve výsledku vedlo k neúčasti vedoucích zástupců města na procesu strategického plánování a nefungujícímu přenosu výstupů pracujících skupin na lokální partnerství.
- Formálně bylo lokální partnerství velmi početnou platformou, v realitě se však řada subjektů účastnila jednání pouze sporadicky.
- Na rozdíl od pracovních skupin, kde byla atmosféra hodnocena jako vstřícná a tvůrčí, byla atmosféra jednání lokálního partnerství hodnocena jako napjatá a konfrontační. Projevovaly se zde mimo jiné dlouholeté antipatie vedení města k některým parterům z neziskového sektoru.
- Strategickým plán je ve své návrhové části nejpodrobněji zpracovaným materiálem ze všech srovnávaných lokalit, také analytická část poskytuje poměrně podrobný přehled lokalit na území Chomutova a podstatných problémů, se kterými se obyvatelé těchto lokalit potýkají.
- Ojedinelé v praxi ASZ v lokalitách je vypracování detailní finanční analýzy jednotlivých opatření včetně zhodnocení finanční náročnosti zavádění opatření ve vztahu k městu.
- Ze strany města byla odmítnuta bližší specifikace garantů jednotlivých opatření ve strategickém plánu. To je patrné v návrhové části - konkrétní garanti jsou často z řad neziskových organizací, které vzhledem ke své velikosti a možnostem měly garantovat neúměrně velký podíl opatření, naopak město figuruje většinou pouze v obecné rovině (bez specifikace odboru či zodpovědné osoby) u relativně nízkého podílu opatření.

- Strategický plán nebyl nikdy uveden do praxe, neboť jeho neschválením skončila spolupráce Agentury s městem.
- Schvalování strategického plánu bylo ze strany města výrazně zdržováno (na zastupitelstvo byl předložen až půl roku po schválení lokálním partnerstvím) a řada kroků podniknutá v tomto mezidobí vedením města budí dojem obstrukcí, ke kterým se žádná z ostatních srovnávaných lokalit ani vzdáleně nepřibližuje.
- Patrná je mimo jiné bagatelizace nutnosti politické podpory strategickým dokumentům a nepochopení důležitosti schválení plánu pro další spolupráci, řada klíčových partnerů z řad města zastává názor, že se mohlo pokračovat v práci i bez plánu.
- Po necelém ¾ roce působení došlo k výměně na pozici lokální konzultantky. Tato výměna byla po procesní i administrativní stránce dobře zvládnuta, byla však velmi negativně přijata zástupci města a některých přidružených organizací. Vzhledem ke komplikovanosti působení ASZ v Chomutově a ke složitosti jednání s jeho jednotlivými představiteli nebyla výměna na pozici lokálního konzultanta vhodným krokem.

## 6. Zhodnocení spolupráce s partnery

Zásadním interpretačním rámcem pro hodnocení spolupráce s partnery je ukončení spolupráce ASZ s městem.

Ze strany ASZ to tedy více než cokoli jiného vypovídá o hodnocení kvality spolupráce s vedením města a jeho orgány.

Naopak spolupráci na platformách, do kterých nezasahovala politická rovina, hodnotí lokální konzultantka jako dobrou. Manifestuje to intenzivní práce řady subjektů na strategickém plánu, iniciativa řady partnerů mimo město při vymýšlení opatření i jejich ochota podílet se na následné implementaci.

Ze strany partnerů je vypovězení spolupráce taktéž referenčním bodem hodnocení kvality spolupráce, kterou především zástupci města hodnotí jako ne-partnerskou. V mezičase mezi neschválením strategického plánu na zastupitelstvu města a jednáním monitorovacího výboru byl ze strany ASZ přerušen kontakt s lokálními partnery. Po rozhodnutí monitorovacího výboru navíc došlo chybou Agentury k opožděnému informování města o vypovězení spolupráce. Dopisu adresovanému městu předcházelo vydání tiskového prohlášení, partneři se tak o ukončení spolupráce dozvěděli z médií. Řada partnerů, přitom pravděpodobně vůbec netušila, že je takovéto řešení ve hře, neboť jednání o důležitosti schválení strategického plánu probíhala mezi vedením města a vedením ASZ.

*„Já si myslím, že to bylo hodně nešťastné ze strany Agentury v tom smyslu, že probíhal monitorovací výbor a myslím si, že už začátek toho je, proč město, jestliže se má o něm jednat na monitorovacím výboru, nemůže být účastno toho monitorovací výboru. Takže si myslím, že tam byly jednostraně podávány informace ze strany pana ředitele.... A následně, jelikož sme ani nevěděli, že Agentura podala návrh na ukončení spolupráce, a dozvěděli sme se to z médií. Tak to mi připadalo jakoby trochu víc nešťastné teda,...když už tak teda měl přijít nějaký dopis, kde nám to mělo být oznámeno, a potom ať si vypustí Agentura tiskovou zprávu.“*

*„S kým jsem já hovořila, tak byli naštvaní. Byli naštvaní, protože to byl jednostranný akt. a ten všichni vnímali negativně. Oni se nás ani nezeptali. Cítuji: "Proč s náma nechtějí spolupracovat a zamkli nám dveře?!" Měli nám říct, jaký mají, proč s náma nechtějí spolupracovat. To je, já nevím, jako kdybyste v manželství práskl dveřma a svý manželce ani neřekl, proč jste odešel.“*

Závěr působení ASZ v lokalitě a ukončení spolupráce lze hodnotit **ze strany Agentury jako velmi špatně komunikované**. Následovala poté ostřejší výměna názorů prostřednictvím tiskových prohlášení, což spíše vyostřovalo dualitu ASZ versus vedení města. Vzhledem k velkému počtu místních partnerů, kteří zřejmě často neměli šanci zhodnotit pozadí celé události, toto mohlo vrhat špatné světlo na celý dosavadní proces, kterého se účastnili.

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

Vzhledem k neschválení strategického plánu není možné v Chomutově hodnotit jeho naplňování a dopady případných projektů. I přes to se však v době strategického plánování některé projekty projednávaly a podaly.

Projektové poradenství nabízené Agenturou místním aktérům bylo využito při přípravě dvou projektů:

### **Servisní centrum pro školy**

Projekt byl vypracován společně s Jirkovem a řediteli základních škol (3 v Chomutově, 1 v Jirkově) a zaměřoval se na tzv. servisní centrum pro školy, prostřednictvím kterého by bylo možné ve školách zajistit služby dětského psychologa, etopeda, speciálních pedagogů a terénních sociálních pracovníků.

Žadatelem projektu byla společnost Člověk v tísni o.p.s. – pobočka Chomutov. Města Chomutov a Jirkov figurovala jako partneři projektu.

Projekt byl předložen do OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost Ústeckého kraje a požadovaný rozpočet byl 4,9 milionu Kč. Projekt však nebyl podpořen. S celým operačním programem jsou navíc spojeny pochybnosti ohledně transparentnosti přidělování peněz na projekty.

### **Sociální centrum Kamínek**

Město Chomutov mělo již na počátku spolupráce zájem o realizaci projektu zaměřeného na vznik sociálního centra v jedné z lokalit. Od začátku spolupráce (květen 2010) proto ASZ s městem spolupracovala na přípravě projektové žádosti IOP 3.1b. Projekt měl být zaměřený na rekonstrukci objektu v jedné z lokalit (sídlíště Kamenná) a mělo tím vzniknout zázemí pro terénní programy, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, odborné sociální poradenství, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a navazující volnočasové aktivity.

Proces přípravy projektu trval po celou dobu spolupráce (jednou byl projekt z MPSV vrácen) a měnila se také jeho obsahová náplň, resp. spektrum plánovaných služeb (bylo např. upuštěno od plánu zřídit také K-centrum, což nebylo vzhledem k dalším plánovaným službám lokální konzultantkou doporučováno již od počátku práce na projektu). V poslední verzi projektové žádosti známé ASZ byla ve výsledku pouze polovina sociálních služeb.

Projekt byl opakovaně podán a koncem června byl MPSV tento projekt schválen v celkové výši podpory 14 127 959 Kč.

Po dobu spolupráce ASZ s městem se iniciovala nebo realizovala další opatření, ta šla však mimo platformu lokálního partnerství a zcela mimo činnost města. Tyto projekty jsou realizovány neziskovými organizacemi, které ve městě působí, díky jejich přítomnosti na lokálním partnerství a

v pracovních skupinách o nich partneři byli informováni, nicméně tyto projekty vznikaly nezávisle na činnosti partnerství a na spolupráci s ASZ.

Výraznou činnost vykazuje především chomutovská pobočka organizace Člověk v tísni, o.p.s., která byla aktivní členem LP a poskytovala i lokální asistenci.

V oblasti bydlení byly díky spolupráci Člověka v tísni se soukromou majitelkou objektů vybudovány sociálních byty (původně 10 s plánovaným rozšířením počtu). Tyto byty měly být zahrnuty do modelu dostupného bydlení, který byl navrhován ve strategickém plánu. Stejný podnikatelský subjekt pak usiloval také o opatření v oblasti podporovaného zaměstnávání. Byly podány žádosti na 2 sociální firmy, kde by mělo být primárně nabízeno zaměstnání nízko-kvalifikovaným lidem bydlícím v sociálních bytech (tyto projekty nebyly podpořené).

Nicméně opakujeme, že toto je pouze ukázka aktivit, které jsou v intencích navrhovaného strategického plánu, ovšem které jsou realizovány bez spolupráce lokálního partnerství a města a o které by se etablované neziskové organizace pokoušely i bez přítomnosti ASZ v lokalitě. Spíše je naopak možné, že již plánované aktivity byly zapojeny do strategického plánu, což ovšem nezměnilo nic na nulové podpoře města vůči těmto opatřením.

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

Determinující vliv na účinnost působení Agentury v Chomutově mělo rozhodnutí zastupitelstva neschválit Strategický plán sociálního začleňování. Přístup města a jeho vedení i proces, který předcházel konečnému nesouhlasnému stanovisku města, je popsán v předcházejících kapitolách.

Shrneme zde proto pouze základní momenty, které se ve vztahu **k městu** jeví jako podstatné pro výsledný neúspěch celé spolupráce:

- Město veřejně proklamuje zájem o spolupráci a řešení situace v oblasti sociální integrace na svém území, v realitě je však otázkou, zda jejich motivace odpovídala reálným očekáváním od spolupráce s Agenturou. V rozhovorech s některými členy lokálního partnerství nyní zaznívá přesvědčení, že město v této oblasti činí vše, co je v jeho současných možnostech, a od ASZ čekali doporučení nějakých zcela nových postupů a opatření. Vzhledem k tomu, že nástroje využívané Agenturou jsou ve městě buďto nějakou formou realizovány, nebo po nich není ze strany kompetentních osob poptávka (zaznívají deklarace, že o některé z nástrojů nemá město či příslušné odbory zájem), návrhy opatření tak město považuje buďto za duplicitní (ve smyslu „to již dávno realizujeme“) nebo je odmítají (ve smyslu „město o toto nemá zájem, ať si to realizují neziskové organizace, chtějí-li“).
- Zástupci vedení města postupně odmítají přebírat odpovědnost za řadu opatření ve strategickém plánu, v opatřeních připravovaných pro město tak zůstává jako garant opatření pouze vágní označení („město“), pouze výjimečně je zde specifikován alespoň odbor. S osobní zodpovědností konkrétních (vedoucích) pracovníků, kterou nacházíme v některých jiných strategických plánech (např. v sousedním Jirkově), se zde nesetkáme.
- V procesu schvalování strategického plánu se již jasně projevila zdržovací taktika (dvojitá projednávání komisemi města, dvojitá projednávání Radou města), která vyvrcholila poměrně nepochopitelným vypracováním připomínek k materiálu členy lokálního partnerství půl roku po jeho dokončení a předložení k připomínkám, ovšem pouze 17 dní před zasedáním zastupitelstva.

Vzhledem k velikosti města je zde řada subjektů, které působí v oblasti sociální integrace a které byly také zastoupeny v lokálním partnerství. Vzhledem k předčasnému ukončení spolupráce ASZ s městem by bylo hodnocení jejich možného vlivu na působení ASZ v místě pouze vrstvením hypotéz.

Nicméně na řadě partnerů bylo již v plánovací fázi patrné, že je zde velký potenciál k efektivnímu a aktivnímu řešení jednotlivých oblastí, což by ve výsledku zřejmě účinnost ASZ v místě posilovalo. Tento přístup je patrný především z toho, jakým způsobem se dané organizace zapojily do procesu plánování, do jaké míry usilovaly o přebírání odpovědnosti za realizaci jednotlivých opatření a že byly realizovány některé konkrétní kroky v rámci opatření a projektů (viz kapitola 7). Jedná se především o neziskový sektor, který v Chomutově realizuje řadu opatření. Tito byli v ochotě naplňovat opatření strategického plánu výrazně aktivnější než město při nepoměru možností jednotlivých relativně malých neziskových organizací a města s jeho orgány.

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

Vzhledem k tomu, že působení ASZ v lokalitě skončilo ještě před schválením Strategického plánu, vše, by bylo možné v oblasti přístupu vedení obce hodnotit, je obsaženo v předešlých kapitolách.

Přístup města k pokračování činnosti započaté na platformě lokálního partnerství v podobě ustavení tzv. Chomutovského partnerství, je obsahem případové studie (kapitola 12).

Další klíčová rozhodnutí města ovlivněná spoluprací s ASZ nebyla zaznamenána.



## 10. Změna kvality života v lokalitě a v obci

Změnu kvality života v obci a sociálně vyloučených lokalitách optikou jejich obyvatel není možné v tomto případě hodnotit, neboť lokální partnerství se nedostalo k implementační fázi, ve které by bylo možné posoudit efekt alespoň některých realizovaných opatření na jejich výsledné uživatele.

Obyvatelé zároveň nemají informace o procesech spojených se strategickým plánováním či o samotném působení ASZ v lokalitě. Pokud mají zkušenosti, tak s prací neziskových organizací, především s některými terénními sociálními pracovníky, možnostmi poradenství, výkonem veřejné služby koordinované jedním z terénních pracovníků či možnostmi, které tyto organizace nabízejí dětem při využití volného času. Tato oblast v rozhovorech zaznívá silněji, neboť část z dotázaných respondentů byla kontaktována prostřednictvím terénního sociálního pracovníka.

Dotázaní si celkově na kvalitu života v obci stěžují. Hlavním problémem determinujícím všechny ostatní oblasti je **nemožnost sehnat zaměstnání** a často se opakující zkušenosti s diskriminací na trhu práce. O té hovoří několik dotázaných respondentů, které nelze řadit ke skupině dlouhodobě nezaměstnaných bez pracovních návyků a chuti pracovat, neboť v posledních letech pracovali, pokud se jim naskytla šance nějakého místa. Kromě vlastní zkušenosti přidávají také příklady z blízkého okolí: „*Osobně mi vyprávěla jedna známá - ona je sice teda trošku bělejší než, jo, takže ona vůbec jako Romka nevypadá - a z úřadu práce ji poslali taky na nějaký to místo, na nějaký úklid. No a ta známá tam přišla, ptá se tý vedoucí na to místo, no a vona říká, jako že dobrý a to. No ale nebyla si jistá, jestli je Romka, tak ta vedoucí se jí přímo zeptala: paní, nezlobte se, ale já se vás musím na něco zeptat, je to takový... bude to pro vás dost ošemetný, ale prostě je to nařízení vedoucího. Jste Romka? A ona řekla: jo, jsem Romka. Hele, a vzápětí na to: nezlobte se, ale já vás nemůžu zaměstnat, protože vedoucí nařídil, že Romáky nesmíme zaměstnávat. Promiňte mi to, já, protože nechci přijít o místo, takže mi pohrozil, tak se nezlobte. A tím to skončilo.*“

Vzhledem k neexistenci systému dostupného zaměstnávání, který byl jedním z opatření strategického plánu, ani při dobré zkušenosti s pracovníkem na veřejné službě takovýto člověk nemá reálnou šanci získat díky referencím nějakou placenu práci.

Palčivým problémem řady obyvatel zůstává oblast **bydlení a jeho kvality, především v některých lokalitách**. Problémem obyvatel jsou dluhy, díky kterým o byty často přicházejí nebo se musejí stěhovat v rámci bytů soukromých majitelů. Někteří z dotázaných také poukazují na obtížný přístup k bytům z důvodu etnicity, neboť se setkávají s tím, že někteří soukromí pronajímatelé nechtějí ubytovávat Romy.

Nevyhovující stav bytů kritizují především obyvatelé lokality Dukelská, kde jsou díky špatnému stavu domů obyvatelé zatíženi dluhy na extrémně vysokých nedoplatecích na vodu. „*My sme čtyřčlenná rodina a bydlíme v jedna jedna. No a my tam na nájmu nedlužíme ani desetník, jenomže tam choděj nedoplatky vysoký jenom za vodu. A to je ročně třicet štyrctis tisíc.... Každý rok nám to chodí. ...To sme se kolikrát odvolali proti tomu a přišlo nám zpátky odpověď, že voni s tím nic neudělaj. Chomutovská bytová prostě s tím nic neudělá. Budíky nemáme svoje v bytě. Nikdo nemá svůj budík v bytě na vodu. Tam je jeden budík společnej na všechny tři vchody.*“

Dalším obecně zaznívajícím problémem je převládající klima a postoj majority vůči Romům. Respondenti narážejí na to, že se necítí být bráni jako rovnocenní partneři. Poukazováno je také na různé projevy diskriminace, nejen ty již uvedené (na pracovním trhu a v oblasti bydlení), ale také ve veřejném prostoru např. v oblasti služeb.

*„R: Já když se voblíknu, budu kamkoliv do krámu, anebo do nějaké restaurace, budu třeba s manželkou-dobry večer, budu voblečenej hezky, voholenej, jo jako galantní člověk, nezlobte se, my Romy nepouštíme. T: Vám se stalo, že vás nepustili do nějakých potravin? R: Ano. Ani do potravin. T: Tady? R: Ano, ano. Není problém a můžu vám to dokázat.“*

*„Takže opravdu kdyby nás jako ta většina brala jako rovnocenný partnery, rozumíš, tak že by i ty kroky ze strany Romů byly jiný. Já vidím vlastně v tom přístupu ze strany tý majority, že není takový, jaký by měl. Rozumíš, aby nás brali taky jako lidi. Navíc vidíme vlastně potom ty reakce na těch úřadech a tak dále, jak s nima jednájí, s téma Romama, a to.“*

Kritizován byl také **sociální odbor**. Jedna rovina kritiky se týká přístupu pracovníků k jednotlivým klientům (*„Tam dyž se dete o něčem poradit nebo to ... prostě vás odpiskaj. No a řeknou to je vaše chyba, umíte číst, psát, dyž tomu nerozumíte, my vám s tím taky nebudem pomáhat. My nejsme tady od toho.“*), druhá pak celkového prostředí sociálního odboru, kde je s lidmi stojícími ve společné chodbě jednáno přes okénko za nulové možnosti zajištění soukromí či důvěrnosti sdělovaných informací (*„Přes tu přepážku s nima jenom mluvíte, přes to sklo. ...Fronta je normálně za vámi. Normálně vás slyšej ty lidi, co vy tam s nima mluvíte.“*).

Některé kritické názory se týkají také oblasti vzdělávání a **možností trávení volného času**. Někteří z dotázaných měli zkušenosti s programy neziskových organizací pro děti a mládež, i tak jsou však volnočasové možnosti hodnoceny jako nedostatečné a nedostatečné jsou také prostory pro trávení volného času, především v některých lokalitách (v citaci konkrétně oblast Dukelské): *„Děti si tam nemaj kde hrát. Kolotoč tam nemaj, pískoviště tam nemaj, nic.“*

Jedním z dotázaných bylo poukázáno také na problém umístování dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí do praktické školy a tím víceméně determinování jejich budoucí vzdělanostní dráhy i šanci uspět na trhu práce.

*„Takže tam [na Dukelský] vlastně Romové, jako ty děti, nejsou hloupí, že by mohly chodit do těch základních škol, mají na to. Ale rodiče rozhodnou vlastně za ně a dají je do zvláštních škol, rozumíš. Jako nevím jako konkrétně, z jakýho důvodu, jestli to učivo je tam jednodušší a tak dále, ale je to špatný, protože ty děcka by mohly chodit do těch základních škol jako ty ostatní děti těch jiných rodin.“*

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

Tak, jako se celou zprávou prolínají diametrálně odlišné názory na jednotlivé fáze působení ASZ v Chomutově, tak také v závěrečném zhodnocení nenajdeme shodu mezi názory zástupců a vedoucích pracovníků města a zástupců neziskového sektoru.

Dotázaní zástupci města shodně deklarují, že z jejich pohledu nepřinesla spolupráce s ASZ žádnou přidanou hodnotu tomu, co doposud samo město v rámci svých agend v oblasti sociální integrace dělalo. Nezřídka se odvolávají na to, že i před spoluprací s Agenturou město zpracovávalo různé analýzy a strategické dokumenty, probíhal proces komunitního plánování atd.

Naopak dotázaní zástupci neziskového sektoru spolupráci s Agenturou uvítali jako nový a tvůrčí proces v porovnání s komunitním plánováním, které dle některých názorů nebylo úspěšné a mělo v oblasti sociálního začleňování marginální význam. Od počátku kladně hodnotili ustavení široké platformy spolupracujících subjektů a slibovali si řadu změn v porovnání s jejich dosavadními snahami – především systémové řešení dané oblasti a otevření spolupráce tam, kde dříve nebyla nebo nefungovala.

Podobné diametrálně odlišné názory nacházíme v hodnocení klíčových kroků v průběhu spolupráce. Zatímco zástupci města identifikují 4 základní chyby, které z jejich pohledu ASZ udělala, zástupci neziskového sektoru toto zpochybňují a ve všech bodech naopak vidí argumenty, které město používá proto, aby na ASZ svalilo neúspěch, který byl primárně zapříčiněn postojem vedení města a překážkami kladenými efektivní spolupráci všech zapojených subjektů.

chyby ASZ	názor zastávaný dotázanými zástupci měst a jím zřízených organizací	názor dotázaných vybraných zástupců neziskového sektoru
1. špatně vypracovaná situační analýza/analytická část SP	záhadný sběr dat, špatné údaje, prezentovány chybné a zavádějící informace	účelová lež, analýza vycházela z dat poskytnutých lokálními partnery a sebraných v terénu
2. výměna LK, nespokojenost s 2. LK	zhoršení komunikace, neochota hledat kompromisní řešení	nebyl problém, na pracovních skupinách dobrá komunikaci i organizace práce, velmi pracovitá
3. ASZ tlačila na schválení plánu, časový pres, do kterého se dostala LK při tvorbě SP	nátlak na schválení plánu, ke kterému byly výhrady	účelová dezinformace, všichni členové LP měli několik měsíců času se ke strategickému plánu vyjádřit
4. odchod ASZ, způsob, jakým to bylo uděláno a nesděleno	hodnoceno jako ne-partnerské jednání, rozhodování bez účasti města, podezření na jednostranně podávané informace, špatná komunikace rozhodnutí, město se dozvědělo z médií	nedíví se ukončení, někteří by spoluprací při daných obstrukcích města ukončili daleko dříve, nemělo smysl pokračovat při nulové spolupráci města na nastavených procesech

## 12. Případová studie – pokračování práce v oblasti sociálního začleňování v Chomutově po odchodu ASZ

Po ukončení spolupráce města s Agenturou bylo vedením města iniciováno pokračování v nastaveném směru spolupráce. Bylo tak ustaveno Chomutovské partnerství pro sociální začleňování. Garantem nového partnerství zůstal náměstek primátora, který byl také garantem spolupráce města s Agenturou. Řízení jednotlivých pracovních skupin má na starosti vedoucí Odboru sociálních věcí.

V pracovních skupinách došlo k mírným změnám, především v podobě založení další pracovní skupiny zaměřené celkově na sociální oblast. Členství bylo podle vyjádření vedoucích nabídnuto všem organizacím, které se účastnily lokálního partnerství. Byly osloveny také další subjekty, které se doposud lokálního partnerství neúčastnily (například firmy z průmyslové zóny a zaměstnavatelé z města).

Záběr vytvářené koncepce bude pravděpodobně širší, neboť bude výrazně rozšířena cílová skupina v širokém slova smyslu vnímání ohrožení sociálním vyloučením (jako příklady jsou uváděny samoživitelky s dětmi, týraní senioři) a bude řešena situace v celém městě, nejen ve vybraných lokalitách. Tímto způsobem tak například v rámci pracovních skupin zaměstnanost a sociální oblast bylo identifikováno přibližně 10-12 skupin obyvatel ohrožených sociálním vyloučením, pro něž budou vytvářena opatření.

V popisu se tak proces výrazněji podobá komunitnímu plánování, se kterým má město již z minulosti konkrétní zkušenosti.

*„Ne my nepokračujeme v tom, co Agentura tady začla. Ale my pokračujeme v tom, co bylo předtím. Čili my můžeme říkat, ano pokračujeme v intencích Agentury. Ale Agentura pokračovala v intencích předchozího působení těch jednotlivých oblastí, takže nic se neděje.“*

Chomutovské partnerství se v současné době zaměřuje na vytvoření koncepce sociálního začleňování, výsledkem by tedy měl být jak koncepční materiál s opatřeními, tak detailní popis a analýza situace ve městě. V současné době je obtížné vyhodnotit efektivitu daného uskupení. Činnost byla do jisté míry inspirována strategickým plánováním a nyní se podle dotázaných nachází ve fázi SWOT analýz a zmapování opatření, která se v Chomutově realizují. V období prázdnin se bude pracovat na návrhu opatření a předběžné plány hovoří o podzimním termínu vytvoření koncepce a jejím následném předložení k připomínkování městu – Radě a zastupitelům.

Nutně zde tedy vyvstává otázka, z jakého důvodu se město rozhodlo v celém procesu vrátit o 1,5 roku zpět a v podstatě tak znehodnotit veškerou práci lokálních partnerů, kterou po dobu spolupráce s ASZ právě v oblasti identifikování silných a slabých stránek a navrhování opatření odvedli.

Z výpovědí se zdá, že je snaha se od společné práce s Agenturou distancovat, partneři, kteří půl roku na pracovních skupinách tvořili návrhovou část strategického plánu, nyní podle hlavních pověřených pracovníků přicházejí na to, že strategie Agentury byla nereálné sci-fi. V této dikci je částečně možné tušit také interpretaci, kterou proces strategického plánování u některých dotázaných zpětně dostává –

a sice jako proces implementovaný z venčí, přinesený Agenturou, se kterým město po právu nesouhlasilo, neboť ono samo má kompetence na to vytvořit výrazně kvalitnější plán. Z tohoto pohledu se nicméně zcela vytrácí pochopení reálné funkce Agentury jakožto mediátora a pomocníka při zapojení několika desítek místních odborníků do tvorby všech výstupů.

Ne všemi bývalými členy lokálního partnerství je jeho pokračování v rámci Chomutovského partnerství kvitováno s povděkem. Jeden z dotázaných stojící mimo struktury města se jej sice účastnil, ovšem podle svých slov zaznamenal iniciativu a činnost pouze na počátku roku v podobě dvou schůzek a od té doby nemá o činnosti Chomutovského partnerství informace. Druhý z dotázaných se odmítl účastnit nového partnerství již z počátku především z důvodu, že je tím znehodnocena uplynulá téměř dvouletá práce řady zúčastněných.

*„Chtějí začít znovu plánovat a analyzovat problémy od začátku. To je ale blbost. Jako jednou tu práci zabilí..., nebo máme ten strategický plán, tak podle něj jed'me. Schvalme ho a jed'me podle toho strategického plánu. Jako nemám chuť ani čas se znovu scházet nad tím, co jsme vymysleli, a dělat, že to vymýšlíme znovu. To se jim rozpadne, stejně jako se rozpadlo komunitní plánování. ... jakmile není jasný, kdo to zaplatí a kdo to bude dělat, tak to končí. To lidi přestane bavit.“*

### 13. Závěry a doporučení

Působení Agentury a lokálního partnerství v Chomutově musíme jednoznačně vyhodnotit jako neúspěšné. Stěžejním bodem pro toto hodnocení je předčasné ukončení spolupráce ze strany ASZ.

Díličí úspěchy, za které je možné považovat aktivní a tvůrčí platformy pracovních skupin a detailní a v návrhové části velmi bohatý strategický plán, jsou smazány výsledným nepřijetím plánu a také tím, že pro další pokračování práce v podobě Chomutovského partnerství je tento plán v podstatě mrtvým dokumentem.

Na základě vyhodnocení celého období spolupráce a názorů dotázaných partnerů spatřujeme základní důvod neúspěchu spolupráce v nevhodném výběru města ke spolupráci.

Statutární město vzhledem ke svým pravomocem, velikosti i aparátu disponuje celou škálou možností, jak podpořit a zefektivnit nástroje a přístupy k sociální integraci. Je zde také široká síť partnerů, poskytovatelů sociálních služeb vč. neziskových organizací. Základní problém je vnímán nikoli v možnostech města, ale v přístupu jeho vedení a dlouhodobému nastavení politického směřování v oblasti sociálního začleňování (rétorika „nepřizpůsobivosti“, dominance represivních politik před proaktivními a preventivními programy apod.).

Před výběrem takového města je nezbytné podrobněji zjišťovat jeho možnosti, přístupy k otázce sociálního začleňování a konkrétní očekávání. Pravděpodobně by výsledkem bylo zjištění, že potenciál Chomutova k tomu, aby otázku úspěšně řešil samostatně, je velký a výrazně větší než v řadě malých měst, a v principu jde především o to, nastavit fungující a efektivní spolupráci místních partnerů a nalézt politickou podporu k opatřením, která již v omezené míře v řadě oblastí fungují. Závěry by také pravděpodobně zpochybnilly připravenost a ochotu města zavádět integrační politiku prosazovanou Agenturou pro sociální začleňování a upřednostňování represivních politik a systému kontroly před zaváděním integračních programů.

Další kroky, jakými byla především nekvalitní situační analýza a výměna lokální konzultantky, jsou již pouze dílčími jevy, které zástupci města využívají ke zdůrazňování chyb Agentury. Ač jsou tyto kroky ASZ spatřovány jako problematické, nejednalo se v tomto případě o tak zásadní intervenci, která by měla vést k nezdaru celé spolupráce. Obdobné situace jsou pozorovány v řadě dalších hodnocených lokalit a nikde nebyly bezprostředním důvodem k takovému zhoršení a výslednému neúspěchu spolupráce.

Obecně je však nevhodným nasazením některých standardních nástrojů Agentury (pozdní a nekvalitní provedení situační analýzy, výměny lokálních konzultantů uprostřed strategického plánování) negativně ovlivňován časový průběh jednotlivých fází spolupráce a často také motivace či důvěra partnerů.