

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

**Lokální partnerství jako nástroj politiky sociálního
začleňování**

Mgr. Jan Mocht'ák

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Jan Mochťák

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

Lokální partnerství jako nástroj politiky sociálního začleňování

Název anglicky

Local partnership as an instrument of social inclusion policy

Cíle práce

Práce je zaměřena na utváření koncepčního rámce pro aplikaci sociálního začleňování na úrovni obcí a prosazování strategie sociálního začleňování ve specifických obecních podmínkách jednotlivých lokalit v ČR skrze nástroj lokálního partnerství.

Základním cílem práce je návrh metodického nástroje vhodného pro zhodnocení prostředí lokálního partnerství aktérů, kteří se podílí na tvorbě a realizaci sociálně inkluzivní politiky v obci. Součástí práce bude i pilotní testování navrženého nástroje ve vybrané lokalitě.

Metodika

Metodicky bude práce rozdělena do tří etap, z nichž každá bude využívat studium dokumentů, anebo dotazování jako základní výzkumnou techniku.

1. V první etapě student s využitím analýzy strategických, koncepčních a statistických dokumentů zmapuje současný stav veřejné rozvojové politiky (příp. politiky rozvoje venkova) v přístupu k sociálnímu začleňování na lokální úrovni na území ČR.
2. V druhé etapě student vytvoří návrh hodnotícího nástroje strategicko-koncepční činnosti politiky sociálního začleňování na úrovni obce, a to dle výsledků analýz z první etapy práce.
3. Ve třetí etapě využije student zejména techniky dotazování, aby otestoval vytvořený nástroj ve vybrané obci, včetně jeho kritického zhodnocení perspektivou manažerů a odborníků odpovědných za proces sociální inkluze a jejího nasměrování na úrovni obce.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

evaluace, index sociálního vyloučení, lokální partnerství, strategie, sociální začleňování

Doporučené zdroje informací

- Čada, K. (Ed.). 2015. Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR. Dostupné z: https://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/Analiza_socialne_vyloucenych_lokalit_GAC.pdf
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Životní podmínky 2018. [online]. Praha: ČSÚ, 2019. [cit. 11-10-2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-kf03f95ff5>
- Hunt, J. 2005. „Combating Social Exclusion: The EU’s Contribution.“ *Journal of Social Welfare and Family Law* 27 (1): 113–120.
- Mareš, P., & Sirovátka, T. (2008). Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluze) – koncepty, diskurz, agenda. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 44(2): 271–294.
- MPSV. „Strategie sociálního začleňování 2021 – 2030.“ <https://www.mpsv.cz/strategie-socialniho-zaclenovani-2021-2030>
- Prokop, D. 2020. *Slepé skvrny*. Praha: Host.
- Růžička, M. & Toušek, L. 2014. Sociální exkluze: její prostorové formy a měnící se podoby. In J. Šubrt, et al., *Soudobá sociologie VI (Oblasti a specializace)* (s. 117–141). Praha: Karolinum.
- Shucksmith, Mark, and Pollyanna Chapman. „Rural development and social exclusion.“ *Sociologia ruralis* 38.2 (1998): 225-242.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Eva Kučerová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2023

prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Lokální partnerství jako nástroj politiky sociálního začleňování“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Evě Kučerová, Ph.D. za provázení při tvorbě této diplomové práce. Současně si dovoluji využít nabídnutého prostoru pro poděkování mým nejbližším, kteří mne po celou dobu studia podporovali.

Lokální partnerství jako nástroj politiky sociálního začleňování

Abstrakt

Cílem diplomové práce je sestavení návrhu metodického nástroje vhodného pro zmapování charakteru prostředí (institutu lokálního partnerství) sociálně inkluzivní politiky v obci ve vztahu k implementaci Plánu sociálního začleňování v městě Kroměříž. Práce je zaměřena na funkčnost pracovního prostředí (spolupracujícího partnerství) pro aplikaci sociálního začleňování na úrovni obcí a prosazování strategie sociálního začleňování ve specifických obecních podmínkách jednotlivých lokalit v ČR.

Jednotlivé kapitoly jsou, v souladu se základním cílem práce, zaměřeny na problematiku sociálního vyloučení (definice pojmu, specifika sociálního vyloučení na území ČR atd.), postupy tvorby a implementace strategicko-koncepčního dokumentu (význam strategicko-koncepčního plánování pro oblast veřejné politiky, fáze tvorby strategicko-koncepčních dokumentů atd.), specifika postupů řešení sociálního vyloučení v prostředí města Kroměříže. Praktická část je pak účelně zaměřena na pilotní vytvoření „checklistu“ podávajícího zpětnou vazbu prostředí lokálního partnerství, jakožto určeného realizátora politiky sociálního začleňování.

Klíčová slova: sociální začleňování, strategické plánování, lokální partnerství, Plán sociálního začleňování, Agentura pro sociální začleňování, politika inkluze, chudoba, sociální vyloučení, Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+, evaluace, zpětná vazba

Local partnership as an instrument of social inclusion policy

Abstract

The aim of the thesis is to compile a proposal for a methodological tool suitable for mapping mapping the character of the environment (local partnership institute) of socially inclusive policy in the municipality in relation to the implementation of the Social Inclusion Plan in the city of Kroměříž. The work is focused on the creation and functionality of the working environment (collaborative partnership) for the application of social inclusion at the municipal level and the promotion of the social inclusion strategy in the specific municipal conditions of individual localities in the Czech Republic.

Individual chapters are, in accordance with the basic aim of the work, focused on the issue of social exclusion (definition of the term, specifics of social exclusion on the territory of the Czech Republic, etc.), procedures for the creation and implementation of a strategic-conceptual document (the importance of strategic-conceptual planning for the field of public policy, phases creation of strategic-conceptual documents, etc.), specifics of procedures for solving social exclusion in the local government environment of the city of Kroměříž. The practical part is purposefully focused on the pilot creation of a "checklist" providing feedback to the local partnership environment, as the designated implementer of the social inclusion policy.

Keywords: social inclusion, strategic planning, local partnership, Social Inclusion Plan, Agency for Social Inclusion, inclusion policy, poverty, social exclusion, Coordinated approach to social exclusion 2021+, evaluation, feedback

Obsah

1. Úvod.....	- 10 -
2. Cíl práce a metodika	- 12 -
2.1 Cíl práce	- 12 -
2.2 Metodika	- 13 -
3. Strategické plánování a jeho význam pro politiku sociálního začleňování v území obce.....	- 14 -
3.1 Proč je třeba plánovat a koordinovat sociální politiku na regionální úrovni?	- 15 -
3.2. Svět kolem nás	- 17 -
3.3 Základní pojmy strategického plánování	- 19 -
Mise (poslání) a vize.....	- 19 -
Strategický cíl	- 19 -
Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	- 20 -
3.4 Prostředí strategického plánování v prostředí veřejné správy a samosprávy ČR -	20 -
3.5 Stanovení analýzy – kde jsem a kam je možné jít	- 24 -
3.6 Sestavujeme cíle a určujeme jejich priority	- 28 -
3.7 Implementujeme, monitorujeme, vyhodnocujeme a diskutujeme přípravu návazného strategického cyklu	- 32 -
3.8 Bariéry strategického plánování.....	- 36 -
3.9 Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+	- 38 -
4. Problematika sociálního vyloučení.....	- 41 -
4.1 Vymezení pojmů	- 42 -
Chudoba a materiální deprivace	- 42 -
Sociální vyloučení (sociální exkluze).....	- 44 -
Sociální začleňování (sociální inkluze)	- 48 -
4.2 Situace sociálního vyloučení na území ČR.....	- 51 -
Výzkumné šetření rezidenční segregace.....	- 52 -
Výzkumné šetření SVL-SILC.....	- 54 -
Index sociálního vyloučení	- 57 -
5. Problematika sociálního vyloučení na území města Kroměříž	- 63 -
5.1. Charakteristika sociálního vyloučení na území města Kroměříž.....	- 65 -
Přehled sociálních dávek, index sociálního vyloučení a další vybraná data implikující přítomnost sociálního vyloučení v území	- 65 -

5.2. Strategicko-koncepční řešení sociálního vyloučení na území města Kroměříž ..	70 -
Formální a procesní aspekty Plánu sociálního začleňování	71 -
Obsahové aspekty Plánu sociálního začleňování	72 -
6. Vlastní práce – matice funkčnosti lokálního partnerství při řešení politiky sociálního začleňování na úrovni obce	75 -
6.1 Charakter lokálního partnerství	75 -
6.2 Ideální model/typ lokálního partnerství	77 -
6.3 Matice partnerství	79 -
Struktura matice.....	79 -
6.4 Metoda zpracování odpovědí – práce s maticí (návrh metody).....	81 -
6.5 Pilotní realizace aplikace „matice partnerství“ na území města Kroměříž.....	81 -
7. Výsledky a diskuse	84 -
7.1 Identifikované výsledky matice partnerství pro území města Kroměříž	84 -
Modul vzájemné spolupráce a reciprocity	84 -
Modul organizace a koordinace.....	85 -
Modul kapacit a kompetencí	86 -
8. Závěr	89 -
Seznam použitých zdrojů	92 -
Literatura	92 -
Online zdroje – publikace (formátu PDF)	94 -
Online zdroje – webové stránky	95 -
Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	99 -
Seznam obrázků.....	99 -
Seznam tabulek.....	100 -
Seznam grafů.....	100 -
Seznam použitých zkratk	101 -
Přílohy	102 -
Příloha č. 1 - Matice hodnocení partnerství.....	103
Příloha č. 2 - Zápisové listy pro hodnocení lokálního partnerství.....	107

1. Úvod

Efektivita a stabilita lokální veřejné politiky je vysoce komplexní záležitostí. Specifickou oblast představují pak politiky sociálního spektra a zvláště pak oblast sociálního začleňování, která je výzvou pro mnohá města a regiony. Pokud chceme být úspěšní v její realizaci, pak musíme nezbytně propojovat její mikro, mezo i makro úroveň. Musíme být připraveni predikovat vývoj na základě dostupných informací a dat, které umíme správně interpretovat. Významným aspektem je multidisciplinární spolupráce. Reálná akceptace toho, že sociální problémy představují vzájemně provázanou síť mnoha faktorů s mnoha aktéry různých úrovní a s dopady v rozdílných časových horizontech. Sociální politika oblasti sociálního vyloučení klade zvýšené nároky na způsob mediální komunikace. V neposlední řadě nelze opomenout výzvy, kterými je participativní zapojování občanů nejen do plánování, ale především pak do samotného řešení problémů. Jen tak si zajistíme opravdový zájem a spoluúčast, kterou potřebujeme proto, aby se město či region rozvíjel a my jsme byli schopni řešit nikoliv jen dopady problémů, ale především jejich příčiny.

Efektivní kloubení problematiky strategicko-koncepční činnosti a řešení sociálního vyloučení je pro mnoho obcí velkou výzvou z mnoha různých příčin a důvodů. Na „mikro úrovni“, která se vztahuje k interním procesům a kapacitám nositele strategie, lze v základu zmínit problémy kompetence k tvorbě, implementaci a vyhodnocování takovýchto dokumentů. Významným aspektem je vždy i kontinuita politické podpory (její proměnlivost) či třeba flexibilita a transparentnost rozhodovacích procesů na úrovni samosprávy. Na „mezo úrovni“, postihující lokální společenství státních i nestátních subjektů, představuje velkou výzvu existence funkční sítě spolupracujících organizací, která je i úzce provázána k systému stabilnější podpory partnerů v území. Tato diplomová práce se zaměřuje právě na tuto úroveň, kdy cílí k popisu funkčnosti „lokálního partnerství“. Lokální partnerství lze vymezit jako společenství subjektů územního celku, kteří různým způsobem vstupují do řešení sociálního vyloučení. V neposlední řadě do příležitostí řešení vstupuje „makro úroveň“, která vytváří základní rámec řešení skrze vytyčení mantinelů možného – legislativa, systém dotačních titulů z národních i evropských zdrojů, podpora a koordinace opatření v souladu s národními strategiemi atd.

V souvislosti s naplňováním postupů strategicko-koncepční činnosti oblasti řešení sociálního vyloučení a s dalšími příbuznými oblastmi (bydlení, rodina, bezpečnost a prevence, zdraví, sociální služby atd.) můžeme často vyslechnout soudy jako - neprovázanost strategií, neakceptace národních strategicko-koncepčních cílů a opatření na

lokální či regionální úrovni, absence vyhodnocování strategicko-koncepčních materiálů, velké množství duplicitních materiálů vytvářených nikoliv jako podklad pro řízení činnosti v území, ale pro splnění podmínek čerpání z evropských či národních zdrojů, liknavost k implementaci dokumentů atd. Výše popsané aspekty se pak různým způsobem promítají do lokálních snah nastavení dlouhodobějšího směřování politiky sociálního začleňování v území.

Sestavená diplomová práce se účelně vztahuje ke zmapování prostředí činnosti politiky sociálního začleňování v souvislosti s realizací Plánu sociálního začleňování města Kroměříž. Základní obsah a forma tohoto strategicko-koncepčního dokumentu je určena metodikou Koordinovaného přístupu k řešení sociálního vyloučení 2021+¹.

Jednotlivé kapitoly závěrečné práce jsou, v souladu se základním cílem práce, zaměřeny na problematiku sociálního vyloučení (definice pojmu, specifika sociálního vyloučení na území ČR atd.), postupy tvorby a implementace strategicko-koncepčního dokumentu (význam strategicko-koncepčního plánování pro oblast veřejné politiky, fáze tvorby strategicko-koncepčních dokumentů atd.), specifika postupů řešení sociálního vyloučení v prostředí města Kroměříže. Praktická část je pak účelně zaměřena na pilotní vytvoření „checklistu“ podávajícího zpětnou vazbu prostředí lokálního partnerství, jakožto určeného realizátora politiky sociálního začleňování. V závěru dokumentu jsou představeny základní skutečnosti kritické diskuze s odpovědnými zástupci města z hlediska obsahu, formy i procesu aplikace „checklistu“.

¹ Agentura pro sociální začleňování. *Odbor pro sociální začleňování (Agentura)*. [online]. Copyright © 2023 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Základním cílem práce je návrh metodického nástroje vhodného pro zmapování charakteru prostředí (institutu lokálního partnerství) sociálně inkluzivní politiky v obci ve vztahu k implementaci Plánu sociálního začleňování v městě Kroměříž. Vzhledem k široké komplexnosti řešení se návrh metodického postupu zaměřuje na hodnocení funkčnosti lokálního partnerství², jakožto hlavního pověřeného „subjektu“ (formálního, odborného) v území města. Tvorba a postupy tohoto materiálu jsou určovány metodikou Koordinovaného přístupu k řešení sociálního vyloučení 2021+ (dále KPSV 2021+)³.

Základní cíl práce je naplněn prostřednictvím dosažení těchto dílčích cílů:

- Je sestaven základní přehled obecných postupů realizace strategicko-koncepční činnosti ve veřejné správě. Specificky při akceptaci postupu vztahujících se k oblasti sociální politiky.
- Je určeno vymezení problematika sociálního vyloučení v kontextu sociální politiky a popsána situace této problematiky na území České republiky.
- Je popsána situace sociálního vyloučení na území města Kroměříž a jsou představeny základní atributy tvorby určujícího strategicko-koncepčního dokumentu pro oblast sociálního začleňování - Plán sociálního začleňování města Kroměříž.
- Je vytvořen základní metodický postup s odpovídajícím podpůrným podkladem pro zpětnou vazbu prostředí politiky sociálního začleňování (specificky institutu „lokálního partnerství“) při implementaci Plánu sociálního začleňování. Obsah postupu je pilotně odzkoušen a následně prokonzultován s odbornými pracovníky vedení města, kteří mají v gesci plnění příslušného dokumentu.

² Lokální partnerství - je platforma, na které dochází k pravidelnému setkávání zástupců samosprávy, státní správy, neziskového sektoru a dalších aktérů, kteří jsou nebo mohou být angažováni v procesu sociálního začleňování v obci. Členové partnerství se setkávají na pravidelných jednáních několikrát ročně (případně v tématických pracovních skupinách) a společně připravují strategické plány a konkrétní projekty pro podporu sociálního začleňování. Existence lokálního partnerství je dána metodikou Koordinovaného přístupu k řešení sociálního vyloučení 2021+.

³ Agentura pro sociální začleňování. *Odbor pro sociální začleňování (Agentura)*. [online]. Copyright © 2023 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

2.2 Metodika

Dokument závěrečné práce je odborným kompilátem textů vztahujících se k problematice sociálního vyloučení a strategického plánování jak na obecné úrovni, tak i v konkrétní rovině potřeb a výzev platných pro město Kroměříž. Na teoretické či základní analytické vymezení problematiky navazuje realizace praktické části. Ta spočívá v pilotním vytvoření postupů, které podávají městu Kroměříž zpětnou vazbu, zda realizované prostředí lokálního partnerství (jeho charakter, nastavení) je v souladu s určenými cíli a procesy Plánu sociálního začleňování.

Pro základní postup výzkumu byla vybrána forma kvalitativního výzkumu. Jako výzkumná metoda je zvolena metoda focus group (ohnisková skupina, fokusní skupina)⁴ k pilotně vytvořené metodě hodnocení funkčnosti (charakteru) lokálního partnerství v kontextu řešení sociálního vyloučení v území.⁵ V rámci daného byl realizován facilitovaný skupinový rozhovor se zástupci dotčených aktérů, kteří se různou měrou podílí na tvorbě a implementaci cílů a opatření Plánu sociálního začleňování na území města Kroměříž (dále PSZ Kroměříž). Členové focus group jsou vybráni na základě záměrného výběru, jehož ústředním atributem je přímá odpovědnost za organizaci a koordinaci plnění PSZ Kroměříž:

- Zástupce nositele strategie (obce) – odborný management obce (vedoucí odboru sociálních služeb).
- Zástupce nositele strategie (obce) – odborný pracovník přímého výkonu sociální práce.
- Zástupce nositele strategie (obce) – určený manažer sestavení.
- Zástupce odboru pro sociální začleňování (Agentury) MMR ČR.

Vyjádřené postoje a názory jsou v závěru zpracovány do diskuze výsledků, včetně návrhu změn představeného metodického postupu stran účastníků diskuze.

⁴ Fokusní skupina - Cílem setkání je získat informace o názorech a postojích zapojených osob. Fokusní (ohnisková) skupina je určená pro menší skupiny, v ideálním případě pro 6 až 12 osob. Prostřednictvím ohniskové skupiny získáváme data za využití skupinové interakce, která probíhá v debatě na téma (ohnisko) určené výzkumníkem.

⁵ Fokusní skupina / Komunitně založené participativní plánování v městském prostoru. *Komunitně založené participativní plánování v městském prostoru* [online]. Copyright © 2016 MyFonts Inc [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://kopr.osu.cz/fokusni-skupina/>

3. Strategické plánování a jeho význam pro politiku sociálního začleňování v území obce

Na strategické řízení/management můžeme nahlížet jako na cyklický proces tvorby a následného včlenění strategií do rozvoje fungování organizací či společnosti. Teoretický svět strategického managementu se k praxi staví schematicky zjednodušeně dvojím způsobem. První skupina se klání k faktu, že strategický management není třeba, protože nedokáže postihnout překotné proměny společnosti, které lze jen těžko odhadovat. Druhá skupina, naopak zastává názor, že vymezení strategie a jeho „jádra“ je nezbytné proto, abychom mohli být úspěšnými a neztratili směr zvoleného cíle cesty (sledování vizí, obecných cílů). V rámci této diplomové práce je uplatněn právě druhý jmenovaný přístup. Strategii lze určit jako trajektorii směřující k předem daným cílům za využití určitých nástrojů konkrétního prostředí v určeném čase. Cílem strategie je „dát podněty do řízení souvislosti“. Někdy lze nalézt i vymezení, že strategie je pravidlem pro rozhodování v neurčitých podmínkách. Keřkovský a Vykypěl pracují s pojmem racionální strategické řízení: „Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení.“(Keřkovský, Vykypěl, 2006)⁶ Pod tento pojem zařazují celkový strategický management, který umožňuje vedení úspěšně řídit podnik i reakci na dlouhodobé prognózy a funkčnost okamžité adaptability na měnící se prostředí. Významným aspektem je i fakt, že strategické řízení nesměruje nejen k vnějšímu prostředí, ale synergicky je rozvíjeno a zkvalitňováno interní prostředí nositelů strategie (komunikace, kompetence zaměstnanců, motivace atd.).

Strategické myšlení je způsob myšlení zahrnující tyto základní obecné komponenty (Liedtka, 1998 in Přikryl et al.)⁷:

- systémový pohled (schopnost porozumět souvislostem),
- zaměření se na cíl (soustředění aktivit pro naplnění cílů),
- myšlení v čase (respekt k budoucímu horizontu dopadu rozhodnutí),

⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

⁷ PŘIKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

- hypoteticky orientované myšlení (tvorba a ověřování optimálních variant),
- inteligentní oportunismus (flexibilita přijímat alternativní řešení).

3.1 Proč je třeba plánovat a koordinovat sociální politiku na regionální úrovni?

Plánování je nevyhnutelným nástrojem v době, kterou lze charakterizovat slovy jako překotnost, nestálost či třeba nejistota, nestabilita atd. Globální prostředí propojeného světa, akcelerace rozvoje vědy a techniky, vývoj společnosti s jejími migračními trendy kladou na procesy plánování 21. století velké nároky. Dostáváme se tak do situací, kdy na jedné straně lpíme na „konvenčnosti systematizovaných plánovacích postupů“ nesoucích tradiční očekávání a vyvolávající pocit stability. Na straně druhé však žijeme v době „tekuté modernity“, pro kterou je typická proměnlivost, silná individualizace, konzum a globalizovaná společnost absentující pevné základy modernity. Přímou autor tohoto pojmu sociolog Zygmunt Bauman jej osvětluje těmito slovy: „Kapaliny se pohybují snadno. „Tečou“, „plynou“, „proudí“, „prosakují“; a na rozdíl od pevných látek je není snadné zastavit – obtékají překážky v cestě, jiné rozpouštějí nebo odnášejí s sebou, další prosáknou skrz ně. Mimořádná pohyblivost tekutin je tím, co je spojuje s představou „lehkosti“. (...) To jsou některé z důvodů, proč lze „kapalnost“ či „tekutost“ považovat za vhodné metafory pro zachycení povahy současné, v mnohém ohledu originální fáze dějin modernosti.“ (Bauman, 2002)⁸ Ve výsledku nám pak tento vzájemný střet místo odpovědí či naplněných cílů přináší jen více otázek a nejasností. Znamená to tedy, že se máme vzdát plánování? Vůbec ne. Právě naopak. Čím je „doba“ složitěji předvídatelná, tím více se musíme snažit odhadovat další vývoj, abychom dělali méně chyb při řešení celospolečenských otázek. Musíme však změnit procesy a očekávání, která do něj vkládáme. Pokud je vývoj společnosti dynamický, tak i strategické plánování a s ním související strategické řízení sociální politiky musí být dynamické a agilní⁹, přičemž však musí mnohem více usilovat o naplňování zvolených vizí či poslání, které představují jistou kotvu v proměnlivém světě kolem.

⁸ BAUMAN, Zygmunt. *Tekutá modernost*. Přeložil S. M. BLUMFELD. Praha: Mladá fronta, 2002. Myšlenky (Mladá fronta). ISBN 80-204-0966-1.

⁹ Agilní (z latinského slova „agilis“) – hbitý, obratný, čilý.

Důvodů pro plánování je mnoho. Obecně si skrze plánování ujasňujeme tyto čtyři skutečnosti (Skat-Rordam, 1999)¹⁰:

- Kde jsme?
- Kam se chceme dostat?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak poznáme, že jsme se tam dostali?

Abychom byli v celém procesu úspěšní, tak nemůžeme být jen „plánovači“, ale musíme být podporovateli realizace a těmi, kdo dokáže sledovat výsledky, hodnotit je a flexibilně reagovat na proměny potřeb.

Obrázek č. 1: Proč plánujeme – základní proměnné (vlastní zpracování)



Zdroj: Úspěšná realizace strategie a strategického plánu¹¹

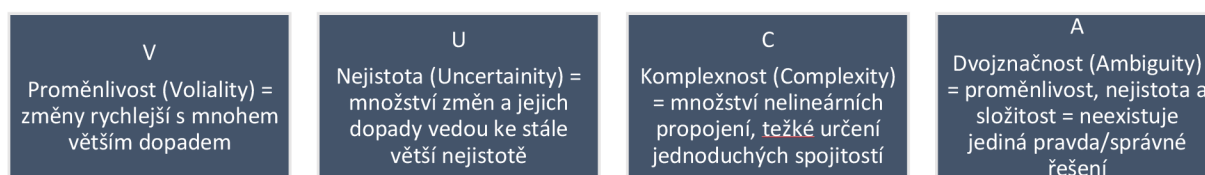
¹⁰ SKAT-RØRDAM, Peter. *Changing strategic direction: practical insights into opportunity driven business development*. Herndon, VA: Copenhagen Business School Press, Books International [North American distribution], c1999. ISBN 8716134303.

¹¹ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

3.2. Svět kolem nás

V závěru 20. století vzniká tzv. koncept VUCA¹², jehož účelem je zjednodušený schematický popis světa po skončení „studené války“. Svět kolem nás v tomto konceptu charakterizují čtyři kategorie – proměnlivost, nejistota, komplexnost, dvojznačnost¹³. Tato zjednodušující schematizace reaguje na aspekty, které jsou popisuje Zygmunt Bauman v rámci svého konceptu tekuté modernity (Bauman, 2002)¹⁴.

Obrázek č. 2: Parametry VUCA světa (vlastní zpracování autora)



Zdroj: Strategické řízení a plánování (Strateduka)¹⁵

Tento zjednodušený popis reality velmi dobrým způsobem nabízí přehled toho, s čím je třeba v procesu strategického plánování a managementu počítat. Nepřízpůsobení či neakceptace těchto skutečností jak na úrovni strategických řídicích procesů, tak i obecně vnitřního fungování organizací státního i nestátního sektoru může vést k významnému ohrožení funkčnosti doposud existujícího systému řízení společenského rozvoje. V detailu lze jednotlivé oblasti charakterizovat (Příkryl, 2018)¹⁶:

- V (Volatility), proměnlivost – dynamika, rozsah, komplexnost změn přináší nestabilitu, která je všudypřítomná a v konkrétních dopadech složitě předvídatelná. Změny se dějí častěji než v minulosti – tyto změny jsme schopni lépe identifikovat než dříve. Naše každodenní rozhodnutí si v sobě nesou fakt toho, že se pohled na věc „může změnit“, což vytváří prostor pro relativnost a nestabilitu. Lze předpokládat, že propojeností světa bude těchto změn přibývat, což bude více a více ohrožovat aspiraci stability a ukotvení. Této proměně není možné se vyhnout. Subjekty

¹² Koncept byl představen v roce 1987 a jeho autory jsou profesori Warren Bennis a Burton Nanus, kteří působili na US Army War College v Pensylvánii.

¹³ PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

¹⁴ BAUMAN, Zygmunt. *Tekutá modernost*. Přeložil S. M. BLUMFELD. Praha: Mladá fronta, 2002. Myšlenky (Mladá fronta). ISBN 80-204-0966-1.

¹⁵ PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

¹⁶ PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

a objekty sociální politiky se i přes složitost musí snažit předvídat budoucí vývoj, přijímat změny a proměnlivosti – mít k tomu uzpůsobený systém fungování.

- U (Uncertainty), nejistota – předpovídat další vývoj je čím dál složitější. Zvyšuje se chybovost v oblasti plánování, která je způsobena prostým faktem, že rigidní/konvenční plánovací proces přesně určeného kvantifikovaného střednědobého či dlouhodobého cíle nebude/není možné plnit v důsledku mnoha externalit, které nejsme a nebudeme schopni nikdy pojmenovat v okamžiku určení cíle s přesně zadaným jedinečným postupem. Dostáváme se do situace, kdy nemůžeme vycházet nejen z dřívějších modelů, ale nelze spoléhat, tak jako dříve, na aktuálních data. Díky velkému množství změn a jejich dopadu se dostáváme do stále větší nejistoty. To, co platí dnes, zítra již platit nemusí. Tuto skutečnost nezměníme. O to více se musíme zaměřit na práci s informacemi, které máme a které můžeme získávat průběžně, abychom byli schopni data vyhodnocovat. Pokud víme, že podmínky ovlivňují naplňování konkrétních opatření, pak se musíme ve větší míře zaměřovat na konstantní vize a obecné cíle – konkrétní opatření pak můžeme měnit dle aktuálních podmínek a možností. Tato flexibilita je nezbytná a potřebná. Vždy však v respektu k plnění vizí a cílů, které představují jasnou „směrovku“ pro všechny zapojené aktéry, včetně občanů.
- C (Complexity), složitost – v první řadě je nutné upozornit na to, aby nedocházelo k záměně slov „složitost“ a „komplikovanost“. Složitý systém lze zjednodušit, aniž by došlo ke zničení vnitřní struktury systému. Komplikovaný systém je však zničen, pokud se ho pokusíme zjednodušit. Znakem aktuálního „světa“ je fakt, že problémy a následky jsou vícevrstvé. Faktory dějů se různě prolínají a je velmi náročné postihnout všechny vztahy. Požadavky na rozhodnutí jsou rychlé (máme přeci dostupné informace), ale na straně druhé je část těchto informací různě protichůdná. Naučme se pracovat se složitostí. Zjednodušujme si skutečnost do takové míry, aby byla dostupná, přehledná, transparentní, ale abychom současně nepřišli o významné informace. Přijměme fakt, že neexistuje jediné správné řešení, buďme otevření diskuzi, sledujme data a informace. Ověřujme si získaná fakta. Stavějme na důvěře odpovědnosti kolegyň a kolegů, partnerů.
- A (Ambiguity), dvojznačnost – relativnost „pravdy“. Na jednu stranu disponujeme větším a větším množstvím informací, kapacitně však jsme méně a méně schopni je všechny pojmut, správně vyhodnotit, určit jejich význam či objektivitu. Realita

kolem nás je tak paradoxně v něčem zamlženější. Dochází k různému míchání a změně sémantického významu ukotvených pojmů, což s sebou nese i vznik „komunikačních propastí“, které se velmi těžko překračují a představují významné bariéry při snaze o budování soudržné společnosti. Řešení lze hledat v různých alternativních cestách. Základem úspěchu je posilování prvků spolupráce, partnerství a participace. Nelze také opomenout fakt zdůrazňování principu celoživotního učení se a kritické diskuze. Takto budeme moci ve vytvořeném prostoru společně diskutovat řešení, sjednocovat si „pojmy“, budovat odpovědnost a předcházet tomu, aby vedle sebe existovaly „společenské skupiny“ významně odlišných slovníků a netolerantních perspektiv světa.

2.3 Základní pojmy strategického plánování

Mise (poslání) a vize

Mise má většinou formu stručného prohlášení, které směřuje do vnějšího okolí. Dává nám informaci o tom, co instituce poskytuje. Jedná se o veřejnou deklaraci účelu a smyslu organizace, včetně jejího vztahu k okolí. Do vnitřního prostředí stanovuje základní strategický záměr vlastníků organizace a určuje směr rozvoje pro vlastní zaměstnance.

Někteří autoři doplňují pojem mise ještě vymezením vize organizace. Ta má v podstatě obdobné základní parametry, podstatné je však to, že směřuje do vnitřního prostředí organizace. Vize vyjadřuje žádoucí budoucí obraz organizace v kontextu výčtu uplatňovaných činností, rolí v určitém prostředí, pojmenovává konkurenční výhodu či specifikum individualnosti svého přínosu/existence (Fotr ed., 2017)¹⁷.

Strategický cíl

Strategický cíl je vyjádřením konečného či výsledného stavu v určeném časovém období. Při formulaci strategických cílů je uplatňován přístup SMART(ER)¹⁸. Stanovené cíle musí být konkrétně popsány s jasným určením výstupu a termínem, kdy bude cíle dosaženo. Díky

¹⁷ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

¹⁸ Akronym tvořený slovy: Specific/Stimulating (Konkrétnost), Measurable (Měřitelnost), Acceptable/Archivable (Dosažitelnost), Realistic/Reachable (Dosažitelnost), Timed/Term (Ohraničený v čase), Evaluable (Hodnotitelný), Reevaluable (Opakovaně hodnotitelný)

tomu je možné hodnotit jejich naplnění nejen jednorázově, ale v některých případech opakovaně, abychom mohli ověřovat naplnění dopadů, které se s danými cíli pojí. Určené cíle by měly být realistické, přičemž by podněcovaly a motivovaly zaměstnance k jejich naplnění (Hanzelková, 2017)¹⁹.

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Pro stanovení cílů musíme bezpodmínečně znát parametry vnějšího i vnitřního prostředí. Jen tak budeme moci určit cíle, které reflektují potřebnost řešení a současně jsou výsledkem průsečíku splnitelnosti, určené časové dosažitelnosti a reálnosti. Kvalita sestavené analýzy prostředí je významným aspektem, který se nám následně propisuje nejen do stanovení cílů, ale následně do fáze implementace a možností vyhodnocovat plnění zvolených cílů. V kontextu daného je třeba zmínit podporu obecné aplikace přístupu „evidence-based“, který zjednodušeně prosazuje rozhodování na základě dat a podložených informací. K danému je nutné dodat poznámku. Abychom byli schopni uplatňovat takovýto přístup, tak musí být splněny tyto čtyři předpoklady: 1. Potřebná data a informace mám k dispozici. 2. Jsem kompetentní k interpretaci dat (umím je „číst“). 3. Dokážu na jejich základě určovat potřebná opatření. 4. Jsem schopný kriticky zvažovat indikátory a interpretovat porovnání „vstupu a výstupu“. Analýza vnitřního prostředí nám podává informace o možnostech a potenciálu organizace jako takové z hlediska zdrojů (finančních, lidských atd.), kompetencí či určené formy a procesu řízení atd. V rámci tohoto procesu bývá nejčastěji zpracována SWOT²⁰ analýza, která v úrovni vnitřního prostředí pojmenovává slabé a silné stránky organizace (Mochťák, 2021).²¹

3.4 Prostředí strategického plánování v prostředí veřejné správy a samosprávy ČR

Strategickému plánování na úrovni státní správy i samosprávy je v posledních letech věnovaný zvýšený zájem. V rámci aktivit jednotlivých rezortů vznikají metodické

¹⁹ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

²⁰ Akronym tvořený slovy: Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)

²¹ MOCHŤÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

dokumenty provázející instituce procesem plánování od identifikaci potřeby, přes implementaci k nastavení systému monitoringu a revizním procesům.

Subjektům státní správy i samosprávy je k dispozici portál strategické práce v ČR. Zde najde uživatel informace pro „zpracovatele strategických dokumentů, řídicí orgány operačních programů Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), odbornou i laickou veřejnost a další instituce a subjekty zabývající se strategickou prací. Portál má za cíl poskytovat metodické návody pro zlepšování kvality veřejných politik a strategií a obecně strategických nástrojů, stejně tak informovat o činnostech a aktuálním dění v oblasti strategické práce ve veřejné správě České republiky“²². Dalším podpurným produktem je Databáze strategií, která je „celostátním registrem strategických a koncepčních dokumentů. Umožňuje přehledné zobrazení dokumentů, jejich cílů a opatření, odpovědností za plnění a indikátorů úspěšnosti. Lze zde tematicky a funkčně propojovat cíle od mezinárodní úrovně, přes dokumenty ministerstev a celostátních institucí, až po regionální a místní úroveň.“²³ A v neposlední řadě je třeba zmínit Metodiku přípravy veřejných strategií. Cílem tohoto dokumentu je „sjednocení postupů při vytváření strategických dokumentů s cílem zvýšit jejich kvalitu a vzájemnou provázanost, popisuje proces přípravy i implementace strategie, a to od identifikace potřeby tvorby strategie přes její přípravu až ke schválení a následně samotnou realizaci“²⁴.

V prostředí strategického plánování veřejné správy ČR se uplatňuje tzv. „vodopádový model“ tvorby strategických materiálů a strategického řízení, který je popisován i v rámci metodických dokumentů Ministerstva pro místní rozvoj ČR²⁵. Autorství vodopádového modelu je připisováno vývojáři IT Winstonu W. Royce, který v rámci tvorby software navrhl postup, který byl později spojen s pojmem „waterfall model“ (vodopádový model). Vodopádový model je specifickým rozčleněním projektových aktivit do lineárních

²² Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Informace o portálu. Object moved [online]. Copyright ©2023 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/uvodni-strana>

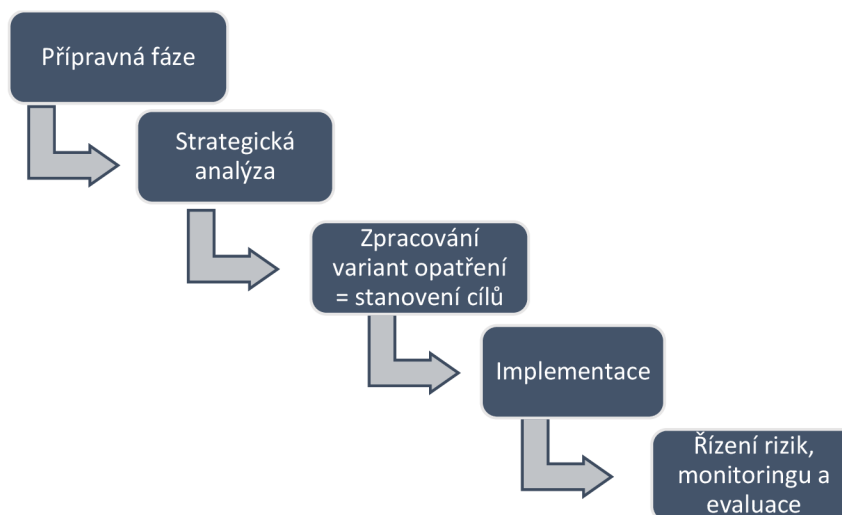
²³ Databáze Strategií - home | Databáze strategií - portál pro strategické řízení [online]. Copyright © [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>

²⁴ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Metodika přípravy veřejných strategií. Object moved [online]. Copyright ©2023 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

²⁵ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Metodika přípravy veřejných strategií. Object moved [online]. Copyright ©2023 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

sekvenčních fází, to znamená, že se předávají jedna na druhou, přičemž každá fáze závisí na výstupech předchozí a odpovídá specializaci úkolů (Royce, 1970).²⁶

Obrázek č. 3: Vodopádový model strategického řízení (vlastní zpracování)



Zdroj: Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století.²⁷

Z hlediska procesního a aplikačního vymezení se jako užitečnější jeví tento model vyjadřovat v grafickém znázornění kruhu, kdy celé strategické řízení je cyklicky opakujícím se procesem vzájemně se ovlivňujících fází, které se dynamicky proměňují v čase a kdy v rámci některých nich dochází k revizím. Je tak respektována skutečnost nastíněné proměnlivosti prostředí a složitosti naplnění cílů při rigidním lpění na určených postupech. Jeden z cyklických modelů nabízí například autoři Košťan a Šuleř (Košťan ed., 2006).²⁸ Specifikou tohoto modelu je zařazení stanovení vize a cíle až po určení strategické analýzy.

²⁶ ROYCE, W. Winston. Managing the development of large software systems. [online] In: *Technical Papers of Western Electronic Show and Convention (WesCon)*, 1970 [cit. 2022-12-20]. (PDF). Dostupné z: <http://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>

²⁷ MOCHTÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

²⁸ KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-251-0396-x.

Obrázek č. 4: Cyklický model strategického managementu Košťana a Šuleře (vlastní zpracování)



Zdroj: Management²⁹

Výše uvedené modely doplňuje níže základní schematizace rozhodování autora Jana Půčka (Půček, 2022)³⁰, která v rámci uplatnění strategického přístupu zdůrazňuje klíčální fázi rozhodování se svými interními atributy. Jde nejen o jednotlivou fázi, ale po celou dobu strategického řízení přítomnou skutečnost, která je klíčová z hlediska plnění nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých cílů strategického plánování. Rozhodování je fází, která je ovlivňována mnoha dalšími aspekty, které je třeba při finálním určení respektovat a pracovat s nimi v různé míře „citlivosti“.

²⁹ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-251-0396-x.

³⁰ PŮČEK, J. *Rozhodování a strategický přístup* [online]. Podpora strategického řízení a plánování MMR ČR. [cit. 2022-12-20]. (PPT). Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/workshopy-a-seminare/nastroje-pro-strategickou-praci,-inovace,-financi>

Obrázek č. 5: Model analýza, rozhodování a implementace dle Půčka (vlastní zpracování)



Zdroj: Rozhodování a strategický přístup³¹

Abychom byli úspěšnými v celé komplexnosti strategického řízení, pak se musíme se stejnou iniciativou věnovat nejen fázi přípravy a sestavení strategických a koncepčních dokumentů, ale i implementaci, vyhodnocování a řízení rizik (Mocht'ák, 2021)³².

3.5 Stanovení analýzy – kde jsem a kam je možné jít

Strategická analýza je výchozím předpokladem úspěšného sestavení strategického plánu – určení cílů a opatření, postupů pro jejich plnění, definici rizik a jejich řešení, nastavení monitoringu a způsobu vyhodnocování zvolených cílů. Tato část dokumentu nám nabízí nejen kvantitativní či kvalitativní data, ale současně je i kontextuálně provazuje, zařazuje do určitého rámce a zdůrazňuje ta fakta, na která bychom se měli zaměřovat dle tematického zaměření. Ideálně by měl text této části dokumentu nabízet i perspektivu dalšího vývoje v základních variantách takovým způsobem, aby si čtenář dokázal představit, jaké situace mohou v budoucnu nastat.

V rámci sestavování analytického textu se nejčastěji pro popis vnějšího prostředí využívá v prostředí strategického řízení sociálních politik PEST(LE) analýza. PEST(LE) analýza označuje popis politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních

³¹ PŮČEK, J. Rozhodování a strategický přístup [online]. Podpora strategického řízení a plánování MMR ČR. [cit. 2022-12-20]. (PPT). Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora-podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/workshopy-a-seminare/nastroje-pro-strategickou-praci,-inovace,-financi>

³² MOCHT'ÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

a ekologických (environmentálních) faktorů. Tato analýza se zaměřuje na popisné hodnocení vnějšího prostředí. Výstup analýzy je poměrně rozsáhlý, protože krom vlastního popisu jednotlivých kategorií nabízí i popisy existujících vzájemných vazeb (Fotr, 2017)³³.

Obrázek č. 6: PEST(LE) analýza (vlastní zpracování)



Zdroj: Úspěšná realizace strategie a strategického plánu³⁴

Analýza vnějšího prostředí je doplňována postupy dokreslujícími kvantitativní mapování situace. Nejčastěji je v českém prostředí využívána metoda SWOT analýzy, která v sobě zahrnuje faktory vnějšího i vnitřního prostředí (Hanzelková, 2017)³⁵. Tato metoda se zaměřuje na poznání čtyř rozměrů vnímaného prostředí – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Výhodou tohoto postupu je jednoduchost, výstižnost a přehlednost. Za nevýhody lze považovat jistou staticnost, neuvedení priorit, schematičnost či odlišnou systémovou významnost uváděných podnětů v jednotlivých kvadrantech. Vhodnými postupy však lze i tyto jmenované „nedokonalosti“ minimalizovat (označení priorit, váhy významnosti atd.).

³³ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

³⁴ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

³⁵ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Obrázek č. 7: SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza	Pomáhající síly	Jak je můžeme využít?	Škodlivé síly	Jak se s nimi vypořádat?
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	

Zdroj: Swot analýza potřebnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na ZŠ a SŠ v Jihočeském kraji ³⁶

Kromě „tradičních postupů“ je možné využívat i další postupy, které mohou „oživit“ celý proces strategického plánování a naplnit jej potřebnou kreativitou. Je to důležité i proto, že část doposud využívaných postupů má své zřejmé limity, které jsou spojeny například s konzervativností postupů, vyšší mírou kritičnosti, nízkou mírou flexibility, neschopností reagovat na dynamickou proměnu světa kolem nás atd. Jednou z těchto metod je například „strom příčin a problémů“. Tato metoda nabízí vytvoření širší mentální mapy, pokrývající široký prostor složitého problému. Současně dává příležitost pro zmapování příčin jakožto základního předpokladu úspěšného řešení popsanych problémů.

Poměrně využívanými jsou metody „brainstormingu“ či „brainwritingu“, které podporují rozvoj tvořivosti, otevřenou a přesto kritickou diskuzi s jasně ukotvenými pravidly. Takto vytvořený bezpečný prostor je potenciál pro to, abychom mohli a nebáli se přicházet s novými nápady řešení. Čím dál častěji užívanou grafickou metodou jsou „myšlenkové mapy“ (mind mapping). Tato metoda dává prostor pro jednoduchý zápis, který zpracováváme s ohledem na vzájemné vztahy a souvislosti. Již nyní existuje široká nabídka online nástrojů tvorby myšlenkových map, které umožní okamžité sdílení výstupu s dalšími partnery (Mocht'ák, 2021).³⁷

Oblíbenou metodou se postupně stává i sestavování scénářů budoucího vývoje. Na základě vstupních kvalitativních i kvantitativních dat je sestavováno několik variant scénáře

³⁶ PŮBALOVÁ, Ludmila, 2012. Swot analýza potřebnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na ZŠ a SŠ v Jihočeském kraji: v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků Jihočeského kraje. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-24-8.

³⁷ MOCHT'ÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

z důvodu, že není zřejmé, jak se budoucnost bude dále vyvíjet. Obecně lze scénáře rozdělit dle obsahového zaměření na tři typy (Příkryl, 2018)³⁸:

- Prediktivní – tyto scénáře odpovídají na otázku: „Co když...?“ Scénář převážně vychází ze zkušenosti dřívější situace.
- Explorační – tyto texty odpovídají na otázku: „Co by se mohlo/může stát, pokud...?“ Většinou je zpracováváno vícero scénářů, kdy každý nahlíží na možný vývoj budoucnosti z jiné perspektivy, přičemž se snaží popsat dlouhodobější horizont.
- Normativní – v rámci daného můžeme rozlišit ještě dva typy normativních scénářů. Udržující scénáře odpovídají na otázku: „Jak máme přizpůsobit a upravit současnou situaci, abychom dosáhli žádoucího cíle?“ Druhým typem je transformující scénář, který se zaměřuje na naplnění cíle, který je však za současných podmínek nedosažitelný: „Jak dosáhnu cíle, když aktuální struktura blokuje nezbytné změny?“

Při zpracování scénáře si můžeme pomoci i jednoduchou maticí určující, kterým atributům se máme věnovat se zvýšenou mírou pozornosti.

Obrázek č. 8: Význam faktorů (vlastní zpracování)

Vysoká pravděpodobnost			
Střední pravděpodobnost			
Malá pravděpodobnost			
	Malý dopad	Střední dopad	Vysoký dopad

Zdroj: Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe³⁹

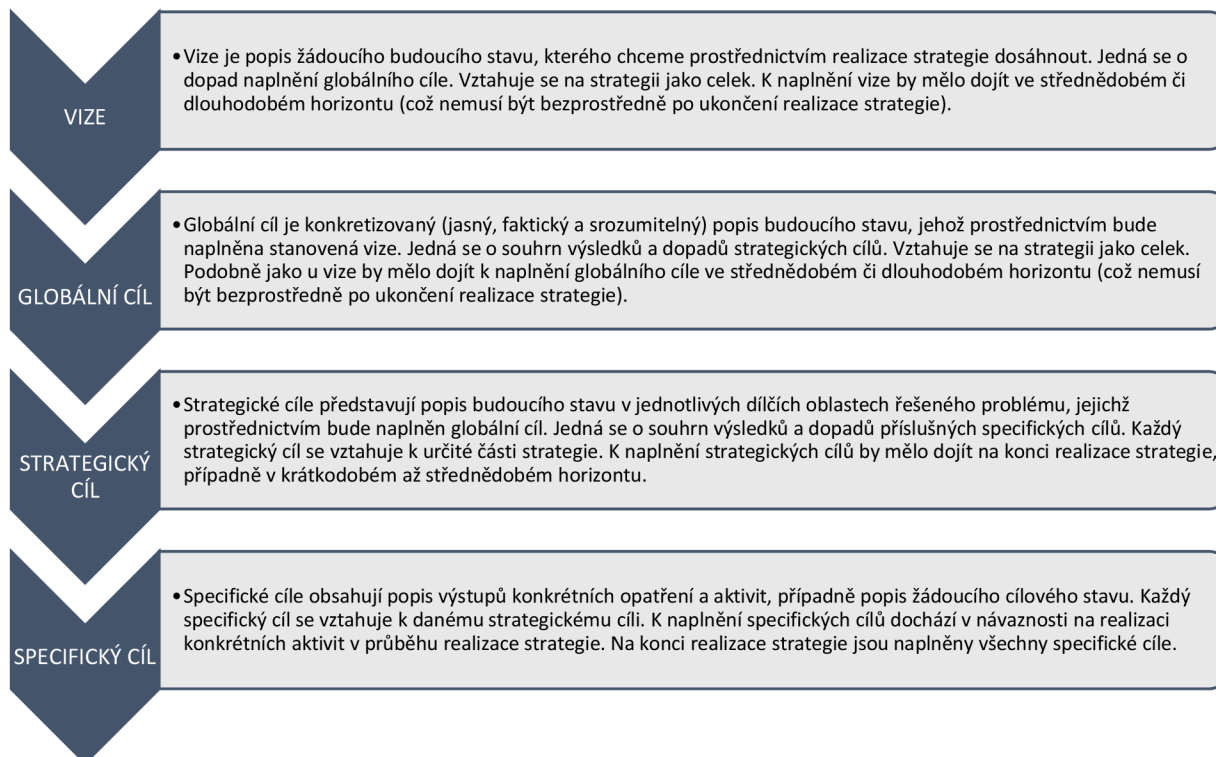
³⁸ PŘIKRYL, Jan (ed.). Strategické řízení a plánování (Strateduka). Praha: MMR ČR 2018.

³⁹ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

3.6 Sestavujeme cíle a určujeme jejich priority

Analytická fáze nám poskytla dostatek informací pro to, abychom sestavili vizi, globální cíl, strategický cíl a specifické cíle řešení naší strategie⁴⁰.

Obrázek č. 9: Vize, globální cíl, strategický cíl, specifický cíl (vlastní zpracování)



Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií⁴¹

V první řadě se zaměřujeme na ujasnění vize a globálního cíle. Právě vize či globální cíl představují v rychle měnícím se světě určitou garanci jistoty v tom, kam směřujeme. Základní principy, které vize shrnuje, jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Vizi různí autoři nejčastěji vymezují jako kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, které se přizpůsobují měnícímu se světu (Jakubíková, 2013)⁴².

⁴⁰ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Metodika přípravy veřejných strategií. Object moved [online]. Copyright ©2023 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

⁴¹ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Metodika přípravy veřejných strategií. Object moved [online]. Copyright ©2023 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

⁴² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Poměrně často připomínanou chybou při sestavování strategických plánů je záměna pojmů cíl a prostředek.

- Cíl je určený a vymezený ideální stav budoucnosti, kterého chceme dosáhnout. Cíl sám o sobě má smysl.
- Prostředek je naopak cesta, metoda či způsob, který využíváme k tomu, abychom cíle dosáhli.

Přestože je toto vymezení na první pohled zřejmé, tak v praxi (zvláště u veřejných politik oblasti sociální politiky) je jasné oddělení cíle a prostředku náročné až nemožné. Jistou pomůckou v určení může být to, jak zacházíme s cíli a prostředky. Cíle je možné podrobit hodnotové reflexi („Chci to?“, „Je to pro mě důležité?“, „Je to dobře a je to správné?“), nikoli však logické argumentaci. Naopak o prostředcích můžeme uvažovat vždy pouze ve vztahu k cílům“ (Příkryl, 2018)⁴³.

Stanovení cílů je významnou aktivitou tvorby strategie. Ve společné práci s dalšími klíčovými aktéry navazujeme na zjištěná analytická data, odborné vstupy, zmapované kapacity, potřebnost atd. Do diskuze k ustavení cílů se významně promítá i subjektivní perspektiva jednotlivých aktérů, která je vyjádřením hodnot, názorů či zkušeností. Proto je důležité být v této fázi otevřený diskuzi, kompromisnímu jednání při odkazu na zjištěná data, modelacím vývoje či expertním vstupům externích subjektů.

Obrázek č. 10: Současný stav, prostředky, cíl (vlastní zpracování)



Zdroj: Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století ⁴⁴

⁴³ PŘIKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

⁴⁴ MOCHTÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

Význam stanovení cílů strategie lze zjednodušeně shrnout do těchto bodů (Příkryl, 2018)⁴⁵:

- Poskytují směr a zaměřené jednání.
- Poskytují měřítko pro konzistentní rozhodování.
- Určují časový horizont, ve kterém se má určitá aktivita dokončit.
- Díky nim jsou předávány hodnoty a rozsah aktivit všem zúčastněným.
- Poskytují měřítko pro posouzení a vyhodnocení míry úspěchu určité aktivity.

V kontextu určení cílů se často setkáváme v prostředí strategického řízení s požadavky na tzv. SMART vymezení (někdy i SMARTER). Koncept SMART(ER) je pomůcka vymezující hodnoty/atributy stanovených cílů, které by měly být při ideální definici naplněny (Mochťák, 2021)⁴⁶.

Obrázek č. 11: Koncept SMART(ER) (vlastní zpracování)

S	Specific	Konkrétní
M	Measurable	Měřitelný
A	Achievable	Dosažitelný
R	Realistic	Realistický
T	Time-bound	Ohraničený v čase
E	Evaluable	Hodnotitelný
R	Reevaluable	Opakovaně hodnotitelný

Zdroj: Cíle ještě chytřejší⁴⁷

Praxe nám však ukazuje, i v kontextu proměn dnešního světa (viz kapitola věnována VUCA konceptu), že dodržení těchto postupů je poměrně obtížné. První argumenty pro obtížnost uplatňování tohoto přístupu směřují ke složitosti splnění závazku konkrétnosti a měřitelnosti. Naplňuje se tak tzv. Campbellovo pravidla⁴⁸, které nabádá k ostražitosti při

⁴⁵ PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

⁴⁶ MOCHŤÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

⁴⁷ Cíle ještě chytřejší (SMARTER) | Management.cz. Management.cz | Portál o managementu [online]. Copyright © 2015 Management.cz, created by [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeeste-chytrejsi-smarter/>

⁴⁸ Campbell, Donald T. "Assessing the impact of planned social change". Copyright © [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=37dc104890153ba7cb3856d6fc1256ef1abb725e>

rozhodování, které je stavěno jen na kvantitativním popisu reality⁴⁹. Zvláště v komplexní sociální oblasti se lze setkat s mnoha výzvami. Výsledkem je pak v sociálně-politické praxi uplatňované Campbellovo pravidlo, které lze interpretovat i tímto způsobem „Čím více se určitý kvantitativní sociální indikátor používá pro politická rozhodnutí, tím větší je riziko, že se stane objektem manipulace a úmyslného zkreslování“. Druhým argumentem proti využívání SMART pojetí bez dalších vodítek je komplexita a složitost současného světa. Vzájemná propojenost jevů významně ztěžuje určit jednoznačné cíle. Zvláště pak dílčí konkrétní cíle, které se v čase i několikrát proměňují. Měli bychom se proto více soustředit na strategické směřování, které nám dá informaci ke směru a pomůže určit aktuálně optimální volbu řešení (Příkryl, 2018)⁵⁰.

Při stanovení cílů musíme i určit jejich vztah ke třem typům aktérů:

- Koncoví příjemci – konkrétní uživatelé či klienti opatření, kdy zamýšlená intervence zlepšuje či stabilizuje jejich sociální podmínky (nezaměstnaní, osoby užívající návykové látky atd.).
- Cílové skupiny – lidé a organizace, jejichž jednání a sociální situace se mění pro vyřešení problému (zaměstnavatelé, školy, žáci, nezaměstnaní atd.).
- Třetí skupiny – skupiny objektů a subjektů, které jsou řešením situace nepřímo ovlivněny (rodina nezaměstnaných atd.).

Určení prioritních cílů je výsledkem vyhodnocení mnoha různých kritérií v rámci participativního procesu, kdy jsou otevřeně diskutovány přínosy i rizika jednotlivých návrhů. V rámci daného je možné využít množství různých metod. Jednou z nich je například rozdělení cílů dle potřeby do kategorií „musíme“, „měli bychom“, „můžeme“ a „nebudeme“⁵¹. Můžeme využít i jednoduchou transparentní metodu hlasování prostřednictvím „bodového rozlišení“⁵². V případě, že chceme zajistit demokratické

⁴⁹ Donald T. Campbell: „Úspěšné testy mohou být cennými ukazateli obecného vzdělání v podmínkách normálního učení zaměřeného na obecnou kompetenci. Když se však skóre dosažené v testech stane cílem učebního procesu, ztratí svou hodnotu ukazatele vzdělávacího statusu a deformuje vzdělávací proces nežádoucími způsoby.“ (vlastní překlad)

⁵⁰ PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

⁵¹ <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>

⁵² <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>

hlasování bez možnosti ovlivňování, tak můžete jít cestou anonymního postupu⁵³. Při určování priorit jsou sledovány především tyto aspekty (Příkryl, 2018)⁵⁴:

- finanční náročnost,
- efektivita (dopadovost),
- poměr přínosů a nákladů,
- možnosti realizace,
- míra rizik (vnitřní/vnější),
- legislativní prostředí,
- počet nebo významnost a velikost cílových skupin, jež mají přínos (újmu) z realizace,
- počet a typologie potřebných aktérů pro realizaci apod.

Finální rozhodnutí se následně odvíjí od demokratických procesů s vlastními schvalovacími procesy. Je důležité připomenout, že po celou dobu tvorby strategie je tvůrce především facilitátorem a mediátorem tvořeného, nikoliv svéhlavým arbitrem určujícím, co je možné a co nikoliv (Mocht'ák, 2021)⁵⁵.

3.7 Implementujeme, monitorujeme, vyhodnocujeme a diskutujeme přípravu návazného strategického cyklu

Příprava strategicko-koncepčního dokumentu na lokální úrovni se nejčastěji pohybuje v rozmezí 8–16 měsíců dle typu dokumentu, velikosti obce, počtu zapojených aktérů a dalších faktorů (vztahu k čerpání zdrojů ESIF, rozsahu schvalovacích procesů, zapojení externího zpracovatele atd.). Kritika strategicko-koncepčního prostředí, nejen v reálné diskuzi aktérů, ale i odborné literatuře směřuje nejčastěji k fázi implementace a vyhodnocení, kdy se ne vždy plně daří zajistit odpovídající „zájem a energii“ pro plnění zvolených cílů (Krbová, 2016)⁵⁶.

Odpovědným subjektem na lokální úrovni je nositel strategicko-koncepčního dokumentu (obec/sdružení obcí), který by měl výše uvedené bariéry zvážit již při tvorbě dokumentu a jejich řešení pak i zpracovat do fáze implementace. Zvláště, pokud byl dokument vytvářen

⁵³ 100metod. Katedra informačních studií a knihovnictví [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>

⁵⁴ PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

⁵⁵ MOCHT'ÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

⁵⁶ KRBOVÁ, Jana, 2016. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-587-1.

s minimálním využitím interních kapacit obce (vytvářel jej externí subjekt) a za implementační fázi tak bude přímo odpovědná obec se svými vlastními kapacitami. Pokud si tedy i na tuto fázi nesjedná externí firmu.

Implementační fázi považuji za nejdůležitější fázi strategického plánování. Je to fáze, kdy (Mocht'ák, 2021)⁵⁷:

- Průběžně v určených termínech vyhodnocujeme výsledky, procesy a ověřujeme, zda směřují k naplnění cílů.
- Ověřujeme to, zda jsou využité zdroje (finanční, lidské) použity hospodárně, efektivně a účelně.
- Schválíme a zavádíme potřebnou změnu.

Za základní předpoklady úspěchu této fáze lze v prostředí politiky sociálního začleňování jmenovat (Mocht'ák, 2021)⁵⁸:

- Jsou nastaveny funkční komunikační kanály a efektivní PR – informace jsou dostupné všem zapojeným aktérům, kteří jsou pravidelně osloveni. Postupy konzultujeme s odborníky a voleným managementem. Výstupy aktivit předáváme občanům.
- Existuje podpůrné prostředí pro plnění zvolených cílů – aktéři využívají nabídky vzdělávacích akcí pro plnění cílů, včetně individuální podpory. Komunikační prostředí napomáhá výměně dobré praxe a provazování vzájemných činností zapojených subjektů.
- Od počátku sestavování strategie je určován i systém sledování výstupů a dopadů realizovaných aktivit (dále monitoring), který je zapojenými subjekty zvnitřněn.
- Po celou dobu implementační fáze je rozšiřována a upevňována síť odborných spolupracujících institucí lokální, regionální i národní úrovně.
- Moderní IT nástroje jsou využívány nejen pro zvýšení efektivity práce, ale i pro větší transparentnost procesů a příležitost participativního zapojení občanů (cloudové služby, manažerské komunikační nástroje, participativní rozpočty atd.).
- Výstupy tematické strategie s dalšími příbuznými oblastmi jsou průběžně komunikovány a diskutovány s cílem komplexnosti a synergie řešených problémů.

⁵⁷ MOCHT'ÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

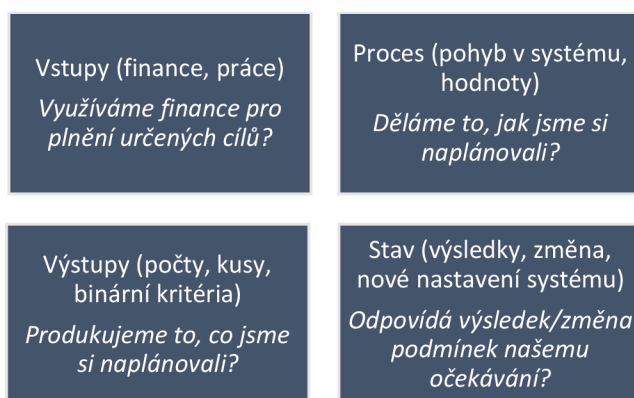
⁵⁸ MOCHT'ÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

Dle potřeby pak aktivně zapojujeme další aktéry do „našich řešení“ a stavíme „multidisciplinární mosty“.

- Identifikujeme rizika. V diskuzi nacházíme možnosti řešení. Pozměňujeme cíle či jejich nástroje, pokud nejsou podmínky příznivé. Jsme agilní a flexibilní. Neopouštíme vizi a hlavní cíl.

Významnou součástí implementační fáze je monitoring. Je důležité podotknout, že monitoring není evaluace, jak bývá někdy zaměňováno. Současně však platí, že data/informace získaná v rámci monitoringu mohou být využita při evaluaci. Monitoring je proces systematického a kontinuálního sběru dat a informací, který má jasný časový harmonogram, jsou určené role a odpovědnosti, rozsah sledovaného. Monitoring může mít množství různých podob, přičemž využívá hlavně kvantitativních metod. Cílem je předcházet a včas řešit vnitřní i vnější faktory, které negativně ovlivňují plnění cílů. Dává nám rychlou zpětnou vazbu. Skrze něj sledujeme data, procesy, indikátory. Získané výsledky můžeme využít jak pro řízení strategického procesu, ale například i pro informování veřejnosti či komunikaci s politickým vedením obce. Nepřináší nám však informace, které nabízí evaluace – tedy vysvětlení, proč daná intervence (ne)funguje, jak a pro koho, neaspiruje na rozkrytí kontextového/kauzálního rozměru řešených cílů a určování úspěšnosti dopadů v konkrétní i širší perspektivě (Mocht'ák, 2021)⁵⁹.

Obrázek č. 12: Oblasti monitoringu (vlastní zpracování)



Zdroj: Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století⁶⁰

⁵⁹ MOCHT'ÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

⁶⁰ MOCHT'ÁK, Jan. *Strategické plánování a management sociální politiky na lokální úrovni 21. století*. Praha: MMR ČR 2021.

Jan Příkryl vymezuje evaluaci veřejných politik zjednodušeně jako systematický sběr informací, dat a poznatků o aktivitách, charakteristikách a výsledcích politik, strategií, programů. Cílem evaluace je získat podklady pro další odpovědné rozhodování o směřování politik, včetně konkrétních dílčí opatření. Výstupem evaluace jsou tak konkrétní podněty, argumenty pro úpravu, respektive změnu stávající politiky, praxe. Každý takovýto výstup musí být důkladně prodiskutován s aktéry, voleným managementem a samozřejmě i veřejností. Tato fáze je významnou podmínkou toho, abychom mohli zjištěné poznatky efektivně a ve společném konsenzu využít při sestavování strategických řešení dalšího období (Příkryl, 2018)⁶¹.

Obrázek č. 13: Na co nám může dát evaluace odpověď? (vlastní zpracování)



Zdroj: Strategické řízení a plánování (Strateduka)⁶²

Monitoring a především pak výstupy evaluačních studií jsou významné z hlediska potenciálu vlivu proměn příslušné politické oblasti. Právě tyto nástroj tvoří základní stavební kameny moderní politiky založené na faktech („evidence-based policy“). Je tak zcela na místě přistupovat k evaluačním studiím jako k tzv. veřejně politickým dokumentům. Aspirace těchto proměn směřují jak do mikro, mezo i makro oblastí veřejných politik. Konkrétní příležitosti lze kategorizovat i tímto způsobem (Drhová, 2017)⁶³:

- „Deskripce a monitoring - sběr dat a informací o určité oblasti.
- Explanace - tvorba teorií a modelů o příčinách a důsledcích sociálních jevů.
- Komparace - porovnání stavu v určité oblasti se situací v jiné lokalitě, regionu či zemi.
- Evaluace - vyhodnocení naplnění cílů předchozích politik či programů.

⁶¹ PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

⁶² PŘÍKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.

⁶³ DRHOVÁ, Zuzana, VESELÝ, Arnošt a Martin NEKOLA, ed., 2007. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-75-5.

- Tvorba doporučení - poskytnutí rady, jak postupovat při řešení určitého konkrétního problému.
- Legislativa - pomoc při tvorbě legislativy.
- Tvorba strategií a plánů - pomoc při vytváření strategických dokumentů.⁶⁴

3.8 Bariéry strategického plánování

Tvorbu a realizaci strategických plánů provází množství bariér. Příčin nezdaru naplňování cílů a konkrétních opatření je mnoho. V jisté schematizaci je lze rozdělit na:

- Vnitřní bariéry na straně „nositele/ů strategie“ – personální kapacity (jak z hlediska kvality, tak i kvantity), finanční ne/zajištění, problematika procesního rázu, změny na pozicích voleného managementu a s ním i změna postoje ke schváleným strategickým dokumentům atd.
- Vnější bariéry – změny dopadající na aktéry odpovědné za plnění opatření = finanční, změny legislativy, personální proměny, proměna poptávky atd.

V odborné literatuře pak lze nalézt další poměrně časté bariéry, se kterými se lze setkat a na které je třeba vhodně reagovat (Fotr, 2017)⁶⁴:

- Časová náročnost strategie – nastavení nereálného časového harmonogramu, nedůslednost při managementu tvorby a implementaci strategie, externí vlivy zpozdňující plnění určených cílů, neagilnost, ne-flexibilita při řešení rizik zpoždění plnění cílů atd.
- Nekompetence manažerů pro realizaci strategie – nedostatečná erudice pověřených pracovníků, kumulace více pracovních povinností s nedostatečným prostorem určeným pro management strategického řízení, nemožnost/nízká nabídka vzdělávacích aktivit, nedostatek financí pro zajištění vzdělávacích aktivit atd.
- Neefektivní řízení změny – rezistence ke změnám, problematika změny voleného managementu obcí, procesní problematika při schvalování opatření a jednotlivých aktivit atd.
- Nedostatečná koordinace – nezapojení odpovídajících aktérů, nevytvoření adekvátního prostoru pro podněcování a připomínkování aktivit atd.

⁶⁴ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

- Špatné sdílení informací a nejasná komunikace – neexistence či nefunkčně nastavený systém komunikace mezi zapojenými klíčovými aktéry, nepředávání informací veřejnosti, netransparentní zpracování podnětů a připomínek atd.
- Nedostatečné pochopení organizační struktury – problematika schvalovacích procesů, nejasnost a nejednoznačnost smluvených postupů, nejednoznačnost a proměnlivost rolí a odpovědností v rámci vytvořené struktury managementu strategického řízení atd.
- Špatná nebo vágní strategie – nereálné cíle, neodpovídající alokační vize, nejasná odpovědnost aktérů za plnění cílů, cíle nekorespondují se zjištěními analytické části, nenastavení řídicích a koordinačních procesů implementační fáze, neexistence či nefunkčnost monitoringu, absence evaluačních činností atd.
- Nezvnitřnění „strategie“ klíčovými pracovníky, včetně voleného managementu.
- Neočekávané problémy.

Popsaným prvkům bariér plnění strategického řízení se lze účinně bránit aktivním přístupem a funkční komunikací, která musí být jasně stanovena již od okamžiku rozhodnutí se pro tvorbu strategického plánu. Jistým pomocníkem pro orientaci nám může být určení faktoru úspěšnosti, kdy porovnáváme, do jaké míry se naše situace blíží ideálnímu stavu (Fotr, 2017)⁶⁵.

Obrázek č. 14: Bariéry a faktory úspěšnosti (vlastní zpracování)

Bariéry	Faktor úspěšnosti
Nevhodné systémy pobídek a odměňování.	Systém pobídek a odměňování je vázán na plnění strategických cílů a strategie.
Špatná/nejasná strategie.	Kvalitní, jasná, srozumitelná strategie s dostatečnou mírou flexibility.
Nedostatečné znalosti a dovednosti pro realizaci strategie.	Manažeři jsou dostatečně připraveni na realizaci strategie.
Převládá krátkodobá orientace organizace (sekundární).	Realizace strategie je prioritou organizace.
Nedostatečná efektivní koordinace.	Organizační struktura vytvářející předpoklad efektivní koordinace.

⁶⁵ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

Nejasná odpovědnost.	Jasně vymezení rolí a odpovědnosti.
Konfliktní cíle a priority.	Sladěnost strategií.
Nedostatek managementu změny.	Kvalitní management změny.
Nedostatek podpory realizace z vyšších úrovní.	Vyšší úroveň se aktivně podílí na realizaci strategie.
Direktivní styl řízení.	Kooperativní styl řízení = spolupráce a obousměrná vertikální komunikace.
Nedostatek monitoringu a kontroly.	Kvalitní systém monitoringu (ukazatele, proces).
Nedostatek modelů opory pro manažery.	Modely specifikující – proces realizace, aktivity, informační toky, systém kontroly a zodpovědné subjekty.

Zdroj: Úspěšná realizace strategie a strategického plánu⁶⁶

3.9 Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+

Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+⁶⁷ je nástroj vládní politiky pro řešení sociálního vyloučení na území obcí a regionů České republiky. Hlavním Implementací KPSV 2021+ je pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, odbor pro sociální začleňování (Agentura). Sekundárně se pak na tomto postupu (jeho vymezení i realizaci) podílí i Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a Úřad vlády ČR. Jedná se ucelený postup, který v sobě zahrnuje:

- Strategicko-koncepční řízení politiky sociálního začleňování v území obce/regionu.
- Odborné a komplexní řešení sociálního vyloučení v území.
- Řešení postaveno na úzké spolupráci všech zainteresovaných aktérů, včetně zařazení participativních postupů k občanům města.
- Důraz na uplatnění přístupu „evidence-based policy“⁶⁸ jak ve fázi přípravy postupů, ale i při průběžném vyhodnocování intervencí či souhrnných evaluačních závěrech.
- Příležitost využití specificky určených finančních prostředků z národních či evropských zdrojů určených k řešení sociálního vyloučení.

⁶⁶ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

⁶⁷ Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+. *Agentura pro sociální začleňování* [online]. Copyright © 2022 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

⁶⁸ Evidence-based policy = politika založená na datech, analytické zkušenosti a politická podpora k použití vědeckých informací.

Hlavním subjektem řešení je odbor pro sociální začleňování MMR ČR (Agentura), který na základě určení potřeby a zájmu obce vstupuje do spolupráce s územním celkem. Vzájemná spolupráce je ukotvena podpisem memoranda, jehož součástí je povinná příloha vymezující charakter spolupráce z hlediska obsahového zaměření, ale i určení postupů, které budou při řešení využívány. Stěžejním bodem řešení je pak sestavení a implementace Plánu sociálního začleňování, který může mít vícero podob. Platí však, že vždy jde o strategicko-koncepční dokument, jehož základem je:

- Důkladná analýza prostředí.
- Vytvoření spolupracujícího prostředí (lokálního partnerství) všech dotčených aktérů, kteří identifikují problémy (a jejich příčiny) a navrhnou cíle a opatření řešení (včetně příslušných zdrojů/alokací).
- Vymezení rolí a odpovědnosti jednotlivých subjektů.
- Nastavení průběžného monitoringu plnění cílů a opatření.

Konkrétní postupy v rámci KPSV 2021+ jsou vymezeny Metodikou koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení (Metodika KPSV 2021+), která je sestavena ze dvou částí⁶⁹:

- Obecná část Metodiky KPSV 2021+⁷⁰ obsahuje základní nastavení spolupráce Agentury s územními celky a dalšími subjekty, základní postupy pro tvorbu politik sociálního začleňování a jejich implementaci s podporou finančních prostředků z fondů Evropské unie.
- Specifická část Metodiky KPSV 2021+⁷¹ je prováděcím dokumentem a konkretizuje a popisuje vstup do KPSV 2021+, činnosti a výstupy spolupráce s územními celky a jejich klíčovými partnery.

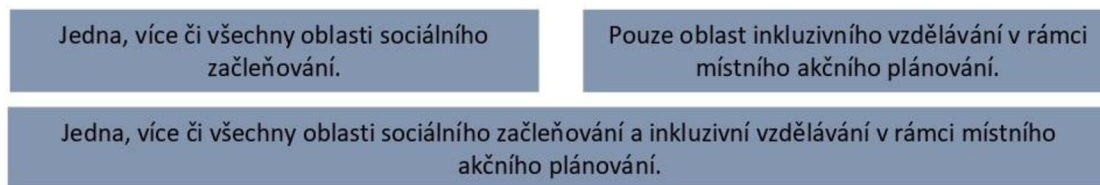
⁶⁹ Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+. *Agentura pro sociální začleňování* [online]. Copyright © 2022 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

⁷⁰ Tato část byla schválena usnesením vlády č. 322 dne 29. března 2021.

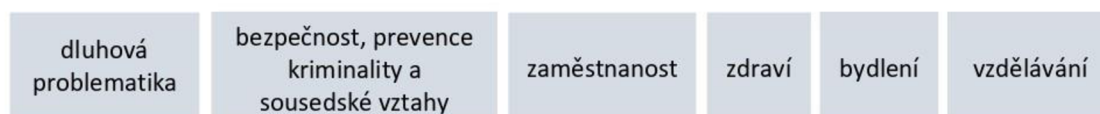
⁷¹ Tato část je vydána rozhodnutím ministryně pro místní rozvoj ze dne 7. 6. 2021.

Obrázek č. 15: Obsahové zaměření spolupráce v režimu KPSV 2021+ (vlastní zpracování)

Typy spolupráce v rámci KPSV 2021+ je možné obsahově vymezit následovně:



Základní tematické oblasti sociálního začleňování v rámci KPSV 2021+ jsou:



Průřezová témata jsou:



Zdroj: Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+⁷²

⁷² Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+. *Agentura pro sociální začleňování* [online]. Copyright © 2022 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

4. Problematika sociálního vyloučení

Sociální vyloučení je specifickou negativní sociální situací či mechanismem, který zasahuje nejen jedince či domácnost, ale přímo ovlivňuje potenciál tvorby a realizaci kohezní sociální politiky jako takové. A to jak na úrovni lokální, regionální, národní i celoevropské. „Obecně lze sociální vyloučení chápat jako mechanismus, který znesnadňuje určitým skupinám populace přístup k odpovídajícím materiálním i duchovním zdrojům a vytlačuje je tak na okraj dané společnosti.“(Trbola, 2015)⁷³

V odborné literatuře najdeme velké množství různých vymezení sociálního vyloučení. Jistý průsečík či shodu nacházejí tyto teze v těchto bodech:

- Sociální vyloučení je důsledek nerovného přístupu ke zdrojům, pozicím a příležitostem vlastní stabilizace jedince ve společnosti.
- Pět základními zdroji jsou zaměstnanost, bydlení, sociální ochrana, zdravotní péče a vzdělání.
- Sociální vyloučení není výsledkem dobrovolné volby jedince.
- Významným aspektem sociálního vyloučení je nemožnost či nezapojení se do tvorby veřejného života a politiky v demokratické společnosti.
- Sociální vyloučení je úzce spojeno s problematikou mezigeneračního přenosu.
- Sociální vyloučení je komplexním jevem či mechanismem, který znemožňuje či je výsledkem, individuálního naplnění dimenzí sociálního bezpečí a sociální suverenity.

Nerovnost ve společnosti se prohlubuje, což potvrzují i výsledky výzkumných šetření v České republice (SILC atd.). Odborníci dlouhodobě upozorňují na rizika „rozevírání nůžek“. To se projevuje segmentací společnosti do vrstev, kdy v těch „nižších“ úrovních se vytrácí reálná možnost vertikální mobility, což je jeden z pilířů a základních stavebních kamenů svobodné demokratické společnosti. Anthony Giddens (Giddens, 2004)⁷⁴ upozorňuje na skutečnost, že v situaci exkluze se nacházejí nejen spodní vrstvy společnosti, ale i ty na nejvyšších příčkách. Autor pracuje s pojmem „revolta elit“, které se dobrovolně vyčleňují ze společnosti a uzavírají tak své sociální sítě. Příkladem mohou být exkluzivní

⁷³ TRBOLA, Robert, Mírka NEČASOVÁ a Miroslava RÁKOCZYOVÁ, 2015. *Role lokálních vlád při řešení problémů sociálního začleňování*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-226-8.

⁷⁴ GIDDENS, Anthony, 2004. *Třetí cesta a její kritici*. Přeložil Adéla VOPĚNKOVÁ. Praha: Mladá fronta. Myšlenky (Mladá fronta). ISBN 80-204-1208-5.

školská zařízení či speciální lékařská zařízení mimo sítě veřejných institucí. Podstatným rozdílem je však skutečnost, že privilegované vrstvy jsou spíše odloučené (dobrovolně, záměrně). Naopak sociální vyloučení (exkluze) je výsledkem nedobrovolného stavu věcí. Řešení sociálního vyloučení je především v organizační gesci MPSV⁷⁵, které je i nositelem příslušných strategických dokumentů. Dalšími významnými subjekty jsou pak Úřad vlády ČR v čele s pověřenou vládní zmocněnkyní pro lidská práva⁷⁶ a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, pod které je zařazeno Oddělení pro sociální začleňování (známé jako Agentura pro sociální začleňování)⁷⁷. V praxi konkrétnějšího řešení jsou pak nejvýznamnějšími institucemi samospráva (lokální, regionální), instituce státní správy v území (Úřad práce ČR atd.), nestátní organizace (zaměstnavatelé, neziskové organizace atd.). Národní směr řešení eliminace sociálního vyloučení určují příslušné strategické dokumenty. Mezi nejvýznamnější patří:

- Strategie rovnosti, participace a začlenění Romů 2021 – 2030.
- Strategie sociálního začleňování 2021–2030.
- Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+.
- Národní strategie ochrany práv dětí na období 2021–2029.
- Koncepce bydlení ČR 2021+.
- Národní plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2021–2025.

4.1 Vymezení pojmů

Chudoba a materiální deprivace

Autorem prvního modelu chudoby Benjamin S. Rowntree, který v rámci svého výzkumu „Poverty in York“ z roku 1901 nabízí dva různé stupně chudoby: „Primární chudoba znamenala být bez výdělků nezbytných k zachování stavu fyzické funkčnosti. Sekundární chudoba znamenala život ve zjevném nedostatku a bídě z důvodu neefektivního využívání

⁷⁵ MSV. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/>

⁷⁶ Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/zmocnenecnyne-vlady-pro-lidska-prava-15656/>

⁷⁷ Agentura pro sociální začleňování. MMR ČR [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/>

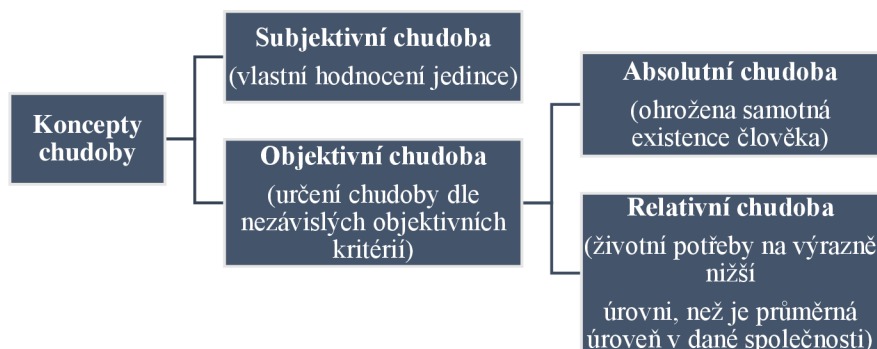
dostupných prostředků“ (in Nedomová, 2014)⁷⁸. Tato perspektiva z počátku 20. století je v různé míře uplatňována až do dnešních dnů.

Podle Mareše (Mareš, 1999)⁷⁹ a Tomeše (Tomeš, 2010)⁸⁰ nelze chudobu slučovat s pouhou bídou – hladověním, nedostatečnou výživou apod. Autoři nabízí dvě dimenze toho jevu.

- Chudobu jako stav hmotné nouze, který je spojen s nedostatkem příjmů pro uspokojení základních životních potřeb jedince na důstojné úrovni. V souvislosti s tímto jevem se používá pojem materiální deprivace.
- Chudoba je stavem sociální nouze ve smyslu vyloučení jedinců a domácností od možnosti zajištění si materiálních zdrojů, lidských i občanských práv. V souvislosti s touto skutečností je používán pojem sociální deprivace.

Vymezení konceptu chudoby nabízí i Vojtěch Krebs: „Chudoba je spojována s hmotnou nouzí, deprivací, s vyloučením jedinců či určitých sociálních skupin od nemateriálních zdrojů.“ Přičemž dále nabádá pro vhodné a odborně ukotvené nakládání s pojmem chudoby: „Chudoba musí být omezena jen na určité typy a stupně deprivace. Žít v chudobě znamená být především materiálně deprivovaný“ (Krebs, 2015)⁸¹

Obrázek č. 16: Schematizace základních konceptů chudoby (vlastní zpracování)



Zdroj: Sociální politika⁸²

⁷⁸ NEDOMOVÁ, Eva, Marie Špiláčková. Chudoba, definování a možnosti jejího měření. *FÓRUM sociální politiky 1/2014*, s. 2 - 8. Praha 2014 [cit. 2022-20-12]. Dostupné z: https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/04/Nedomova-Eva-Chudoba-definovani-a-moznosti-jejeho-mereni.-FSP_c.-1-2014.pdf

⁷⁹ MAREŠ, Petr, 1999. *Sociologie nerovnosti a chudoby*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-85850-61-3.

⁸⁰ TOMEŠ, Igor, 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-680-3.

⁸¹ KREBS, Vojtěch a kol., 2015. *Sociální politika*. 6. preprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-921-2.

⁸² KREBS, Vojtěch a kol., 2015. *Sociální politika*. 6. preprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-921-2.

Koncept chudoby je vnímán a využíván spíše jednodimenziálně jako příjmovou nedostatečnost jedince. To následně souvisí i s postupy měření chudoby, které vždy reagují na určitý výchozí teoretický princip. Obecně můžeme rozlišit metody měření dle toho, zda se zaměřují na spotřebu (výdaje) či příjem domácností (jedinců). Za základní nástroje pro měření chudoby jsou považovány (Tomeš, 2010)⁸³:

- Stanovení hranice chudoby ve vztahu k průměrnému příjmu – zpravidla je kritériem chudoby příjem domácnosti nižší, než 60 % průměrného příjmu.
- Hranice chudoby daná stanovením minimálního standardu – příjem rodiny nedosahuje částky, která je v dané společnosti považovaná za minimální pro zajištění základních životních potřeb.
- Stanovení koše zboží (metoda spotřebního koše) – kalkulace nákladů na zajištění nezbytného objemu statků a služeb nutných pro dosažení minimálního uznaného standardu společnosti.
- Stanovení poměru výdajů na potraviny v celkových výdajích domácnosti – pokud více než 30 % výdajů domácnosti tvoří náklady na stravu, může být značena za chudou.

Sociální vyloučení (sociální exkluze)

Rozdílem v pojetí konceptu sociální vyloučení, oproti konceptu chudoby, je zdůraznění komplexnosti jevu, dynamičnost charakteru a zahrnutí dalších vyvolaných jevů, které s chudobou jako takovou souvisí. Multidimenzionální přístup sociálního vyloučení se provázaně vztahuje k příčinám, dopadům a dalším konsekvencím, které lze zaznamenat na individuální i společenské úrovni. Pohled na to, co rozumíme inkluzí, resp. exkluzí, se v čase proměňuje. Zatímco inkluze je projevem sdílené identity, exkluze byla historicky projevem marginalizace, případně cílené ostrakizace, resp. nástrojem sociální kontroly. Evropská definice sociální exkluze vymezuje sociálně vyloučené jedince jako „obyvatele/občany dané společnosti, kteří z důvodů, které nemají sami pod kontrolou, nemohou participovat na obvyklých aktivitách, k nimž by je jejich občanství opravňovalo a na něž aspirují“ (Mareš, 2008)⁸⁴.

⁸³ TOMEŠ, Igor, 2010. Úvod do teorie a metodologie sociální politiky. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-680.

⁸⁴ MAREŠ, Petr a SIROVÁTKA, Tomáš. Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluze). (inkluze) – koncepty, diskurz, agenda. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* Praha 2008. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2008/02/03.pdf>

Vztah mezi chudobou a sociálním vyloučením vhodně doplňuje Petr Mareš: „Chudoba se sociální exkluzí nepochybně úzce souvisí jakožto vyloučení ze standardu života a životních šancí, konzumních aspirací, ze zdravotní péče a vzdělání. Ničí lidské schopnosti a životní šance a je doprovázena demoralizací beznadějí, apatií a zoufalstvím.“ (Mareš, 2000)⁸⁵ Ve svém textu dále připomíná fakt, že ne všichni chudí musí být vyloučenými. Současně však platí, že určité typy chudoby zvyšují riziko sociálního vyloučení jedince či domácnosti. V současnosti je sociální exkluze chápána většinou jako ohrožení integrity a sociální koheze dané kolektivity a zpochybnění společné identity jejich členů (Mareš, Sirovátka, 2008)⁸⁶.

Příčiny sociálního vyloučení lze zjednodušeně schematizovat:

- Vnitřní příčiny sociálního vyloučení - Důsledek jednání konkrétních lidí, jichž se soc. vyloučení týká. Ti mohou svým jednáním vlastní situaci přímo způsobovat či ji posilovat. I když jde o příčiny individuální, jsou důsledkem příčin vnějších. Patří sem například ztráta pracovních návyků při dlouhodobé nezaměstnanosti, dlouhodobá neschopnost hospodařit s penězi a dostát svým finančním závazkům, orientace na okamžité uspokojení potřeb vyplývající z dlouhodobé frustrace, apatie a nízká motivace k řešení vlastních problémů ad.
- Vnější příčiny sociálního vyloučení – Jsou dány širšími společenskými podmínkami nebo vyplývají z jednání lidí, kteří se nacházejí vně vyloučení. Tuto kategorii příčin nemohou sociálně vyloučení ovlivnit vlastním jednáním či tak mohou činit jen obtížně. Patří sem například trh práce a jeho charakter, bytová politika státní správy a místní samosprávy, sociální politika státu, praxe místních samospráv ve vztahu k sociální oblasti, diskriminace atd.

Tak jak bylo řečeno, je sociální vyloučení komplexním a dynamickým jevem s mnoha dalšími konsekvencemi. Obrázek níže ilustrativně, na základě jedné z výzkumných zpráv zaměřených na nerovnosti ve vzdělání⁸⁷, popisuje provázanost negativních sociálních jevů, které jsou vzájemně úzce propojeny. Důležité je dodat, že jde jen o omezenou výseč, které

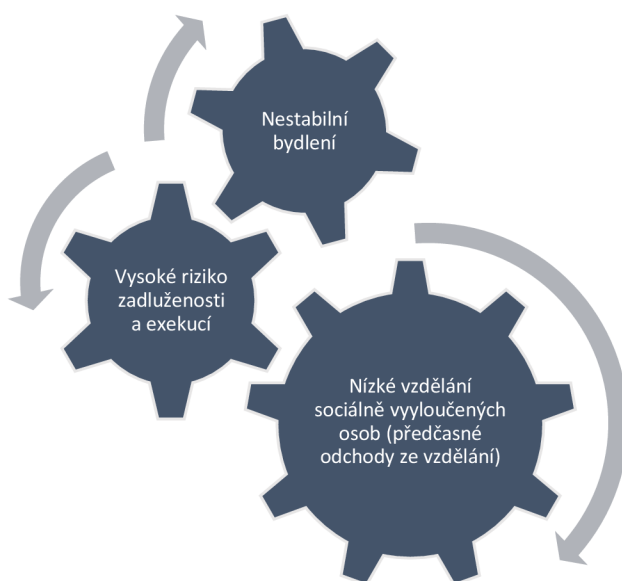
⁸⁵ MAREŠ, Petr. Chudoba, marginalizace, sociální vyloučení. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, Brno. *Sociologický časopis*, 2000, Vol. 36. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2000/03/03.pdf>

⁸⁶ MAREŠ, Petr a SIROVÁTKA, Tomáš. Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluzie). (inkluzie) – koncepty, diskurz, agenda. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* Praha 2008. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2008/02/03.pdf>

⁸⁷ Nerovnosti ve vzdělávání jako zdroj neefektivit. PAQ Research (D. Prokop, V. Korbel, T. Dvořák, L. Marková, D. Gardošiková) Think-tank IDEA (J. Grossmann, V. Korbel, J. Krajčová, D. Münich). © Nadace České spořitelny, 2020. Dostupné z: <https://www.paqresearch.cz/post/nerovnosti-vzdelani-neeaktivita>

dále chybí například vysoká míra nezaměstnanosti (především dlouhodobá), prekarizovaná práce⁸⁸, uzavírání lokálních komunit (sociálně vyloučené lokality), nízká úroveň finanční gramotnosti, nestabilita finančního rozpočtu domácnosti, nízká kvalita zdraví, nízká participace sociálně vyloučených na veřejném životě, vyšší míra kriminality atd.

Obrázek č. 17: „Ozubená kola“ – základní atributy sociálního vyloučení (vlastní zpracování)



Zdroj: Sociální politika⁸⁹

Dopady sociálního vyloučení na cílovou skupinu rodin s dětmi konkrétně přibližuje Daniel Prokop ve své Analýze sociálního znevýhodnění⁹⁰: „Zdrojem problémů (sociálně vyloučených, chudých) rodin je chudoba či nízký sociální status, které se poté dále projevují v různých formách. Chudoba vede jak k internalizaci problémů (ovlivnění psychologického vývoje dětí), tak k externalizaci problémů (projevy v konkrétním chování, sociálních jevech). Chudoba a nízké příjmy jsou asociovány s výskytem depresí a úzkostí. Častěji jsou

⁸⁸ Prekérní práce je nestandardní druh zaměstnání, který je nejistý a nechráněný. Není dostatečně finančně ohodnocený, takže na jeho základě nelze uživit domácnost. Někdy se hovoří o tzv. „3D jobs“ (difficult, dirty, dangerous), tedy náročné, špinavé a nebezpečné práce (Mahmoud a Trebesch 2010) = MAHMOUD, T. O. a TREBESCH, Ch. (2009): „The Economic Drivers of Human Trafficking: Micro-Evidence from Five Eastern European Countries.“ Proceedings of the German Development Economics Conference. Frankfurt am Main., No. 38.

⁸⁹ KREBS, Vojtěch a kol., 2015. *Sociální politika*. 6. preprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-921-2.

⁹⁰ PROKOP, Daniel, 2019. Analýza vybraných rozměrů sociálního znevýhodnění [online]. Nadace České spořitelny. Copyright ©8 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/data/documents/e2/analýza-socialniho-znevychodneni-final.pdf>

také spjatý s kriminalitou a delikventním chováním, zejména u mladých lidí. Tyto efekty jsou výrazně silnější pro děti než pro dospělé. Zatímco dospělí jsou vůči těmto efektům více rezistentní, u dětí jsou tyto efekty výraznější, zejména pokud se různá rizika kumulují. V neposlední řadě má efekt také negativní vliv sousedství, ve kterém se soustředí rodiny s problémy, protože dochází ke snížené kapacitě komunity tyto problémy řešit. (...) Tyto mechanismy ohrožují děti tím spíše, že rodiny zasažené zmíněnými sociálními problémy mají malý sociální kapitál, kontakty které mohou využít, např. pro mobilizaci svých známých, když potřebují zaplatit kauci na nájem (80 % ohrožených rodin si bydlení udrží, pokud mobilizují peníze na kauci) nebo při hledání bydlení. Vyšší sociální kapitál (včetně vzdělání a kulturního kapitálu) umožňuje rodinám nacházet řešení těchto problémů. Pokud tyto kapitály chybí, problémy se naopak kumulují.“ (Prokop, 2019)⁹¹

Podle Evropské komise (Evropská komise 2001 in Mareš, 2006)⁹² je sociální exkluze způsobena zejména řadou strukturálních a institucionálních příčin. Sociální exkluze je konkrétně vymezena jako důsledek kombinovaného vlivu nezaměstnanosti, nízké vzdělanosti a kvalifikace, nízkého příjmu, neadekvátního bydlení, zhoršeného životního prostředí, vysoké kriminality, nedostupnosti kvalitní lékařské péče a kvalitního vzdělávání, krize rodiny a dalších sociálních institucí klíčových pro občanskou společnost. Na sociální vyloučení může být nahlíženo rovněž jako na důsledek odlišné etnicity i národnosti. Většinou se jedná o kumulaci více rizikových faktorů. Sociální vyloučení je spojováno často především s předsudky, diskriminací, xenofobií zástupců majoritní populace. Svou roli v tomto ohledu sehrává rovněž problematika prostorového aspektu sociálního vyloučení většinou v důsledku přirozeného stěhování těchto skupin do lokalit s cenově výhodnějším bydlením (Trbola, 2015)⁹³. Sociálním vyloučením jsou nejčastěji ohroženi ti, kteří spadají do některých z následujících skupin (Mareš, 2016)⁹⁴:

- Dlouhodobě nebo opakovaně nezaměstnaní.

⁹¹ PROKOP, Daniel, 2019. Analýza vybraných rozměrů sociálního znevýhodnění [online]. Nadace České spořitelny Nadace České spořitelny. Copyright ©8 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/data/documents/e2/analyza-socialniho-znevychodneni-final.pdf>

⁹² MAREŠ, Petr, RÁKOCZYOVÁ, Miroslava, SIROVÁTKA, Tomáš a kol. 2006. Sociální vyloučení a sociální začleňování v České republice jako veřejně politická agenda. Praha: CESES FSV UK. Dostupné z: https://ceses.cuni.cz/CESES-20-version1-sesit_03_2006.pdf

⁹³ TRBOLA, Robert, NEČASOVÁ, Mírka, RÁKOCZYOVÁ, Miroslava. 2015. Role lokálních vlád při řešení problémů sociálního začleňování. Praha: VÚPSV. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_391.pdf

⁹⁴ MAREŠ, Petr, RÁKOCZYOVÁ, Miroslava, SIROVÁTKA, Tomáš a kol. 2006. Sociální vyloučení a sociální začleňování v České republice jako veřejně politická agenda. Praha: CESES FSV UK. Dostupné z: https://ceses.cuni.cz/CESES-20-version1-sesit_03_2006.pdf

- Pracovníci s nejistými a nevýhodnými pracovními smlouvami (zejména starší a mimo ochranu mechanismů regulujících pracovní trh).
- Lidé s nízkými příjmy a chudí.
- Nekvalifikovaní (zejména s nedokončenou základní školou).
- Mentálně či psychicky handicapovaní.
- Drogově závislí.
- Děti vyrůstající v problémových rodinách (zejména týrané děti).
- Delikventi (věznění i na svobodě, ale se záznamem v trestním rejstříku).
- Mladí (bez pracovních zkušeností).
- Imigranti (zahraniční pracovníci, uprchlíci i azylanti).
- Různě vymezené minority (rasově, nábožensky, jazykově a kulturně).
- Osoby zbavené volebního práva.
- Příjemci sociálních dávek (včetně osob, které je nečerpají pro svou nezpůsobilost o ně požádat).
- Obyvatelé upadajících území nebo lokalit majících charakter ghett.
- Bezdomovci, osoby, jejichž způsob života je vnímán a stigmatizován jako deviantní.
- Osoby neschopné mobility.
- Sociálně izolovaní bez přátel a rodin.

Sociální začleňování (sociální inkluze)

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vymezuje sociální začleňování jako proces, který „zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný“⁹⁵. Celý tento proces směřuje k překonání sociální exkluze, které je nahlíženo jako selhání integrujících cílů společenského systému - demokratického a legislativního systému zajišťujícího občanskou integraci, trhu práce zajišťujícího ekonomickou integraci, systému

⁹⁵ 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. Zákon pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

sociálního státu zajišťujícího sociální integraci, či rodiny a komunity zajišťujících interpersonální integraci (Mareš, 2008)⁹⁶.

Podle Levitas (in Mareš, 2008)⁹⁷ existují v současnosti tři základní diskurzy sociální exkluze (spojené s představou jejích příčin), které implikují i tři rozdílné přístupy k řešení sociálního začleňování:

- Redistributivní diskurz se zaměřuje na efektivní využití dávkové agendy pro řešení sociálního vyloučení (chudoby).
- Integrativní diskurz určuje za hlavní pilíř řešení sociální inkluze placené zaměstnání (nejen jako zdroj příjmů), případně jiné komunitní strategie překonání sociální izolace.
- Moralizující diskurz pracuje s pojmem resocializace, která je zaměřena na řešení individualizovaných příčin - (patologické) morální a kulturní charakteristiky. Nástroji inkluze je sociální práce a krizová sociální intervence nebo represivní opatření veřejné politiky.

Autoři Mareš a Sirovátka upozorňují na fakt, že pokud chceme být úspěšnými při řešení sociálního vyloučení, pak je důležité nabízet koncepční, synergicky provázané a i paralelně působící soubory opatření. Některé dimenze sociálního vyloučení ale leží zcela mimo pole působení sociální politiky, přestože mají na ostatní dimenze sociálního začleňování významný vliv. Zatímco opatření sociální politiky mají značný vliv na ekonomickou dimenzi sociálního vyloučení (spotřeba, aktivity na trhu práce) – a tyto dimenze jsou tradičně v centru zájmu sociální politiky, je jejich vliv na sociální dimenzi jen částečný. Ještě omezenější vliv mají pak opatření sociální politiky na politickou či kulturní dimenzi sociálního vyloučení. Totiž opatření, jako je začlenění na trhu práce či poskytnutí zdrojů k eliminaci chudoby a garance přístupu k institucím, jako je vzdělávací systém či jiné instituce, sama o sobě ještě nemusí znamenat plné začlenění v neformálních i formálních sociálních vztazích, kulturní sounáležitost a účast na politickém procesu. (Mareš, 2008)⁹⁸

⁹⁶ MAREŠ, Petr a SIROVÁTKA, Tomáš. Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluze). (inkluze) – koncepty, diskurz, agenda. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* Praha 2008. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2008/02/03.pdf>

⁹⁷ MAREŠ, Petr a SIROVÁTKA, Tomáš. Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluze). (inkluze) – koncepty, diskurz, agenda. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* Praha 2008. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2008/02/03.pdf>

⁹⁸ MAREŠ, Petr a SIROVÁTKA, Tomáš. Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluze). (inkluze) – koncepty, diskurz, agenda. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* Praha 2008. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2008/02/03.pdf>

Obrázek č. 18: Dimenze sociálního vyloučení a začleňování, oblast sociální politiky (vlastní zpracování)

Sociální vyloučení (exkluze)		Sociální začleňování (inkluzie)	
Oblasti	Indikace	Předpoklady	Sociální politiky
Ekonomická aktivita (spotřeba)	Chudoba a materiální deprivace	Redistribuce zdrojů: Příjem Jiné zdroje Bydlení	Podpora příjmů Sociální služby Podpora bydlení
Zaměstnanost (aktivity na trhu práce)	Ne/zaměstnanost Kvalita zaměstnání	Flexibilita Přístup/princip rovných šancí – sociální kapitál Schopnosti (lidský potenciál)	Pobídky k práci Opatření proti diskriminaci Pozitivní diskriminace Aktivní politika zaměstnanosti Celoživotní učení Sociální služby
Sociální aktivita	Ne/participace v sociálních kontaktech Omezená šíře a kvalita kontaktů	Sociální kontakty a sítě Kvalita kontaktů a sítí Důvěra v jiné lidi	Sociální prevence Prevence izolace Empowerment, spoluúčast, partnerství
Politická aktivita	Ne/participace v politických aktivitách (volby, organizovanost atd.)	Důvěra v instituce Legitimita reprezentací a politického systému	Přístup k realizaci politických a občanských práv Politika recognition (uznání)

Zdroj: Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluzie)⁹⁹

⁹⁹ MAREŠ, Petr a SIROVÁTKA, Tomáš. Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluzie). (inkluzie) – koncepty, diskurz, agenda. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* Praha 2008. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2008/02/03.pdf>

4.2 Situace sociálního vyloučení na území ČR

Mapování situace sociálního vyloučení je v prostředí České republiky nejčastěji spojováno s určováním sociálně vyloučených lokalit. V první etapě těchto výzkumů bylo definování sociálního vyloučení velmi úzce spojeno s etnicitou (romská menšina). První konkrétnější analýzou popisující situaci sociálního vyloučení byl výstup s názvem „Dlouhodobý stacionární terénní výzkum sociálně vyloučených romských komunit (2004 – 2005)“¹⁰⁰. Na tento dokument navázalo šetření „Analýza sociálně vyloučených romských lokalit a absorpční kapacity subjektů působících v této oblasti“, které bylo představeno v roce 2006¹⁰¹. V roce 2015 bylo zpracováno pokračování této zprávy¹⁰². V obou případech byly tyto dokumenty využity při nastavování konkrétních postupů řešení sociálního začleňování na lokální, regionální či národní úrovni včetně zacílení dotačních programů ESF v příslušných obdobích. Při porovnání obou těchto zpráv lze zjednodušeně konstatovat, že mezi rokem 2006 – 2015 došlo k významnému navýšení počtu sociálně vyloučených lokalit na celém území České republiky (z 310 lokalit na 606 lokalit), přičemž došlo k téměř dvojnásobnému zvýšení počtu sociálně vyloučených osob (z 60-80 tis jednotlivců na 95-115 tis osob žijících v sociálně vyloučených lokalitách). S velkým akcentem je připomínána zhoršující situace v krajích, které nyní spadají do kategorie tzv. strukturálně postižených regionů – Karlovarský kraj, Ústecký kraj, Moravskoslezský kraj. Mapa níže přibližuje rozvržení sociálně vyloučených lokalit v roce 2016, přičemž lze konstatovat, že jejich velká část je soustředěna do oblasti tzv. Sudet¹⁰³.

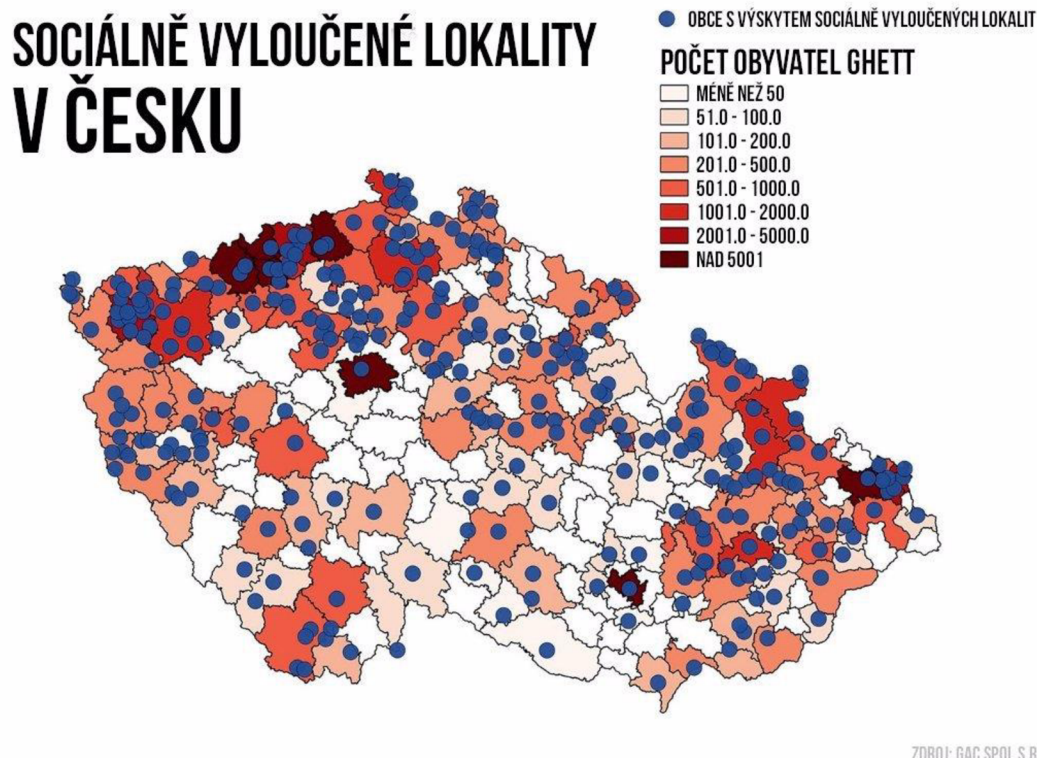
¹⁰⁰ Dlouhodobý stacionární terénní výzkum sociálně vyloučených romských komunit. Tomáš Hirt a Marek Jakoubek. Katedra antropologie FHS ZČU v Plzni. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Praha 2005. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/vyzkum/aplikovany-vyzkum/dlouhodoby-stacionarni-terenni-vyzkum-socialne-vyloucenych-romskych-komunit>

¹⁰¹ Analýza sociálně vyloučených romských lokalit a absorpční kapacity subjektů působících v této oblasti. Gabal Analysis & Consulting. Praha, srpen 2006. Dostupné z: https://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/GAC_MAPA_analyza_SVL_aAK_CJ.pdf?langSEO=documents&parentSEO=nase_prace_vystupy&midSEO=GAC_MAPA_analyza_SVL_aAK_CJ.pdf

¹⁰² Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR. GAC spol. s r. o. Praha, 2015. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/analyza-socialne-vyloucenych-lokalit-v-cr

¹⁰³ „Sudety“ jsou okrajové oblasti českých zemí, které byly dříve osídleny Němci. Nejedná se přitom o souvislé území, správní jednotku ani homogenní krajinu. Německy mluvící obyvatelé českých zemí si říkali různě: Češi, Němci, Rakušané, Šumavané, Moravané, Slezané nebo čeští Němci. Po vysídlení Němců po konci druhé světové války byla tato území obsazována v rámci procesu „řízené migrace“.

Obrázek č. 19: Mapa sociálně vyloučených lokalit 2015 (převzato)



Zdroj: Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR¹⁰⁴

Na tyto dokumenty různým způsobem navazují v dalších letech různé dílčí i komplexnější výzkumné práce. Rozdílem je však nově se prosazující perspektiva, která se vzdává prioritní identifikace sociálně vyloučené lokality založené na prokázání přítomnosti romského etnika, jakožto stěžejního znaku. Nová perspektiva se více zaměřuje na maximální vytěžení dostupných dat různých oblastí, které jsou signifikantní pro jev sociálního vyloučení ať už z hlediska příčin či dopadů – míra exekucí, úspěšnost ve vzdělání, výplata dávek, nezaměstnanost (především dlouhodobá nezaměstnanost), kvalita zdraví, kvalita a dostupnost bydlení, míra kriminality atd.

Výzkumné šetření rezidenční segregace

Velmi zajímavá a podnětná výzkumná šetření sledovala problematiku rezidenční segregace. Profesor Luděk Sýkora vymezuje tento jev slovy: „Rezidenční segregací rozumíme sociálně-

¹⁰⁴ Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR. GAC spol. s r. o. Praha, 2015. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/analiza-socialne-vyloucenych-lokalit-v-cr

prostorové oddělení bydlišť sociálních skupin, které mají ve společnosti vzájemně nerovné postavení. Rezidenční segregace je významná tím, že dlouhodobě ovlivňuje a utváří charakter lokálních společenství, v nichž vyrůstají nové generace obyvatel. Ve společnostech s vysokou mírou segregace jsou sociální stratifikace a sociální soudržnost ovlivněny i místem bydliště.“ (Sýkora, 2010)¹⁰⁵ Na základě tohoto vymezení byl pak sestaven postup pro učení rezidenční segregace v území:

1. Identifikace osob či skupin osob v nerovném postavení.
2. Určení lokalit s vyšší koncentrací sociálních skupin v nerovném postavení. Kombinované využití kvantitativních (počet vyplácených dávek atd.) i kvalitativních metod (rozhovory, obsahová analýza – informace z tisku atd.)
3. Následně je potenciál území hodnocen z hlediska segregace.

Autor určuje tři základní dimenze segregace (viz níže). Výstup šetření je pak využit při rozhodování o dalším rozšiřování bytové zástavby (sociálního bydlení) v území s akcentem toho, aby se maximálně minimalizovalo riziko segregace a naopak byly při rozšiřování bytového fondu na území měst posilován prvek desegregace.

Obrázek č. 20: Dimenze segregace dle Luděk Sýkora (vlastní zpracování)

Velikost, zastoupení, koncentrace a dominance	Geografická izolace	Sociální interakce
<ul style="list-style-type: none"> •územní rozsah lokality •populační velikost lokality •míra koncentrace populace •v nerovném postavení •míra zastoupení populace •v nerovném postavení •dominance a různorodost 	<ul style="list-style-type: none"> •pozice v rámci města •napojení na obytnou zástavbu •dopravní napojení •občanská vybavenost •typ ubytování a kvalita bydlení •kvalita prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> •trvalost a fluktuace •postavení na pracovním trhu •každodenní interakce •populace s okolím •percepce a reprezentace

Zdroj: Residenční segregace¹⁰⁶

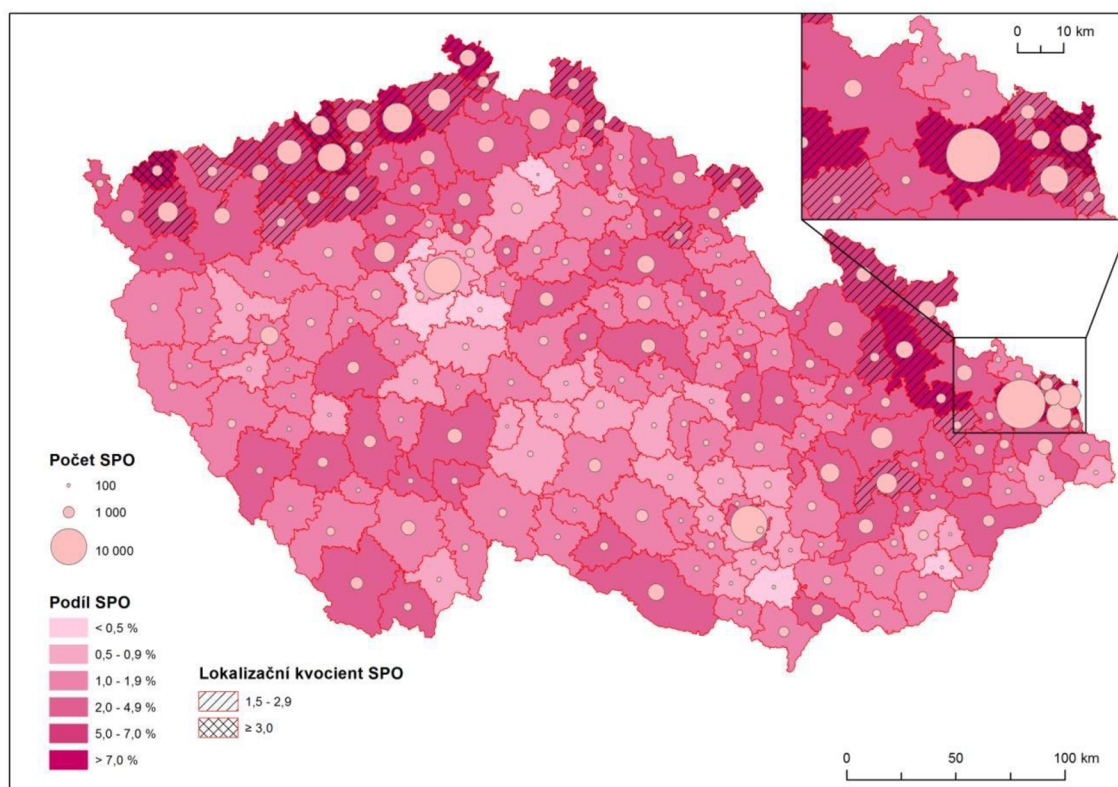
¹⁰⁵ SÝKORA, Luděk ed. (2010). *Rezidenční segregace*. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta a Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. Dostupné: http://prfdec.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_ed_2010_Rezidenčni_segrecace.pdf

¹⁰⁶ SÝKORA, Luděk ed. (2010). *Rezidenční segregace*. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta a Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. Dostupné: http://prfdec.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_ed_2010_Rezidenčni_segrecace.pdf

Mapa níže ilustruje základní určení situace na území ČR ve třech základních úrovních:

- Absolutní počet společně posuzované osoby (dále SPO) pro poskytnutí příspěvku na živobytí.
- Podíl SPO ve vymezeném území.
- Lokalizační kvocient/místa nadprůměrného výskytu SPO v určeném území.

Obrázek č. 21: Počet, podíl a nadprůměrný výskyt SPO v ORP Česka (převzato)



Zdroj: Metodika identifikace lokalit segregace¹⁰⁷

Výzkumné šetření SVL-SILC

V roce 2021 bylo realizováno Agenturou pro sociální začleňování plošné mapování životních podmínek obyvatel sociálně vyloučených lokalit¹⁰⁸ (dále jen SVL) s názvem SVL

¹⁰⁷ SÝKORA, Luděk ad. (2015). *Metodika identifikace lokalit segregace*. MPSV 2015. Dostupné z: http://socialnibydleni.mpsv.cz/images/soubory/Workshopy/Rezidencni_segregace_I/Skora-Metodika-identifikace-lokalit-segregace.pdf

¹⁰⁸ Za SVL byla považována taková lokalita s koncentrací více než 20 osob žijících v nevyhovujících podmínkách (indikováno počtem příjemců příspěvku na živobytí), které obývají fyzicky či symbolicky ohraničený prostor (indikováno vnější identifikací).

– SILC.¹⁰⁹ Šetření bylo postaveno na reprezentativním vzorku 1084 zajištěných dotazníků ze 48 obcí ČR. Jedná se o první systematické šetření využívající standardizovaných metod popisující základní životné podmínky¹¹⁰ v sociálně vyloučených lokalitách. Realizovaný výzkumný postup vychází z jednotné metodiky EU-SILC¹¹¹. Jednotnost tohoto postupu umožňuje srovnávání výstupů mezi dalšími členskými státy EU a dává i příležitost porovnat zjištění s podmínkami všech obyvatel v ČR, které bylo mapováno skrze šetření Českého statistického úřadu s názvem „Životní podmínky“¹¹².

V souhrnu výzkumného výstupu lze konstatovat, že většina obyvatel sociálně vyloučených lokalit se potýká s významnou kumulací všech dílčích negativních jevů signifikantních pro sociální vyloučení – nízká kvalita bydlení (každý 7 obyvatel takto vymezeného území bydlí na ubytovně), vysoká míra nezaměstnanosti (každý 5 obyvatel je dlouhodobě nezaměstnaný), vysoká přítomnost materiální deprivace i v porovnání s celkovou situací (v rámci EU-SILC byla přítomnost materiální deprivace v celé společnosti 3% oproti 65% v rámci sociálně vyloučených lokalit), vysoká závislost na dávkové podpoře ze strany systému sociální ochrany (30 % domácností respondentů čerpá příspěvek na bydlení, příspěvek na živobytí 23 % domácností, doplatek na bydlení 16 % domácností), přítomnost exekučních řízení (celkem 40% obyvatel má zkušenost s řešením exekucí). Specifickou oblastí je vysoká míra diskriminace těchto osob, která se vztahuje k úspěšnosti na trhu práce, zajištění si stabilního bydlení či třeba přístupu ke zdravotní péči.¹¹³

¹⁰⁹ Agentura pro sociální začleňování. *Šetření životních podmínek obyvatel sociálně vyloučených lokalit SVL-SILC*. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/svl-silc/>

¹¹⁰ Konkrétně byly v rámci životních podmínek zjišťovány údaje oblasti bydlení, finanční situace, zaměstnanosti, materiálních podmínek, zdraví, diskriminace, dopadů pandemie.

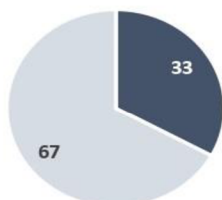
¹¹¹ EU – SILC = European Union Statistics on Income and Living Conditions. Blíže dostupné zde: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-statistics-on-income-and-living-conditions?language=cs&etrans=cs>

¹¹² Více o výzkumu: <https://www.czso.cz/csu/czso/zivotni-podminky-eu-silc-metodika>

¹¹³ Agentura pro sociální začleňování. *Šetření životních podmínek obyvatel sociálně vyloučených lokalit SVL-SILC*. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/svl-silc/>

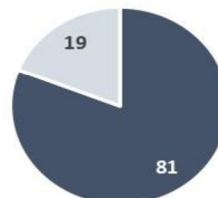
Obrázek č. 22: Data přehled vybraných zjištění výzkumu SVL-SILC 2021 (vlastní zpracování)

Každý třetí obyvatel SVL reportuje, že v jeho bydlení se nacházejí plísňe.



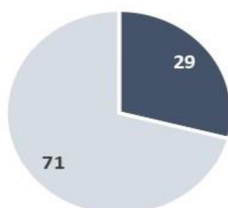
- Podíl osob (%) bydlící v domě s plísněmi.
- Podíl osob (%) bydlící v domě bez plísní.

Čtyři z pěti domácností respondentů si nemůže dovolit neočekávaný výdaj ve výši 12 800 Kč.



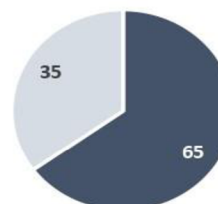
- Podíl domácností (%), které si nemohou dovolit neočekávaný výdaj v částce 12 800 Kč.
- Podíl domácností (%), které si mohou dovolit neočekávaný výdaj v částce 12 800 Kč.

Téměř každý třetí obyvatel SVL byl diskriminován při pokusu pronajmout nebo koupit byt nebo dům



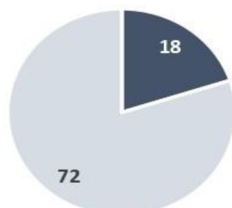
- Podíl osob (%), které se v posledních 5 letech setkali s diskriminací na trhu s bydlením.
- Podíl osob (%), které se v posledních 5 letech nesetkali s diskriminací na trhu s bydlením.

Domácnosti dvou ze tří obyvatel SVL se nacházejí ve stavu tzv. materiální deprivace.



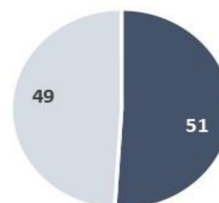
- Podíl domácností (%) ve stavu materiální deprivace.
- Podíl domácností (%) mimo stav materiální deprivace.

Víceméně každý pátý obyvatel SVL vyrůstal alespoň nějaký čas v dětském domově, ústavu.



- Podíl osob (%) vyrůstající v institucionálním zařízení
- Podíl osob (%) vyrůstající v rodině

Pro více než polovinu obyvatel je nejvyšším vzděláním ZŠ, přičemž velká část z nich ZŠ ani úspěšně nedokončila.



- Podíl osob (%) s nejvyšším vzděláním ZŠ (včetně nedokončeno)
- Podíl osob (%) s minimálně SŠ vzděláním

Zdroj: Šetření životních podmínek obyvatel sociálně vyloučených lokalit SVL-SILC¹¹⁴

¹¹⁴ Agentura pro sociální začleňování. Šetření životních podmínek obyvatel sociálně vyloučených lokalit SVL-SILC. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/svl-silc/>

Index sociálního vyloučení

V roce 2020 představuje Agentura „Metodiku pro posouzení míry a rozsahu sociálního vyloučení v území“. Tento postup pracuje s tzv. indexem sociálního vyloučení, který je jednotným nástrojem identifikace sociální vyloučení v území vystavěný na kvantitativních datech několika určených oblastí, které definují rozsah a hloubku sociální vyloučení v území. Současně tento postup umožňuje systematickou komparaci zatížením sociálního vyloučení na úrovni obcí i krajů v celorepublikovém rozsahu. Agentura pro sociální začleňování dále uvádí: „Škála indexu nabývá hodnot od 0 do 30 bodů, přičemž hodnota 0 znamená absenci nebo minimální rozsah sociálního vyloučení a hodnota 30 bodů nejvyšší míru zatížení sociálním vyloučením. Základní územní úrovní, k níž se index sociálního vyloučení vztahuje, reprezentují obce.“ (MMR, 2020)¹¹⁵

Index je sestaven z níže určených datových vstupů, které jsou zohledňovány v absolutní i relativní úrovni (podíl na celkové situaci v území), přičemž je zohledněn i lokalizační kvocient indikující, nakolik se situace v dané obci liší od svého kontextu (zohledňující průměrnou situaci v kraji a republice). Index je sestaven z těchto pěti sad dílčích indikátorů:

- Počet příjemců příspěvku na živobytí¹¹⁶
- Počet příjemců příspěvku na bydlení¹¹⁷
- Počet osoby v exekuci¹¹⁸
- Počet dlouhodobě nezaměstnaných osob¹¹⁹
- Počet předčasných odchodů ze systému vzdělávání – běžné třídy¹²⁰

Výstupem šetření je pak konkrétní míra zatížením sociálního vyloučení v území obce, ORP či regionu. Mapa níže dává přehled o soustředění sociálně vyloučených území obcí s rozšířenou působností. Základní zpracování potvrzuje dlouhodobou přítomnost sociálního

¹¹⁵ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

¹¹⁶ Příjemcem příspěvku na živobytí (PnŽ) se může stát domácnost, jíž zůstává na život méně než částka živobytí (součet životního minima členů domácnosti), která vyčerpala jiné možnosti pro zvýšení příjmů a prokazuje snahu o zvýšení příjmu vlastní prací. Zdroj dat MPSV.

¹¹⁷ Příjemcem příspěvku na bydlení (PnB) se může stát domácnost, která vydává víc než 30 % (v Praze 35 %) příjmu na pokrytí nákladů na bydlení. Zdroj dat MPSV.

¹¹⁸ Osoba, proti níž je vedeno jedno či více exekučních řízení. Zdroj dat Exekutorská komora ČR.

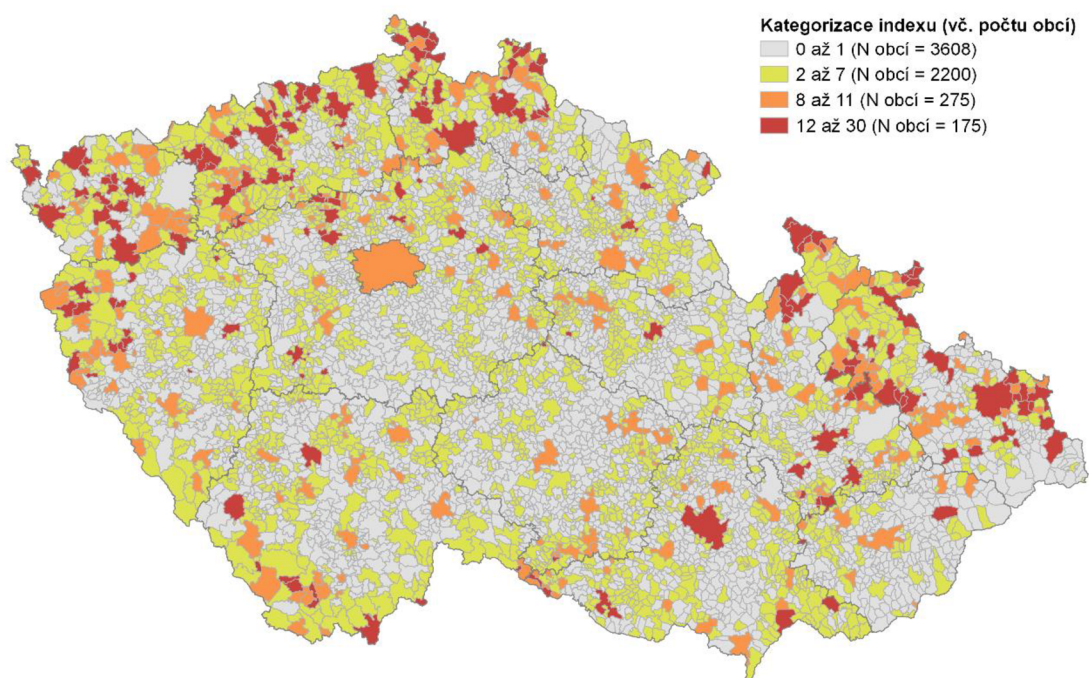
¹¹⁹ Osoba potenciálně ekonomicky aktivní ve věku 15–64 let je vedena v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce déle než 6 měsíců. Zdroj dat Úřad práce ČR.

¹²⁰ Osoba (žák) ukončuje povinnou školní docházku v systému základního vzdělávání v 7. nebo 8. ročníku, a to v důsledku jednoho nebo dvou propadnutí. Indikátor se vztahuje pouze k běžným třídám, tzn., že nejsou zahrnuty osoby (žáci) předčasně ukončující povinnou školní docházku ve speciálních třídách nebo na víceletých gymnáziích. Zdroj dat MŠMT.

vyloučení v oblastech tzv. Sudet, přičemž zvláště vysokou koncentraci sociálního vyloučení lze sledovat na území Karlovarského kraje, Ústeckého kraje, části Libereckého kraje, severního území Olomouckého kraje a celého Moravskoslezského kraje. Konkrétní specifické dopady (i řešení) má soustředěné zatížení sociálním vyloučením přítomné u velkých obcí (statutárních měst) jako je Brno, Ostrava, Ústí nad Labem či Liberec v porovnání se situací v případě malých obcí, které leží na periferiích některých regionů.

Obrázek č. 23: Mapa indexu sociálního vyloučení 2021 (převzato)

Index sociálního vyloučení v obcích v roce 2021



Zdroj: Index sociálního vyloučení¹²¹

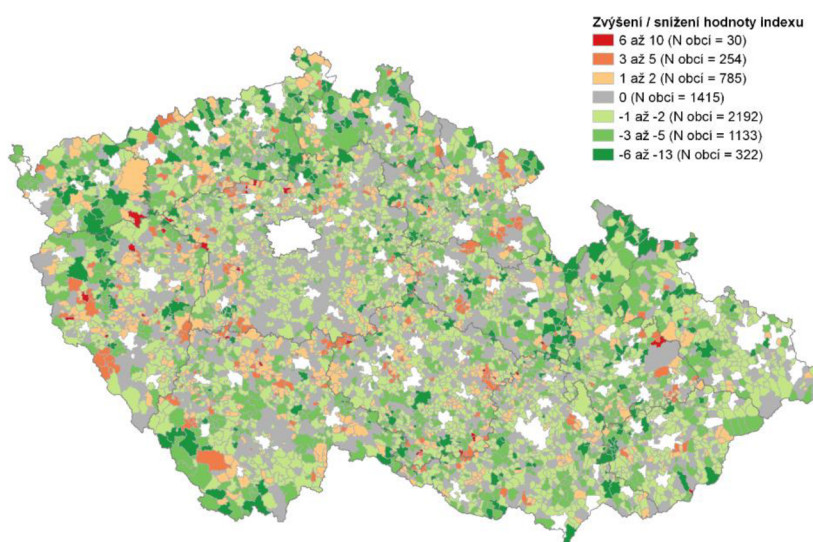
Přítomnost sociálního vyloučení má svou dynamiku, která je velmi úzce propojena s celonárodní či globální přítomností ekonomické konjunktury či naopak recese směřující ke krizi. Úspěšnost ekonomického cyklu se projevuje do dílčích atributů indexu. V roce 2016 byla výše průměrné hrubé mzdy 27 589 Kč, přičemž meziročně stoupla její absolutní hodnota o 4,2 % a reálná hodnota pak o 3,5 %. V roce 2022 (3 kvartál) je výše průměrné

¹²¹ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

hrubé mzdy 39 858 Kč s meziročním nárůstem o 6,1 %. Výše reálné mzdy je však vinou inflace v záporném vymezení -9,8 %.¹²² Opomenout nelze ani změny legislativního prostředí vymezujícího příležitosti podpory stran sociální ochrany státu (např. zavedení „bezdotkatkových zón“ a jejich následné zrušení ÚS, změny životního minima, změny minimální mzdy atd.) Tyto fakta se propisují i do proměn indexace sociálního vyloučení v rozmezí let 2016 – 2021. Zaznamenaný pozitivní rozdíl lze přičíst ekonomické konjunktury celého území ČR (i v rámci EU), stabilně nízké nezaměstnanosti, parametrům nastavující uplatnění dávkových agend, podpoře státu v souvislosti s omezeními vynucenými přítomností Covid-19 atd.. Zpráva Agentury pro sociální začleňování přímo uvádí: „Od roku 2016 do konce roku 2019 se celorepubliková situace z hlediska indexu sociálního vyloučení postupně zlepšovala – jestliže v roce 2016 bylo ohrožených obcí celkově 785, v roce 2019 jich byla zhruba polovina, konkrétně 420. V roce 2021 se pak situace oproti roku 2019 naopak částečně zhoršila – ohrožených obcí bylo evidováno 450.“ (MMR, 2023)¹²³

Obrázek č. 24: Vývoj indexu sociálního vyloučení 2016 – 2021 (převzato)

Vývoj indexu sociálního vyloučení od 2016 do 2021 – obce do 9.999 obyvatel (vč.)



Zdroj: Index sociálního vyloučení¹²⁴

¹²² Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce*. Praha. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

¹²³ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vylouceni

¹²⁴ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vylouceni

Tabulka níže dává přehled o přítomnosti sociálního vyloučení na území jednotlivých krajů. Jak již bylo uvedeno výše, tak aktuálně nejvyšší podíl obcí s indexem vyšší než 8 najdeme na území Karlovarského kraje, Moravskoslezského kraje a Ústeckého kraje.

Tabulka č. 1: Index sociálního vyloučení – ohrožené obce v krajích a agregovaný index (vlastní zpracování)

Kraj	2016			2021			CELKEM N obcí
	N ¹²⁵	%	Agregovaná hodnota indexu	N	%	Agregovaná hodnota indexu	
JHC	59	9,5	8,1	34	5,4	5,8	624
JHM	61	9,1	9	26	3,9	7	673
KHK	47	10,5	8,5	20	4,5	6,2	448
KVK	49	36,6	14	34	25,4	11,2	134
LBK	47	21,9	12,4	31	14,4	9	215
MSK	80	26,7	14,2	59	19,7	12,8	300
OLK	64	15,9	10,3	43	10,7	7,1	402
PAK	44	9,8	7,8	13	2,9	4,8	451
PHA	1	100	12	1	100	11	1
PLK	62	12,4	7,4	42	8,4	5,8	501
STC	93	8,1	6,5	57	5	4,8	1144
USK	111	31,4	15,5	58	16,4	13,9	354
VYS	36	5,1	6,4	21	3	4,1	704
ZLK	31	10,1	7	11	3,6	4,6	307
ČR	785	12,5	-	450	7,2	-	6258

Zdroj: Index sociálního vyloučení ¹²⁶

Tabulka č. 1 změn dílčích atributů sociálního vyloučení dává přehled o konkrétní proměně situace sociálního vyloučení mezi roky 2016 a 2021. Významnými změnami je snížení počtu osob v exekuci, úbytek vyplacených příspěvků na bydlení (-76 tis.), pokles výplaty příspěvků na živobytí, snížení počtu uchazečů o zaměstnání na ÚP v kategorii dlouhodobé nezaměstnanosti (déle než 6 měsíců) a částečně došlo i poklesu evidovaného počtu předčasných odchodů ze základního vzdělávání. ¹²⁷

¹²⁵ Počet obcí v území kraje, jejichž index sociálního vyloučení je vyšší než 8.

¹²⁶ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

¹²⁷ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

Tabulka č. 2: Vývoj hodnot indikátorů indexu sociálního vyloučení (vlastní zpracování)

	2016	2019	2021	Vývoj 2016–2021
Počet osob v exekuci (vždy k 31. 12.)	831 585	N/A	653 910	-177 675
% podíl osob v exekuci (vždy k 31. 12.; přepočten na obyvatelstvo 15+ let)	9,31	N/A	7,41	-1,90 p.b.
Počet PnB vyplacených v průměrném měsíci každého roku	221 338	165 200	145 813	-75 525
% podíl příjemců PnB v průměrném měsíci každého roku (přepočten na obyvatelstvo 15+ let)	2,48	1,84	1,65	-0,83 p.b.
Počet PnŽ vyplacených v průměrném měsíci každého roku	125 243	63 119	65 094	-60 149
% podíl příjemců PnŽ v průměrném měsíci každého roku (přepočten na obyvatelstvo 15+ let)	1,4	0,7	0,74	-0,66 p.b.
Počet UoZ 6+ (prosinec jednotlivých let)	199 197	76 228	127 640	-71 557
% podíl UoZ 6+ (prosinec jednotlivých let; přepočten na obyvatelstvo 15-64 let)	2,87	1,11	1,92	-0,95 p.b.
	šk. r. 2015/16	šk. r. 2018/19	šk. r. 2020/21	vývoj 2016–2021
Celkový počet žáků, kteří ukončili povinnou školní docházku - běžné třídy	75 318	80 914	91 139	15 821
Počet předčasných odchodů ze ZŠ - běžné třídy	3 397	3 630	2 997	-400
% podíl předčasných odchodů ze ZŠ - běžné třídy	4,51	4,49	3,29	-1,22 p.b.

Zdroj: Index sociálního vyloučení¹²⁸

Lze predikovat, že aktuální vývoj finančního zatížení domácností v souvislosti s inflací a vysokými cenami energií (s výhledem do roku 2023 a 2024) významným způsobem negativně ovlivní stávající vývoj hodnot indexu, jakožto odrazu zvyšujícího se rizika i přítomnosti sociálního vyloučení ve společnosti na celém území ČR. Z realizovaných výzkumných závěrů organizace PAQ Research vyplývá, že více než pětina (23 %) domácností je výrazně zatížena náklady na bydlení – dávají na bydlení více než 40 % svých příjmů. Loni na podzim jich bylo pouze 15 %. Výrazně zatížena náklady na bydlení je zhruba polovina domácností v příjmové chudobě. Ohrožené typy domácností dávají za bydlení necelou polovinu příjmů a s potravinami se dostanou na 70 % příjmů. Ale také okolo 40 % samostatně žijících seniorů, nájemníků a domácností s dětmi s příjmy pod medián. Ze zhruba 7 na 11 % narostl počet domácností, které mají problémy se splácením nájmu, hypoték či

¹²⁸ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

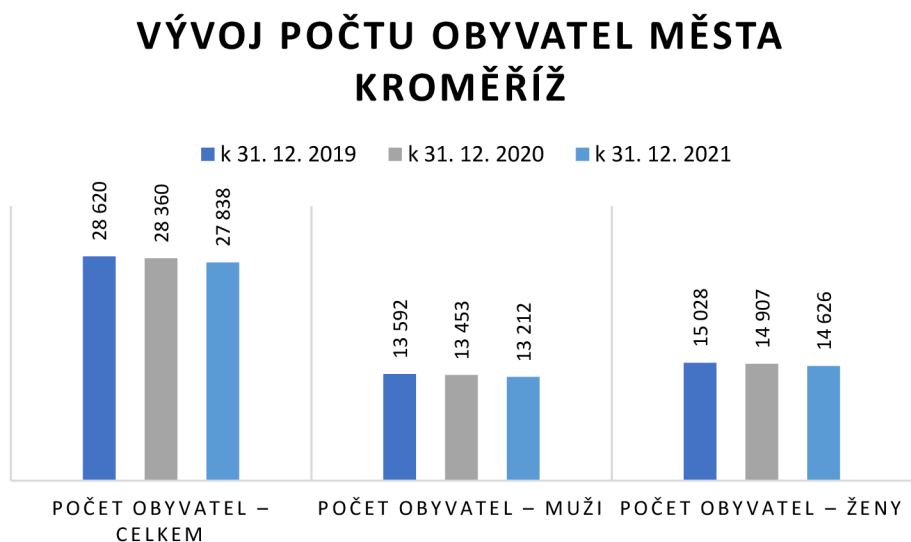
půjček (Česko k nezaplacení).¹²⁹ Tyto skutečnosti se propíší i do indexu, kdy jde očekávat především změny ve sledované sociální oblasti – počet exekucí, úhrny výplaty dávek (i v souvislosti se změnou parametrů), míra nezaměstnanosti.

¹²⁹ Život k nezaplacení. Kolik domácnosti dávají za bydlení a potraviny. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://data.irozhlas.cz/zivot/vydaje-castky/>

5. Problematika sociálního vyloučení na území města Kroměříž

Město Kroměříž je okresním městem na okraji Zlínského kraje. V samotném městě Kroměříž žilo k 31. 12. 2021 celkem 28 280 obyvatel. Město je zařazeno díky svým historickým památkám na seznam UNESCO. Kroměříž má 10 místních částí a 11 katastrálních území, je sídlem množství významných institucí, odborů, úřadů, služeb, vzdělávacích institucí a příležitostí k zaměstnání a jako taková je přirozeným spádovým centrem pro široký region. Tak, jako v jiných částech republiky, tak i v Kroměříži dochází ke stárnutí populace a poklesu počtu obyvatel. V roce 2021 byl úbytek obyvatel – 522, v roce 2020 se jednalo o – 260 (jsou zde započítána data narození, úmrtí a stěhování).¹³⁰ Předpoklad do roku 2030 je, že bude počet obyvatel neustále klesat.¹³¹

Graf č. 1: Vývoj počtu obyvatel ve městě Kroměříži 2019 – 2021 (vlastní zpracování)



Zdroj: ČSÚ¹³²

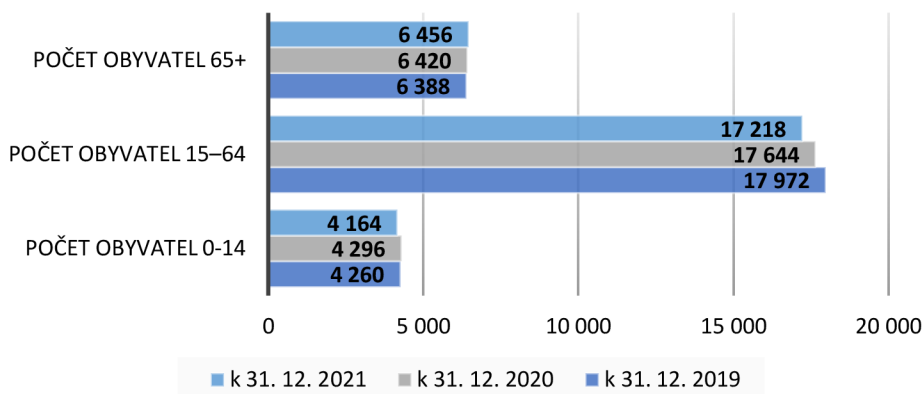
¹³⁰ Český statistický úřad. *Demografický vývoj – Kroměříž* [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>

¹³¹ Strategický plán - Město Kroměříž. Město Kroměříž - oficiální stránky [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/strategicky-plan/>

¹³² Český statistický úřad. *Demografický vývoj – Kroměříž* [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>

Graf č. 2: Věková struktura obyvatel Kroměříže k 31. 12. 2021 (vlastní zpracování)

Věková struktura obyvatel města Kroměříž

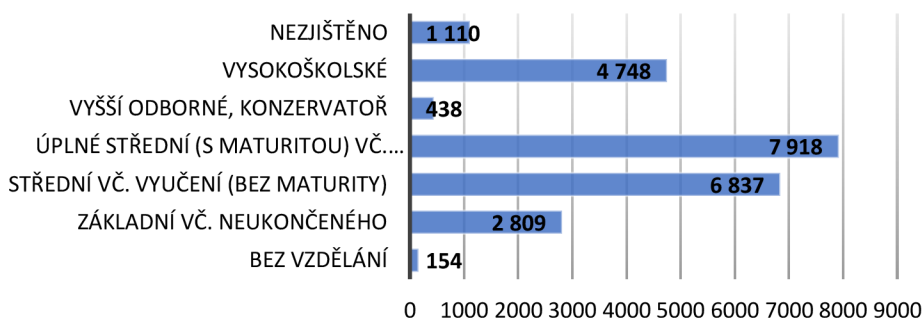


Zdroj: ČSÚ¹³³

K 26. 3. 2021 bylo v Kroměříži bez vzdělání 154 obyvatel a 2 809 mělo základní nebo nedokončené základní vzdělání. Jedná se o 10,5 % obyvatel města.

Graf č. 3: Vzdělanostní struktura obyvatel Kroměříže k 26. 3. 2021 (vlastní zpracování)

Vzdělanostní struktura na území města Kroměříž



Zdroj: ČSÚ¹³⁴

¹³³ Český statistický úřad. *Demografický vývoj – Kroměříž* [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>

¹³⁴ Český statistický úřad. *Demografický vývoj – Kroměříž* [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>

Předčasné odchody dětí ze základní školy (v 7. nebo 8. třídě) před ukončením vzdělání jsou v Kroměříži ojedinělé. Za školní rok 2021/2022 se jednalo o 4 žáky. Za předchozí školní rok o 9 žáků.¹³⁵

5.1. Charakteristika sociálního vyloučení na území města Kroměříž

Sociální vyloučení v území města Kroměříže je úzce spjato s několika faktory. Obecně se jedná o kumulaci nízkých příjmů a exekucí, nízké míry nezaměstnanosti, omezení kontaktů se sociálním okolím (segregace), špatné hygienické poměry v daném místě, ztráta kompetencí a motivace k pozitivnímu řešení situace sociálního vyloučení, včetně generační přenosu „životní stylu“ sociálního vyloučení se všemi riziky, které si dané nese. Lidé bydlící v sociálně vyloučených lokalitách patří také mezi nejrizikovější skupiny osob, které jsou ohroženy sociálně patologickými jevy, zejména kriminalitou a závislostmi, a to látkovou i nelátkovou závislostí.¹³⁶

Gabalova studie z roku 2015¹³⁷ určila na území města Kroměříže 2 sociálně vyloučené lokality (Děvín, Račín), ve kterých v době studie žilo 375 osob. Lokalita Račín byla z důvodu sanace území v letech 2019 až 2021 zbourána, nicméně lidé, kteří v ní žili, většinou stále pobývají v Kroměříži.¹³⁸ Krom těchto dvou větších segregovaných lokalit se uvádí ještě dvě další oblasti ve městě, které nesou jisté prvky sociálně vyloučené lokality. Jedná se o ulici Nitranskou a Kotojedskou.

Přehled sociálních dávek, index sociálního vyloučení a další vybraná data implikující přítomnost sociálního vyloučení v území

Jedním z měřítek sociálního vyloučení je počet příjemců sociálních dávek. V roce 2022 došlo v porovnání s prvním a třetím čtvrtletím k nejvýraznějším změnám v počtu vyplacených dávek u mimořádné okamžité pomoci a příspěvku na bydlení. Vysoký nárůst počtu výplaty dávky mimořádné okamžité pomoci (do konce roku 2022 lze predikovat

¹³⁵ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

¹³⁶ Plán vzdálené dílčí podpory Kroměříž 2019 – 2021. *Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR* [online]. Copyright ©H [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/PVDP_Krom%C4%9B%C5%99%C3%AD%C5%BE.pdf

¹³⁷ Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR. *GAC - Kdo jsme* [online]. Copyright ©3 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: https://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/Analýza_socialne_vyloucenych_lokalit_GAC.pdf

¹³⁸ Zpráva o stavu romské menšiny ve Zlínském kraji za rok 2020. *Zlínský kraj* [online]. Copyright ©D [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/5399/zprava-o-stavu-romske-mensiny-za-rok-2020-zlinsky-kraj.pdf>

3 násobek vyplaceného počtu dávek v porovnání s rokem 2021) úzce souvisí s využitím této finanční podpory při úhradě nákladů za energie. Druhým poměrně dynamicky se zvyšujícím počtem je výplata příspěvku na bydlení, u které lze očekávat další navýšení v důsledku změn legislativního nastavení výše podpory a změn parametrů pro její přiznání. A v neposlední řadě dochází i k ročnímu nárůstu počtu domácností čerpající přídavek na dítě.

Tabulka č. 3: Nepojistné sociální dávky 1 – 3 Q roku 2022 (vlastní zpracování)

Doplatek na bydlení Kroměříž	Počet vyplacených doplatků na bydlení v 1. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených doplatků na bydlení v 1. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených doplatků na bydlení ve 2. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených doplatků na bydlení ve 2. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených doplatků na bydlení ve 3. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených doplatků na bydlení ve 3. čtvrtletí 2022 (v Kč)*
	410	1 364 069	385	1 157 867	385	1 207 999
Příspěvek na živobytí Kroměříž	Počet vyplacených příspěvků na živobytí v 1. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených příspěvků na živobytí v 1. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených příspěvků na živobytí ve 2. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených příspěvků na živobytí ve 2. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených příspěvků na živobytí ve 3. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených příspěvků na živobytí ve 3. čtvrtletí 2022 (v Kč)*
	572	2 228 694	585	2 538 310	561	2 767 873
Přídavek na dítě Kroměříž	Počet vyplacených přídavků na dítě v 1. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených přídavků na dítě v 1. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených přídavků na dítě ve 2. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených přídavků na dítě ve 2. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených přídavků na dítě ve 3. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených přídavků na dítě ve 3. čtvrtletí 2022 (v Kč)*
	2 064	2 257 470	2 179	2 391 780	2 691	3 006 180
Příspěvek na bydlení Kroměříž	Počet vyplacených příspěvků na bydlení v 1. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených příspěvků na bydlení v 1. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených příspěvků na bydlení ve 2. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených příspěvků na bydlení ve 2. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených příspěvků na bydlení ve 3. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených příspěvků na bydlení ve 3. čtvrtletí 2022 (v Kč)*
	1 453	4 976 575	1 533	5 497 430	1 587	5 539 225
Dávka mimořádné okamžité pomoci Kroměříž	Počet vyplacených dávek mimořádné okamžité pomoci v 1. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených dávek mimořádné okamžité pomoci v 1. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených dávek mimořádné okamžité pomoci ve 2. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených dávek mimořádné okamžité pomoci ve 2. čtvrtletí 2022 (v Kč)*	Počet vyplacených dávek mimořádné okamžité pomoci ve 3. čtvrtletí 2022	Celková suma vyplacených dávek mimořádné okamžité pomoci ve 3. čtvrtletí 2022 (v Kč)*
	261	645 602	14	40 632	14	20 268

Zdroj: Plán sociálního začleňování města Kroměříže

V rámci meziroční dynamiky počtu vyplacených dávek mezi roky 2019 – 2021 lze najít některé změny. V porovnání s jednotlivými léty došlo v tomto období ke snížení počtu

vyplacených dávek v případě příspěvku na bydlení. Ke změnám došlo i v případě fakultativní dávky mimořádné okamžité pomoci, kde naopak došlo k nárůstu. Ale jak bylo uvedeno již výše. Souhrnné údaje za dosavadní období v porovnání s rokem 2022 přinesou poměrně nové informace, především s charakterem plošného navýšení výplaty dávek celého spektra.

Tabulka č. 4: Vývoj výplaty dávek mezi jednotlivými roky na území města Kroměříže 2019 – 2021 (vlastní zpracování)

Sociální dávky (MPSV)	2019	2020	2021
Počet DnB vyplacených v průměrném měsíci	155,1	161	152,6
Podíl příjemců DnB	0,6 %	0,7 %	0,6 %
Počet PnŽ vyplacených v průměrném měsíci	242,7	222,9	205,3
Podíl příjemců PnŽ	1,0 %	0,9 %	0,9 %
Počet PnB vyplacených v průměrném měsíci	610,5	525,8	476,4
Podíl příjemců PnB	2,5 %	2,2 %	2,0 %
Počet dávek MOP vyplacených v daném roce	85	51	109
Počet dávek MOP vyplacených v průměrném měsíci	7,1	4,3	9,1

Zdroj: Plán sociálního začleňování města Kroměříže¹³⁹

V roce 2021 dosáhlo město Kroměříž dosáhlo na 9 bodů indexu sociálního vyloučení, což je nejnižší údaj od roku 2016. Lze předpokládat, vzhledem ke konstrukci indexu, že za rok 2022 a především pak za rok 2023, dojde k jeho zvýšení v souvislosti s vyšší výplatou dávkové agendy do území.¹⁴⁰

¹³⁹ Plán sociálního začleňování města Kroměříže - Město Kroměříž. Město Kroměříž - oficiální stránky [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>

¹⁴⁰ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

Tabulka č. 5: Vývoj indexu sociálního vyloučení na úrovni města Kroměříž (vlastní zpracování)

Rok	Kroměříž						Index sociálního vyloučení ORP Kroměříž	Index sociálního vyloučení Zlínský kraj
	Počet bodů v dimenzi exekucí	Počet bodů v dimenzi PnB	Počet bodů v dimenzi PnŽ	Počet bodů v dimenzi UoZ 6+ měsíců	Počet bodů v dimenzi předčasných odchodů	Index sociálního vyloučení Kroměříž		
2021	2	2	2	2	1	9	11	5
2020	2	3	3	3	1	12	12	7
2019	2	3	3	2	1	11	9	6
2018	2	4	3	3	1	13	8	5
2017	2	4	3	4	0	13	7	5
2016	2	4	4	4	1	15	8	5

Zdroj: Index sociálního vyloučení¹⁴¹

Na území města Kroměříž se v roce 2020 nacházelo 13 283 bytů. Samotné město Kroměříž disponuje 499 byty různých kategorií. Většina bytů města Kroměříž je v tzv. domech zvláštního určení, které slouží pro seniory, lidi s invalidním důchodem. Ve městě Kroměříž se nacházejí 3 soukromé ubytovny. Na některých ubytovnách bydlí senioři, zdravotně postižení. Cca 300 osob žije v domě na adrese Albertova 3883, tzv. „Děvín“. Zde je významná komunita Romů a část obyvatel tvoří lidé s duševním onemocněním. Byty v domě pronajímá několik majitelů, přičemž celkem 130 bytů má jeden majitel. Je to nejdostupnější bydlení, ale s velmi špatnou pověstí a nízkou kvalitou. Další oblastí související s bydlením je problematika bezdomovectví. Podle posledních informací je v Kroměříži cca 45 zjevných bezdomovců, tedy těch, kteří přespávají tzv. na ulici. Tyto osoby v zimních měsících využívají na přespání opuštěné budovy, sklepy, podloubí apod. Další kategorií jsou lidé bez domova, kteří v Kroměříži žijí na ubytovnách (cca 100 osob), v azylových domech (45 osob v AD pro muže a 25 bytových jednotek v AD pro ženy). Velká část lidí bez domova, kteří se dlouhodobě zdržují na území města Kroměříž, má trvalé bydliště v jiné obci. Důvodem je přítomnost protialkoholní záchytné stanice a Psychiatrické nemocnice Kroměříž.¹⁴²

¹⁴¹ Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení

¹⁴² Plán sociálního začleňování města Kroměříže - Město Kroměříž. Město Kroměříž - oficiální stránky [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>

Podle statistiky Policie České republiky bylo v roce 2021 v okrese Kroměříž spácháno 1165 trestných činů. V období posledních tří let je počet trestných činů vždy okolo 1 200. Z toho byly dvě vraždy a násilných trestných činů bylo 193. Vloupání a krádeží bylo 329. Celková objasněnost trestných činů byla 69%. Ze 741 stíhaných osob bylo 314 recidivistů, 25 cizinců, 122 žen, 20 pachatelů mladších patnácti let a 25 pachatelů ve věku patnáct až sedmáct let. Trestnou činnost pod vlivem alkoholu a omamných a psychotropních látek spáchalo minimálně 231 osob. Evidováno bylo také 11 853 přestupků, z nichž většina byla na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu.¹⁴³ Co se týká samotného města Kroměříž, tak bylo v roce 2021 spácháno 369 trestných činů a 3090 přestupků. Více informací níže. V Kroměříži jsou identifikována místa, kde s nižším pocitem bezpečí. Je to Erbenovo nábřeží, dům s nájemními byty zvaný Děvín a téměř celé sídliště Nový Zachar.¹⁴⁴

Co se týká drogové scény, tak PČR na území města Kroměříž řešila v roce 2021 tři desítky případů, které souvisely s drogovou trestnou činností. Nejčastěji vyráběnou, přechovávanou a prodávanou drogou byl pervitin a marihuana.¹⁴⁵ K-centrum a nemocnice Kroměříž zajišťují testování závislých na virovou hepatitidu B a C, HIV/AIDS a další virová onemocnění. Tímto dochází k prevenci v jejich šíření. Pomoc pro osoby závislé zajišťují na území města Kroměříž dvě organizace.

Průměrná míra nezaměstnanosti na úrovni města Kroměříž se v roce 2022 pohybovala mezi 2,5 % - 3,5 % dle vlivů sezónní zaměstnanosti. Město, ale i celé příslušné ORP se dlouhodobě řadí k regionům s nižší nezaměstnaností v porovnání se zbytkem ČR. Podíl evidovaných osob nad 12 měsíců byl k závěru roku 2022 na úrovni 34 % ze všech evidovaných uchazečů o zaměstnání. Podíl mužů a žen v evidenci nezaměstnaných je srovnatelný. Přibližně třetina uchazečů o zaměstnání je bez vzdělání nebo s neúplným vzděláním.¹⁴⁶

K 31. 12. 2021 byl podle zdrojů od Exekutorské komory ČR počet osob v exekuci na území města Kroměříž 1 623 a celkový počet exekucí 9 852. Celkový dluh byl ve výši

¹⁴³ Statistické údaje kriminality na Kroměřížsku za rok 2021 - Policie České republiky. Úvodní strana - Policie České republiky [online]. Copyright © 2023 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/statisticke-udaje-kriminality-na-kromerizsku-za-rok-2021.aspx>

¹⁴⁴ Plán prevence kriminality města Kroměříže. *Město Kroměříž - oficiální stránky* [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-prevence-kriminality-mesta-kromerize/>

¹⁴⁵ Statistické údaje kriminality na Kroměřížsku za rok 2021 - Policie České republiky. Úvodní strana - Policie České republiky [online]. Copyright © 2023 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/statisticke-udaje-kriminality-na-kromerizsku-za-rok-2021.aspx>

¹⁴⁶ Statistiky MPSV. *Průvodce* [online]. Copyright © [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/statistiky>

755 885 775,- Kč. Procentuální podíl osob v exekuci přepočítaný na obyvatelstvo 15 + byl 5,63. V okrese Kroměříž se pak jednalo o 5 242 osob a 30 591 exekucí. Celkový dluh v okrese Kroměříž byl ve výši 2 327 112 085,- Kč. Procentuální podíl lidí v exekuci byl pro okres Kroměříž 4,97. V prosinci roku 2021 bylo 289 obyvatel města Kroměříž v insolvenční.¹⁴⁷ Meziročně se statistické údaje příliš nemění, což znamená, že se tato oblast nezhoršuje, ale také nezlepšuje.

Tabulka č. 6: Přehled informací o zadluženosti na území města Kroměříž (vlastní zpracování)

Bankrot	2019	2020	2021
Počet osob v osobním bankrotu	278	277	289
Podíl osob v bankrotu	1,14 %	1,15 %	1,22 %
Podíl muži / ženy	45 % / 55 %	48 % / 52 %	53 % / 47 %
Podíl manželů	29,9 %	24,2 %	21,5 %
Průměrný věk	45,2	47,6	48,1
Osobní bankrot vs. exekuce	15,41 %	15,35 %	16,02 %
Podíl (počet) osob ve věku 18 až 29 let	9 % (24)	3 % (9)	3 % (9)
Podíl seniorů (65+ let)	7 % (20)	10 % (28)	12 % (35)

Zdroj: Mapa bankrotů¹⁴⁸

5.2. Strategicko-koncepční řešení sociálního vyloučení na území města Kroměříž

Město Kroměříž se věnuje strategicko-koncepčnímu řešení sociálního vyloučení cíleněji od roku 2018, kdy byla zahájena spolupráce s odborem pro sociální začleňování Ministerstva pro místní rozvoj ČR (dále jen Agentura). Stěžejním aktuálně platným dokumentem řešení sociálního vyloučení (schválen září 2022) v území města je Plán sociálního začleňování města Kroměříž pro období 2022-2025 (dále jen PSZ)¹⁴⁹. Plán je obecně zaměřen na pomoc sociálně vyloučeným lidem, kteří žijí na území města Kroměříž, a kteří potřebují odbornou pomoc ve výše uvedených oblastech. V aktuální platné verzi se dokument prioritně zaměřuje na oblasti bydlení, prevence a bezpečnosti, zaměstnanosti. Toto spektrum prioritních oblastí bylo určeno na základě analytických výstupů a expertní diskuze s aktéry řešení sociálního vyloučení v území. Hlavním hybatelem řešení je vytvořená skupina lokálního partnerství,

¹⁴⁷ Otevřená data o exekucích. *Otevřená data o exekucích* [online]. Copyright © 2009 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://statistiky.ekcr.info/>

¹⁴⁸ Mapa bankrotů. *Mapa bankrotů* [online]. Dostupné z: <http://www.mapabankrotu.cz/>

¹⁴⁹ Plán sociálního začleňování města Kroměříže. *Město Kroměříž - oficiální stránky* [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>

kteřá v případě města Kroměříže zahrnuje zástupce těchto institucí: Centrum poradenství pro rodinné a partnerské vztahy, Charita Kroměříž, Krajský úřad Zlínského kraje, Kroměřížská nemocnice a.s., Město Kroměříž, Městská policie Kroměříž, Městský úřad Kroměříž, Policie České republiky, Probační a mediační služba Kroměříž, Psychiatrická nemocnice v Kroměříži, Společnost Podané ruce, Úřad práce České republiky, Agentura.

Formální a procesní aspekty Plánu sociálního začleňování

Plán sociálního začleňování je strategickým dokumentem s platností na 3 roky. Po skončení tohoto období bude plán vyhodnocen a bude navržena jeho revize na další časové období. PSZ nabízí:

- Základní informační přehled o míře a struktuře sociálního vyloučení v Kroměříži s popisem jednotlivých opatření, které povedou ke zlepšení místní situace efektivní čerpání finančních prostředků prostřednictvím Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+ Operační program Zaměstnanost plus (dále jen OPZ+).
- Přehled o možnostech čerpání zdrojů z Integrovaného regionálního operačního programu (dále jen IROP+).
- Přehled opatření, které lze realizovat i z jiných dotačních titulů, případně nepotřebují žádné finanční prostředky pro realizaci.
- Určení procesu implementace, cílové indikátory, určuje role jednotlivých subjektů.
- Nastavuje základní systém pro průběžné a závěrečné vyhodnocení PSZ.

Obsahová a formální struktura dokumentu naplňuje povinné parametry dle metodiky Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+.¹⁵⁰ Celý vytvořený dokument je postaven v základu na těchto nezbytných aspektech:

- Popis jednotlivých oblastí, včetně odpovědnosti za realizaci, je výsledkem činnosti vytvořeného lokálního partnerství, jakožto lokálního expertního týmu.
- Stěžejním nástrojem lokálního partnerství je realizace pracovních skupin, v rámci kterých je vytvářen prostor odborného diskurzu řešení sociálního vyloučení na území města v respektu k poslání a reálným možnostem zapojených aktérů.

¹⁵⁰ Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+. *Agentura pro sociální začleňování* [online]. Copyright © 2022 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

- Po celou dobu strategického řízení (sestavení plánu, implementace, vyhodnocení a revize) je uplatněn přístup tvorby a realizace sociální politiky na faktech („data based policy“).
- Dokument maximálně respektuje lokální vymezení dle potřeb a možností na území města Kroměříž.
- Je sestaven a implementován za podpory stran voleného managementu obce (politického vedení) skrze projednávání (a schválení) dokumentu na úrovni příslušných komisí, rady a zastupitelstva města.
- Vytvořený dokument (učené cíle, nástroje, subjekty atd.) navazuje na vytvořené národní¹⁵¹ či regionální strategie¹⁵² příslušné oblasti. Současně funkčně doplňuje a posiluje synergie s jinými lokálně platnými koncepčními materiály lokální úrovně¹⁵³.
- Ke sledování a vyhodnocování plánu sociálního začleňování dochází průběžně, a to minimálně 2x ročně na úrovni pověřeného zástupce územního celku a zástupce Agentury. Z tohoto jednání je zpracován zápis. Minimálně 1x ročně je zpracovaná zpráva o naplňování PSZ, která je následně projednaná na Lokálním partnerství a předložena na vědomí zastupitelstvu obce.

Obsahové aspekty Plánu sociálního začleňování

Dokument PSZ má podobnou strukturu jako jiné obdobné materiály. Dělí se na část analytickou, strategickou a implementační. Určeným globálním cílem PSZ je: „Kroměříž je bezpečné a rozvíjející se město, které poskytuje svým občanům stabilní a kvalitní podmínky pro život. Zajišťuje účinnou podporu osobám v nepříznivé životní situaci.“¹⁵⁴ Dále je dokument zaměřen prioritně na tři oblasti (prevence a bezpečnost, bydlení, zaměstnanost), jejichž potřebnost vyšla z výsledků analytických činností a expertního pojmenování příčin

¹⁵¹ Hlavními určujícími dokumenty pro řešení sociálního vyloučení sociální oblasti národní úrovně jsou Strategie sociálního začleňování 2021-2030, Strategie rovnosti, začlenění a participace Romů na období 2021 – 2030. Sekundárně lze doplnit Strategie vzdělávací politiky ČR do 2030+ atd.

¹⁵² Hlavními určujícími dokumenty pro řešení sociálního vyloučení sociální oblasti regionální úrovně jsou Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb 2023 – 2025, Krajský plán primární prevence rizikového chování atd.

¹⁵³ Hlavními dalšími dokumenty lokální úrovně komplementárními s PSZ jsou Komunitní plán sociálních služeb na Kroměřížsku pro období 2020 – 2023, Koncepce specifických forem bydlení v Kroměříži, Plán prevence kriminality na období 2023 – 2027.

¹⁵⁴ Plán sociálního začleňování města Kroměříže - Město Kroměříž. Město Kroměříž - oficiální stránky [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>

a důsledků v rámci jednání odborných pracovních skupin. Další oblasti, které zahrnují komplexnost jevu sociálního vyloučení, jsou paralelně řešena jinými strategicko-koncepčními postupy na úrovni města (Komunitní plán sociálních služeb atd.)¹⁵⁵.

Stěžejními problémy pojmenovanými v rámci setkávání lokálního partnerství jsou:

- Bydlení – nízká dostupnost pro nízkopříjmové osoby; podpora a dlouhodobé udržení standardního bydlení; komunikace s poskytovateli sociálních služeb při přidělování sociálních bytů (sdílení informací o klientovy); systém přidělování bytů – revize pravidel dokládání příjmů, kontrola řádného užívání bytů; celoroční možnost přespání „problematických osob“ (pod vlivem návykových látek apod.), fungování noclehárny celý rok.
- Bezpečnost a prevence - prevence rizikového chování nejen dětí a mladistvých a posílení funkčnosti a činnosti multidisciplinárních platforem (NZDM, ZŠ, SŠ, Policie).
- Zaměstnanost - pomoc se začleněním na trh práce, odstranění bariér úřadu (soc. pracovník x úředník); podpora pracovních míst pro rodiče (zkrácené úvazky, ranní směny), podpora sólo rodičů; veřejná služba pro osoby bez kvalifikace.
- Dluhy - dluhové poradenství; exekuce – bariéra pro vstup na trh práce.

Posledně jmenovaná oblast dluhů byla po diskuzi zanesena do všech určených oblastí a netvoří tak samostatnou tematickou oblast. Současně byla napříč určenými oblastmi akcentována potřeba mezioborové spolupráce a většího zacílení se na komplexní řešení sociálního vyloučení jako takového.

¹⁵⁵ Plán sociálního začleňování města Kroměříže. *Město Kroměříž - oficiální stránky* [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>

Obrázek č. 25: Tematické oblasti, strategické cíle a specifické PSZ Kroměříž (vlastní zpracování)

Tematická oblast	Strategické cíle	Specifické cíle
Prevence sociálně patologických jevů a bezpečnost	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preventivní působení zaměřené na osoby ohrožené sociálním vyloučením a řešení nepříznivé sociální situace cílové skupiny 2. Zachování pocitu bezpečí ve městě Kroměříž 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Stabilizace sociální situace rodin a jednotlivců 1.2 Snížení zadlužení cílové skupiny 2.1 Snížení výskytu rizikového chování u cílové skupiny
Bydlení	<ol style="list-style-type: none"> 3. Zvýšení dostupnosti bydlení pro ohrožené skupiny obyvatel 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 Zvýšení počtu osob ve standardním typu bydlení a prevence ztráty bydlení
Zaměstnanost	<ol style="list-style-type: none"> 4. Snížení míry dlouhodobé nezaměstnanosti 	<ol style="list-style-type: none"> 4.1 Zvýšení připravenosti a kompetencí cílové skupiny pro vstup na trh a uplatnění na trhu práce

Zdroj: Plán sociálního začleňování¹⁵⁶

¹⁵⁶ Plán sociálního začleňování města Kroměříže. *Město Kroměříž - oficiální stránky* [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>

6. Vlastní práce – matice funkčnosti lokálního partnerství při řešení politiky sociálního začleňování na úrovni obce

Vzhledem ke komplexnosti řízení procesu politiky sociálního začleňování a omezenému prostoru diplomové práce bylo zvoleno užší zaměření se na fungování prostředí lokálního partnerství (fáze implementace), které je základním stavebním kamenem uplatňovaného metodického postupu KPSV 2021+. V ideálním prostředí, by pak měl být postup uplatněn v každé fázi s jistou akceptací proměn reflektující charakter aktivit a plnění příslušného cíle své vlastní existence.

Existence lokálního partnerství a jeho „zdravá funkčnost“ je klíčovým aspektem pro řešení sociálního vyloučení v území. Sestavené lokální partnerství ze subjektů, kterých se různým způsobem dotýká problematika sociálního začleňování v území, je předpokladem toho, aby realizované postupy byly maximálně komplexní a současně i efektivně provázané. Je to prostředí, které se přímo vztahuje k plánování, realizaci a vyhodnocení postupů, pro které je charakteristická synergie, kauzalita, korelace, komplexnost, komplementarita. Současně je nutné zohlednit proměny činnosti, zaměření a účelnosti lokálního partnerství, které lze schematizovat dle cyklu strategického řízení politiky sociálního začleňování do tří fází:

- Úvodní/plánovací fáze – fáze vstupní, kdy probíhá určení stakeholderů v území, určení potřebnosti řešení, sestavení postupů a konkrétních aktivit atd.
- Realizační/implementační fáze – období realizace plánovaných aktivit včetně uplatnění příslušného procesu monitoringu výstupů činností či ověřování skutečnosti, že realizované aktivit naplňují a jsou v souladu s cíli, které jim přísluší.
- Výstupová/exit fáze – období závěrečného hodnocení aktivit realizovaných v rámci implementace při hodnocení indikátorových závazků, výstupů, výsledků a dopadů.

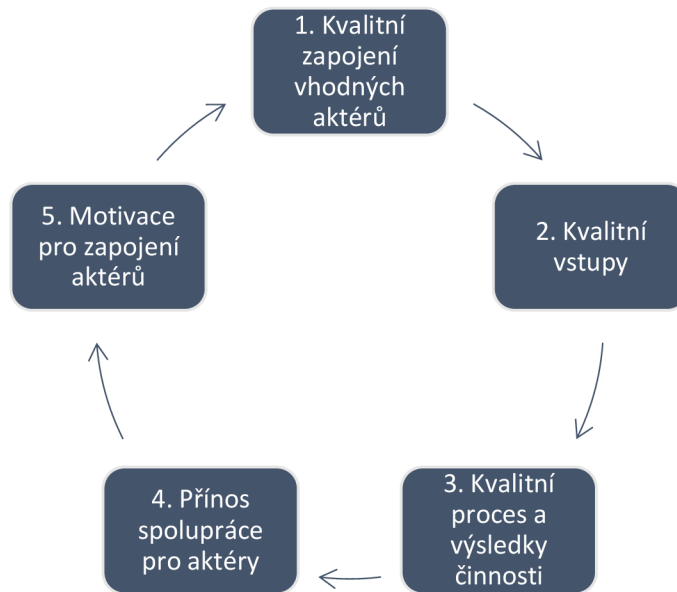
6.1 Charakter lokálního partnerství

Nastavení základního hodnocení funkčnosti sítě/lokálního partnerství vychází z propojeného kruhu s těmito parametry:

- Funkční zapojení adekvátních aktérů do celého procesu řízení „změny“ je vstupní podmínkou kvalitně nastaveného koloběhu řízení sociální politiky v území (řízení změny).
- Odpovědní aktéři jsou schopni dodávat vhodné a odpovídající vstupy.
- Vysoká kvalita vstupních hodnot je předpokladem nastavení odpovídajících procesů.

- Transparentnost, spolupráce, reciprocita je podmínkou individuálního přínosu jednotlivým subjektům.
- Kladné hodnocení přínosu se následně odráží do motivace a zájmu zapojení aktéra.

Obrázek č. 26: Podmínky funkčního nastavení pro naplnění PSZ Kroměříž (vlastní zpracování)



Zdroj: Plán sociálního začleňování města Kroměříže¹⁵⁷

Fungování a kvalitu lokálního partnerství lze vystihnout skrze tři moduly, které v jednotlivých oblastech tvoří koncept ideálního typu lokálního partnerství. Jedná se však o jistou pomocnou schematizaci jinak komplexně propojeného modelu. Tyto moduly jsou vzájemně propojeny a společně jsou syceny snahou propojení informací, vytvářením kolektivní hodnoty pro jednotlivé členy, produkcí potřebných výstupů (produktů a služeb) a snahou o nastavení udržitelného systému produkce produktů a služeb:

1. Modul spolupráce a reciprocit - Společné řešení problému sociálního vyloučení i při uplatnění prvků participace (nakolik partneři spolupracují a rozvíjejí společné aktivity atd.). Vzájemný výměna informací. Důvěra.

¹⁵⁷ Plán sociálního začleňování města Kroměříže. *Město Kroměříž - oficiální stránky* [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>

2. Modul organizace a koordinace - Vedení a podpora pracovních těles v rámci lokálního partnerství (způsob vedení, evidence, rozhodování atd.). Nastavení komunikačních toků. Určení role a odpovědnosti jednotlivým aktérům.
3. Modul kapacit a kompetencí - Znalostní a organizační kapacity (technické a organizační zázemí, odborné zdroje a podpora činnosti lokálního partnerství atd.). Rozvoje zapojených aktérů na individuální i kolektivní úrovni.

Charakter přínosu lokálního partnerství tak můžeme sledovat v dalších dílčích oblastech určených modulů, které zvyšují předpoklad úspěšně nastavené politiky sociálního začleňování v konkrétním území: management znalostí, výměna znalostí, tvorba a prosazení agendy sociálního začleňování, propojování a zapojování aktérů (včetně participace), podpora aktivity a fungování subjektů (včetně jejich rozvoje), optimální využívání zdrojů pro řešení, tvorba komunity.

6.2 Ideální model/typ lokálního partnerství

Proces hodnocení je postaven na poměrování aktuální situace s ideálním modelem funkčnosti lokálního partnerství v jednotlivých fázích. Postup sestaveného hodnocení je volně inspirován určením „ideálního typu“ dle sociologa Maxe Webera¹⁵⁸. Autor tohoto přístupu vymezuje ideální typ abstraktním popisem založeným na zdůraznění vlastností, které jsou pro daný jev typické (Giddens, 1999)¹⁵⁹. Můžeme však dosáhnout jen jisté ideálnosti plněním dílčích aspektů příslušného jevu. Podstatným faktem je, že nejde o čistě dokonalý model, ale o model „ryzí“, který není ničím narušen. Socioložka Helena Kubátová k tomu píše: „Všechny druhy ideálních typů jsou teoreticky konstruované. To však neznamená, že jsou čistě teoretické. Při konstruování ideálních typů hraje klíčovou roli subjektivní smysl propůjčovaný aktéry a nikoliv jen teoretický vědecký zájem výzkumníka. Ideální typ v sobě spojuje jak výsledek pozorování sociální reality (empirii), tak vědecký výzkumný záměr (teorii).“ (Kubátová, 2012)¹⁶⁰ Určení ideálního typu zde tak není cílem řešení. Vytvořený

¹⁵⁸ Známe je například jeho určení ideálního modelu byrokracie: 1. Existuje jednoznačná hierarchie pravomocí. 2. Jednání pracovníků na všech úrovních se řídí psanými pravidly. 3. Úředníci pracují na plný úvazek a dostávají plat. 4. Úkoly, které úředník vykonává v organizaci jsou striktně odděleny od jeho soukromého života. 5. Příslušníci organizace nejsou vlastníky hmotných prostředků, o kterých rozhodují. (Giddens, Sociologie, 1999).

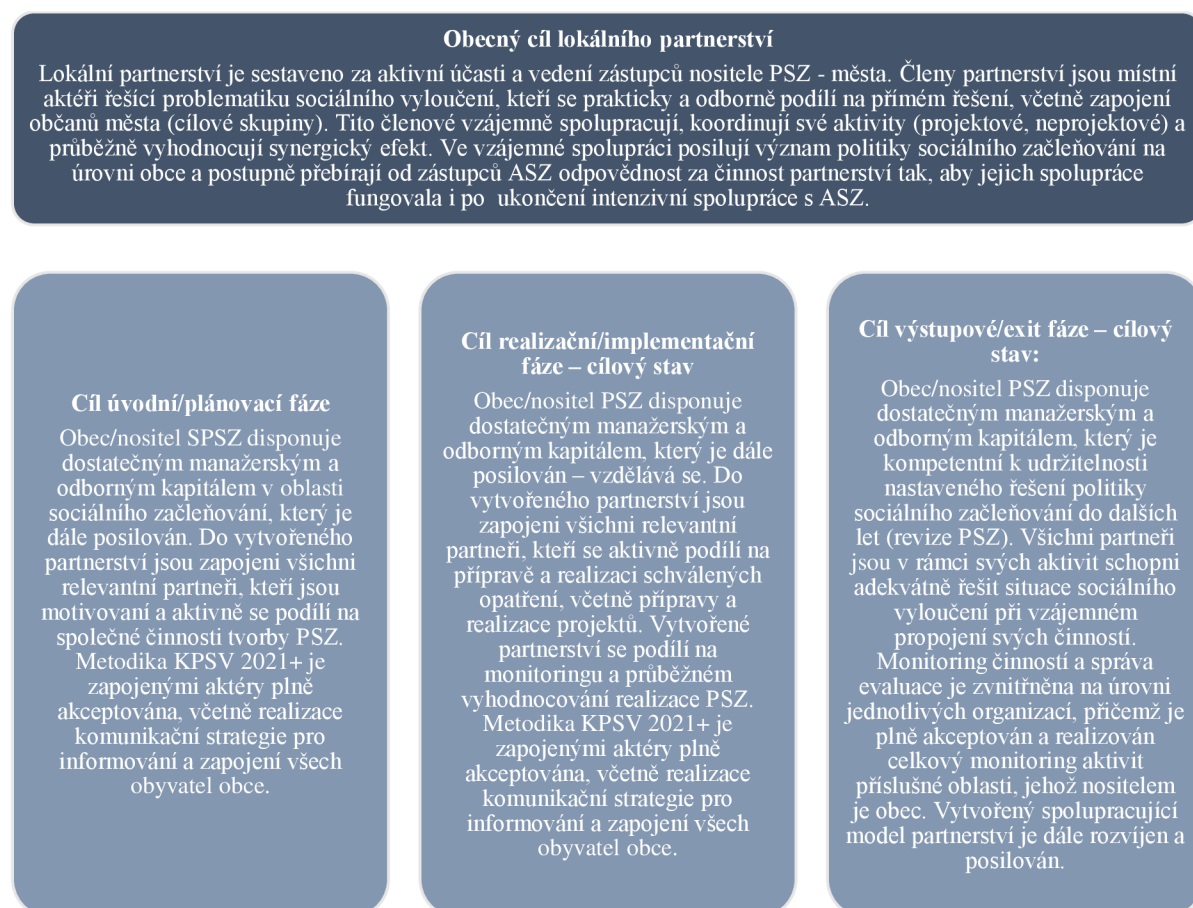
¹⁵⁹ GIDDENS, Anthony, 1999. *Sociologie*. Přeložil Jan JAŘAB. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.

¹⁶⁰ KUBÁTOVÁ, Helena, 2012. *Ideální typy v díle Maxe Webera* [online]. *Sociológia*. Vol. 44, No. 2: 159-178. Dostupné na: <https://www.sav.sk/journals/uploads/05241036Kubatova1%20OK%20-%20upravena%20verzia.pdf>

ideální typ respektující základní charakteristiky a vlastnosti funkční spolupráce v rámci lokálního partnerství je jen nástrojem, dávajícím informaci, do jaké míry se realita blíží ideálnímu/ryzímu modelu funkčnosti v daném čase (Kubátová, 2013).¹⁶¹ Vytvořené dílčí aspekty ideálního modelu lokálního partnerství umožňují komparovat aktuální stav situace/vyjádřené hodnocení příslušných aktérů. Významným aspektem a druhotnou fází je pak interpretace výsledku a především určení strategie směřující k naplnění charakteristiky ideálního typu.

Z hlediska výše popsané funkčnosti/účelu lokálního partnerství a pro sestavení hodnotícího postupu byly určeny obecné cíle, které obecněji pojmenovávají ideální charakter tohoto spolupracujícího celku v základních fázích spolupráce – vstup, realizace, vyhodnocování/revize.

Obrázek č. 27: Ideální stavy funkčnosti lokálního partnerství (vlastní zpracování)



¹⁶¹ KUBÁTOVÁ, Helena, 2013. *Klasické přístupy k problému objektivit v sociologii* [online]. Faculty of Philosophy and Arts Review. Západočeská univerzita 2013. ISSN: 1802-0364. Dostupné na: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/6271/1/Kubatova.pdf>

6.3 Matice partnerství

Účelem matice (příloha č. 1) je ilustrovat, zda je partnerství (sít' spolupráce) funkční jako celek a v jaké fázi „kvality“ se nachází v poměření se stanoveným ideálním modelem. Význam, účel i role partnerství se v jednotlivých fázích strategického řízení politiky sociálního začleňování proměňuje - viz výše stanovené obecné cíle. Tvorba matice je inspirována výstupy projektu SIMPAKT realizován Vysokou školou ekonomickou (hlavní řešitelkou projektu doc. Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D.)¹⁶²

Charakteristika každé jednotlivé oblasti je vyjádřena na kvalitativní škále (0 – nejhorší, 5 - nejlepší). Dílčí charakteristiky škály na hodnotě pět pak odpovídají stanovenému ideálnímu modelu fungování lokálního partnerství. Současně je třeba dodat, že jde jen o orientační rozdělení, které je nutné vždy přesněji specifikovat pro konkrétní úroveň a její obsah pro danou síť/prostředí. Nelze také závěry stanovovat jen na převedení výsledků do kvantifikované podoby například zjednodušujícím určením průměrné hodnoty „škály“/indexu pro celek či jednotlivé oblasti. Stejně tak není vhodná komparace výsledku s jiným územním celkem, protože záznam a určení úrovně kvality hodnocené oblasti je maximálně individuální (lokální prostředí) jak z hlediska konkrétních aktérů, tak i při reflexi mezo či makro prostředí realizované sociální politiky (politiky sociálního začleňování). Z hlediska praxe je dobré se s větším zájmem věnovat výsledkům, které se pohybují na přechodu mezi dvěma kvalitativními úrovněmi. Současně se jako vhodné ukazuje i akceptace jisté flexibility, která odráží schopnost reflexe proměn nejen v síti, ale celkového prostředí. V praxi to pak znamená možnost určení dalších charakteristik matice, které nejsou součástí pilotního návrhu.

Struktura matice

Základní/pilotní návrh matice je rozdělen do třech základních oblastí, dle určených modulů (viz výše): 1. modul spolupráce a reciprocity, 2. modul organizace a koordinace, 3. modul kapacit a kompetencí. K jednotlivým modulům jsou přiřazeny vždy 4 klíčové charakteristiky v pěti kvalitativních úrovních (Příloha č. 1 - Matice hodnocení partnerství).

¹⁶² SIMPAKT Aktuality » Inovace VŠEM. CIS » Inovace VŠEM [online]. Dostupné z: <http://www.inovacevsem.cz/simpakt-aktuality>

Obrázek č. 28: Základní moduly (vlastní zpracování)

Modul	Charakteristika partnerství
Modul vzájemné spolupráce a reciprocity	Diverzita aktérů a jejich aktivita.
	Důvěra mezi aktéry a důvěra k řešení.
	Zkušenost s partnerskou spoluprací v území.
	Shoda na příčinách problémů i způsobech řešení.
Modul organizace a koordinace	Politická podpora řešení sociálního začleňování na úrovni obce.
	Definování rolí a odpovědnosti.
	Odborné kapacity pro řízení partnerství – manažer sociálního začleňování v obci (dále „manažer SZ“).
	Sdílení znalostí a interakce v rámci lokálního partnerství.
Modul kapacit a kompetencí	Kapacita aktérů pro intervenci.
	Vnější podmínky pro intervenci (území obce).
	Iniciativa při řešení problému.
	Potenciál zvyšování odborných kapacit.

Matice je pak překlopena do záznamového archu (Příloha č. 2 - Zápisové listy pro hodnocení lokálního partnerství), se kterým je pracováno v rámci skupinové práce – setkání lokálního partnerství příslušného města. Záznamový dokument je sestaven takovým způsobem, aby jeho vyplnění:

- Bylo výsledkem diskuze mezi příslušnými aktéry s určením konsenzu.
- Bylo umožněno zaznamenat poznámky ke konkrétním oblastem, stejně tak celkovému charakteru fungování existujícího modulu.
- Výsledný záznam bylo možné dále doplňovat, nabízet interpretace a především diskutovat.
- Dalo přehled o potenciálu přechodu na vyšší úroveň či naopak určilo ohrožení, které předznamenává sestup na úroveň nižší (popis v poznámce příslušné oblasti).
- Pomohlo určovat konkrétní opatření, která umožní posun z nižší úrovních k těm vyšším.

6.4 Metoda zpracování odpovědí – práce s maticí (návrh metody)

Členové lokálního partnerství jsou rozděleni do tří skupin po 4 – 5 osobách. Pro řízení a organizaci získání zpětné vazby je využita participativní metoda „World Café“. Účastníci jsou přivítáni, je jim vysvětlen cíl setkání, klíčové téma a metoda, pomocí které setkání proběhne. Účastníci jsou rozloženi k jednotlivým stolkům po 4 - 5 lidech. Každý stůl je zaměřen na jednu oblast řešení. Každý stůl má určeného facilitátora¹⁶³, který se věnuje postupně jednotlivým dílčím oblastem (vždy 4). Určený facilitátor postupně rozvíjí a podněcuje diskusi pro jednotlivé oblasti. Dle potřeby může využívat pomocných otázek či si tvořit nějaké další pomocné, které pomohou orientaci v tématu. Ve vymezeném časovém úseku pak do záznamového archu určuje shodu na hodnocení řešené oblasti na některé úrovni škály. V rámci diskuze zaznamenává do volného pole i další podněty a postoje, aby mohl pak konkrétněji doložit shodu či rozpor určené škály. Pokud nepanuje shoda na určení jedné škály, pak je možné zaznamenat i dvě škály. Tuto variantu je pak vhodné doplnit krátkým vysvětlením popisujícím tuto variantu rozhodnutí.

Po zpracování vždy jedné otázky v určeném časovém úseku (10 minut) jsou účastníci vybidnuti k výměně stolku. Celkem tak jsou vždy realizovány 4 diskuzní kola (odpovídá 4 dílčím otázkám) jednotlivých modulů. Po poslední otázce, resp. po diskusi k ní, přepíše každý facilitátor spolu s osazenstvem „stolku“ závěry ke každému dotazu a postupně je prezentuje všem. Soupis závěrů je pak předán organizátorům a zpracován do výsledné zprávy. Podstatnou fází, která není předmětem této diplomové práce, je vhodná reakce na zjištěné výstupy. A to především ve smyslu dalšího nastavování postupů i prostředí, které posiluje stabilitu a efektivitu lokálního partnerství, potažmo politiku sociálního začleňování v konkrétním území.

6.5 Pilotní realizace aplikace „matice partnerství“ na území města Kroměříž

Odzkoušení metody a techniky práce bylo diskutováno s vedením města Kroměříž. Při pilotní aplikaci v určeném menším kruhu aktérů (ohnisková skupina) reprezentujících lokální partnerství byly sledovány dvě skutečnosti:

¹⁶³ Facilitátor je odborník na vedení procesu dorozumívání se, který zaměřuje energii účastníků na dané téma a volí metody jednání dle aktuální situace, vždy však tak, aby umožnil každému aktivně se zúčastnit a vyslovit svůj názor v bezpečné atmosféře. Zodpovídá za proces dorozumívání, nikoliv za výsledky řešení.

- samotný výsledek určování kvalitativní úrovně a diskuze k výsledkům,
- podněty směřující k případné revizi postupu pro následnou plnohodnotnou aplikaci přístupu v rámci širšího členství lokálního partnerství v území.

V rámci daného tak byl výše popsaný postup modifikován pro malou skupinu pracovníků. Na počátku byl určený facilitátor, který postupně se zapojenými aktéry prošel celý dokument „matice partnerství“ z hlediska vlastního vyplnění. Následně pak proběhlo s aktéry/respondenty zajištění zpětné vazby k nastavenému procesu. Veškeré instruktážní podklady byly zaslány členům ohniskové skupiny 7 dnů před přímou realizací setkání.

Fokusní skupina pilotního testování metody byla tvořena celkem 4 účastníky. Pro určení zástupců této skupiny byla využita metoda záměrného výběru, kdy určení výzkumných jednotek je realizováno na základě konkrétního záměru, který je definován charakterem výzkumné úlohy¹⁶⁴. Pro fokusní skupinu byly vybrány osoby, pro které je charakteristický úzký vztah k Plánu sociálního začleňování města Kroměříž a odpovědnost za koordinaci naplňování Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+ v dimenzích:

- Přímá organizační a koordinační odpovědnost za implementaci určených postupů.
- Odpovědnost za chod a fungování lokálního partnerství v území ve všech fázích systémového řešení sociálního vyloučení v území.
- Přímá či sdílená „politická“ odpovědnost za plnění závazných cílů.
- Aktivní podíl na plnění některých klíčových opatření.
- Metodika KPSV 2021+ určuje těmto osobám klíčovou roli při naplňování Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+.

Setkání se tak účastnily osoby pracující na těchto pozicích:

- Vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví.
- Vedoucí oddělení sociální práce.
- Manažerka komunitního plánování sociálních služeb.
- Metodička Odboru pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR.

¹⁶⁴ Výběr záměrný – Sociologická encyklopedie. [online]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C3%BDb%C4%9Brz%C3%A1m%C4%9Brn%C3%BD>

Setkání proběhlo dne 17. února 2023 v prostředí kancelářských prostor vedoucího odboru při Městském úřadu Kroměříž. Facilitátorem střetnutí byl Mgr. Jan Mochťák (autor DP), který všechny účastníky seznámil s pravidly facilitačního setkání – délka setkání, respekt k názoru jiných, prostor pro vyjádření se – vždy mluví jen jeden atd. Zjištěné informace byly průběžně zaznamenávány nejen do určené úrovně matice, ale také na předem připravený záznamový arch, kdy byly zapisovány další podněty a komentáře. Setkání ve spolupracující atmosféře trvalo 90 minut.

7. Výsledky a diskuse

7.1 Identifikované výsledky matice partnerství pro území města Kroměříž

Výsledky matice, spolu s případnými komentáři, jsou pro lepší přehlednost představeny postupně v respektu určených modulů. Vyšší stupeň zvolené škály představuje vyšší míru souladu s určeným vymezením.

Modul vzájemné spolupráce a reciprocit

Členové skupiny se společně shodli na níže uvedených charakteristikách fungující platformy lokálního partnerství a prostoru pro řešení sociálního vyloučení v území města Kroměříž. V rámci přehledové tabulky jsou uvedeny zvolené stupně škály.

Obrázek č. 29: Modul vzájemné spolupráce a reciprocit

Charakteristika oblasti	Zvolený charakter určené škály	Stupeň škály
Diverzita aktérů a jejich aktivita.	Zapojeny různé subjekty s dostatečnou mírou vlivu pro řešení s podobnou a rostoucí mírou pozitivní aktivity	4
Důvěra mezi aktéry a důvěra k řešení.	Mezi aktéry panuje vysoká vzájemná důvěra a důvěra v řešení, nedochází ke konfliktům	5
Zkušenost s partnerskou spoluprací v území.	Zkušenost je pozitivní a představuje zdroj dalšího rozvoje	5
Shoda na příčinách problémů i způsobech řešení	Partneři se shodují na klíčových příčinách problémů a částečně i na způsobech jejich řešení (cílech, opatřeních a aktivitách PSZ).	4

Obecně byl modul spolupráce a participace hodnocen na vyšších stupních škály. Nejvyššího možného stupně škály dosáhlo hodnocení vnímané důvěry mezi spolupracujícími aktéry a také v případě reflexe zkušenosti s partnerskou spoluprací v území. Z diskuze vyplynulo potvrzení, že takto uchopené spolupracující řešení sociální oblasti není pro město Kroměříž ničím novým. Důraz na multidisciplinaritu a komplexnost řešení lze nalézt přímo

v procesech komunitního plánování sociální služeb či třeba při určování strategie prevence kriminality v území. Tento závěr potvrzuje i přímé vyjádření vedoucího odboru: „Vzhledem k nízkému počtu aktérů v rámci lokálního partnerství je vzájemná spolupráce nastavena na velmi vysoké úrovni.“ Tento postoj následně doplnila manažerka komunitního plánu sociálních služeb: „V rámci SO ORP probíhá komunitní plánování sociálních služeb, které v rámci cílové skupiny osoby ohrožené sociálním vyloučením svým složením kopíruje složení lokálního partnerství. Také z tohoto důvodu jsou aktéři schopni spolupracovat na vysoké úrovni.“ Diskuzi k určení míry důvěry vnímali aktéři setkání jako oblast s jistým rizikem, které je však řešitelné skrze vhodnou facilitační techniku.

Modul organizace a koordinace

Mapování oblasti organizačního řízení a koordinace spolupráce mezi aktéry oblasti sociálního vyloučení podalo další informace.

Obrázek č. 30: Modul organizace a koordinace

Charakteristika oblasti	Zvolený charakter určené škály	Stupeň škály
Politická podpora řešení sociálního začleňování na úrovni obce.	Vedení obce podporuje řešení sociálního začleňování jen dílčím způsobem (selektivita řešených témat).	3
Definování rolí a odpovědnosti.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny a jsou plně akceptovány.	4
Odborné kapacity pro řízení partnerství – manažer sociálního začleňování v obci (dále „manažer SZ“).	Neexistence manažera SZ.	1
Sdílení znalostí a interakce v rámci lokálního partnerství.	Znalosti a informace jsou sdíleny v pravidelných intervalech a interakce probíhají dle potřeby mezi všemi aktéry, ale nikoli v pravidelných intervalech.	4

Z uvedeného přehledu je zjevné, že přímo odpovědní aktéři hodnotí úroveň politické podpory na střední úrovni. Je otázkou, do jaké míry se na tomto výsledku podílí skutečnost,

kdy na podzim roku 2022 došlo ke změnám na úrovni vedení města (komunální volby). Město Kroměříž má v čele nového starostu. Do pozice místostarosty pro oblast sociální byl uveden pan PhDr. Pavel Motyčka, Ph.D., který byl ve vedení města již v době minulé (místostarosta v letech 2014 – 2018). V rámci následné diskuze je dále potvrzováno, že odpovědnosti a role lokální aktérů jsou na úrovni města vymezeny i díky dlouhodobě fungujícím procesům komunitního plánování. Stejnou úroveň hodnocení pak dosáhla i oblast sdílení informací. Nejnižší úroveň škály byla připsána ne/existenci manažera sociálního začleňování, jakožto samostatně existujícími pracovníky, který se specificky zaměřuje na řešení oblasti sociálního vyloučení na úrovni města. Argumenty pro zdůvodnění stran fokusní skupiny existují na průsečíku nedostatečného počtu systematizovaných míst pro příslušné oddělení a dlouhodobá personální nedostatečnost při řešení dalších příslušných agend. Aktuálně je vedením sociálního odboru věc řešena pověřením výkonu agendy sociálního začleňování k určené manažerce komunitního plánování. Je otázkou, do jaké míry je tato kumulace vhodná z hlediska dlouhodobě efektivního výkonu obou agend? Současně je nutné upozornit, že toto řešení vyplývá z veškerých personálních možností, které jsou odboru sociálních věcí k dispozici.

Modul kapacit a kompetencí

Poslední modul mapuje oblast interních kapacit a kompetencí zapojených aktérů v území.

Obrázek č. 31: Modul kapacit a kompetencí

Charakteristika oblasti	Zvolený charakter určené škály	Stupeň škály
Kapacita aktérů pro intervenci.	Dostačující pro stávající řešení, menší deficity identifikovány a řešeny.	3
Vnější podmínky pro intervenci (území obce).	Dostačující pro stávající řešení, menší nedostatky řešeny ad hoc.	3
Iniciativa při řešení problému.	Vnitřní aktér s podporou dalšího vnitřního aktéra ze stejného nebo jiného sektoru.	3

Potenciál zvyšování odborných kapacit.	Individuální rozvoj jednotlivých subjektů nezohledňuje celkový rozvoj dalších kapacit v území.	2
---	--	---

Hodnocení okamžitých kapacit působících aktérů pro řešení zakázek a problémů dosáhlo střední úrovně. Existující zázemí pokrývá běžná řešení a vyskytující se situace. Současně mají aktéři přehled o třeba i dlouhodobých deficitech, pro jejichž řešení jsou již zavedeny odpovídající strategie. Například při řešení zajištění střechy nad hlavou osob bez přístřeší, kdy na úrovni města nejsou tyto potřeby saturovány. Dispozičně jsou pak využívány služby lokalizovány do blízkých lokalit (Otrokovice apod.). Paralelně je vnímáno, že tento způsob řešení je přechodný či nedostačivý a vedení města ve spolupráci s dalšími aktéry hledá cesty k řešení. Na stejné úrovni jsou hodnoceny i vnější podmínky pro nastavení vhodných intervencí. K danému je třeba dodat společné připomínky fokusní skupiny, která poukazovala na vymezené mantinely řešení, jež určuje legislativa. V souladu s daným byl nejčastěji jmenován zákon o obcích a zákon o sociálních službách. Krom legislativního vymezení bylo často zmiňováno i finanční prostředí podpory sociálních služeb a sociální práce na obci. Účastníci setkání se shodli na nezbytnosti změny systému, který přinese více podpory obcím, jednotlivým aktérům a v přenesené úrovni i uživatelům podpůrných služeb. Kladně lze hodnotit i zvolenou střední úroveň pro oblast iniciativy při řešení problému. Pro iniciativní řešení lze čerpat interní kapacity stabilního aktéra v území. Úspěšnost intervence tak není závislá na vstupu externího aktéra. Současně lze z hodnocení a souběžné diskuze identifikovat zájem na tom, aby se v území města vyskytovalo více institucí, o které „se lze opřít“ a které budou „tahouny řešení“. Posledně diskutované oblasti byl přidělen druhý stupeň škály. Vnímaná nejednoznačnost individuálního rozvoje aktérů v území spíše než argumenty přinášela v diskuzi otázky, co dělat proto, aby interní rozvoj jednotlivých aktérů reflektoval lokální potřebnost a mohly tak být uspokojivě pokryty doposud existující „bílá místa“ rozvoje politiky sociálního začleňování na mikro i mezo úrovni.

Hodnocení využitelnosti a skladby představeného postupu

Členové fokusní skupiny se shodli na kladném postoji k vytvořené struktuře a obsahové skladbě pilotního produktu hodnotící matice. Některé kategorie byly zprvu hodnoceny jako příliš abstraktní. Pozitivně byly hodnoceny „doplňující otázky“ ve formuláři, které pomohly k vytvoření konkrétnější představy. Dle potřeby bylo dané doplněno slovním doplněním ze

strany facilitátora. I přesto se jako vhodné jeví revidovat kategorii „Vnější podmínky pro intervenci (území obce).“ Jedním z důvodů této změny je skutečnost, že tato oblast je výrazněji ovlivněna vnějšími vlivy mimo gesci obce a lokálních aktérů – legislativa, podpora samosprávy z úrovně státní správy, aktivity EU (především ve smyslu podpůrné dotační politiky atd.). Z obecného hlediska byl představený postup vnímaný hlavně jako jistá „zpětná vazba“ pro nastavenou funkčnost a charakter lokálního partnerství. Větší diskuze se pak věnovala možným variantám dalších postupů, aby prostředí spolupráce bylo dále stabilizováno a rozvíjeno. Současně se ohnisková skupina shodla na nezbytnosti dalších kroků, které budou konkrétněji identifikovat jednotlivé potřebné výstupy či aktivity. Největší přínos, dle vyjádření účastníků, neleží tolik v podobě konkrétního výstupu – vyplnění matice a určení kategorií jako takových – ale v diskuzi a použité metodě, která otvírala a nabízela další témata. Kladně byl hodnocen postup bezpečného vyjadřování se i ke „kritickým“ tématům, které je v některých případech složité otevírat. Kladně byla hodnocena příležitost pro další posílení participativního zapojení aktérů v území.

8. Závěr

Pro řešení sociálního vyloučení na lokální úrovni je nezbytné zapojit všechny dotčené aktéry. Ale ani to mnohdy nemusí stačit. Zvláště pokud jedním ze specifických znaků sociálního vyloučení jsou existující institucionální bariéry, které můžeme sledovat na úrovni kvality i kvantity. Mnoho regionů, které jsou identifikovány jako oblasti se zvýšeným rizikem sociálního vyloučení, se dlouhodobě potýká s faktem místně neexistující či velmi vzdálené pomoci. Ať už mluvíme o „podané ruce“ stran státních, tak i nestátních organizací. O to více je důležité posilovat vzájemnou spolupráci tam, kde jsou pro řešení vytvořeny základní podmínky. A jedním z důvodů této strategie je i skutečnost, že díky tomu (tomuto lokálnímu rozvoji) se může stát a další organizace vlastní silou dále zaměřovat na regiony, kde absentují nezbytní realizátoři pomoci.

Jednou z cest eliminace sociálního vyloučení může být funkční a efektivní rozvoj manažerského přístupu skrze strategicko-koncepční postupy. Ruku v ruce však musí být takto uchopená perspektiva doplněna odborností jednotlivých oblastí dopadu tohoto negativního sociálního jevu. I z dat vyplývá, že mezi bazální oblasti tematického řešení patří problematika dostupného a stabilního bydlení, dluhová agenda včetně preventivních nástrojů a školství vystavěné na zdůrazňování principu rovných příležitostí. Na tento odborný mix pak nasedají další nezbytnosti, které jsou se jmenovanými v úzké synergii – zaměstnanost, prevence sociálně-patologických jevů, bezpečnost, zdraví, stabilita a funkčnost rodinného zázemí atd.

Z uvedeného textu diplomové práce je patrné, že není možné se zaměřovat jen na tvorby „plánů řešení“, abychom tak „pro formu“ nasýtli institucionální očekávání či splnili jistou „administrativní povinnost“, která nám otevírá dveře k možnostem čerpání národních i evropských zdrojů. Je nezbytné se významným způsobem zasloužit o jistou renesanci „strategicko-koncepčního“ plánování, které nabídne postupy reflektující dynamičnost a komplexnost světa, který v základním rozměru nastiňuje VUCA koncept. V mnohem větší důrazu bychom měli usilovat o uplatnění „obsahově aktivního“ řetězce událostí od tvorby strategicko-koncepčního dokumentu, přes organizovanou a řízenou implementaci k možnostem závěrečného vyhodnocení nejen na úrovni průběžného monitoringu, ale i evaluace.

Řešení sociálního vyloučení na území ČR je akcentováno v mnoha různých dokumentech. Stejně tak disponujeme již nyní různými nástroji, které určují zátěž/postih územních celků tímto negativním sociálním jevem. Dlouhodobě sledujeme jistou „neměnicí se mapu“ území

s vyšší mírou chudoby či sociálního vyloučení. Alarmy rizik přítomnosti sociálního vyloučení nám vystupují v území bývalých Sudet. Zvláště jsou zasaženy území několika regionů – Karlovarský kraj, Ústecký kraj, Moravskoslezský kraj a severní část Olomouckého a Libereckého kraje. Je třeba otevřeně říci, s jistou kritičností, že ani přes poměrně velké soustředění finanční pomoci (i skrze Evropské zdroje) do určených strukturálně postižených krajů nelze mluvit o nějakém zásadním průlomu v jejich socioekonomické stabilitě či dokonce inovativnímu rozvoji. Je zřejmé, i vzhledem k charakteru a šíři problematiky sociálního vyloučení, že invence pro změnu musí být vhodně provázána na mikro, mezo i makro úrovni politiky sociálního začleňování. Je nejvyšší čas se tedy ptát, jak se nám to daří a zda směřujeme k vytýčeným cílům? A nemyslím tím naplňování určených indikátorů, ale prokazatelné pozitivní změny na úrovni impaktu.

Jedním z postupů, kterými se stát pokouší podat pomocnou ruku obcím je realizace Koordinovaného přístupu k řešení sociálního vyloučení 2021+ (dále KPSV21+). Tento postup je v gesci Ministerstva pro místní rozvoj ČR, konkrétně je aplikací této metody pověřen odbor sociálního začleňování (dále Agentura). Tento odbor lze také znát pod názvem Agentura pro sociální začleňování (do roku 2020 institucionální součástí Úřadu vlády ČR). Vytvořený přístup KPSV21+ je postaven na efektivním nastavení strategicko-koncepčního řízení politiky sociálního začleňování při akcentaci práce s daty a informacemi, vytvořením spolupracující sítě aktérů (lokální partnerství), příležitostí výhodného čerpání zdrojů ESF, propojováním mikro, mezo a makro prostředí. Jednou z obcí, kde je tento přístup aplikován ve spolupráci s vedením obce a dalšími aktéry, je město Kroměříž. V rámci spolupráce byl v roce 2022 sestaven a následně na úrovni vedení města schválen Plán sociálního začleňování, který je ústředním strategicko-koncepčním dokumentem řešení sociálního vyloučení na území města. Základní obsah dokumentu byl vytvořen ve spolupráci s odpovědnými subjekty působícími v území, kteří tvoří tzv. lokální partnerství. Tento institut, který je zasazen do struktury řízení města, identifikoval problémy a příčiny sociálního vyloučení pro území města. V následné diskuzi pak byly určeny cíle a opatření, jejichž nositeli jsou jak státní instituce (včetně samosprávy), tak i nestátní organizace. Metodika KPSV21+ svěřuje řízení a koordinaci lokálního partnerství do rukou města.

Z výše popsaného je zřejmé, že stabilizace či rozvoj politiky sociálního začleňování musí jít „ruku v ruce“ se stabilizací a rozvojem lokálního partnerství, jakožto hlavního iniciátora řešení a potřebných změn. Právě z tohoto důvodu diplomová práce směřovala k vytvoření nástroje, který by do jisté míry pomohl zmapovat prostředí a charakter existujícího lokálního

partnerství. Výchozím bodem bylo sestavení matice a určení stupňů, které k ideálnímu stavu směřují. Pro lepší schematizaci a aplikaci postupu byly vytvořeny tři moduly – modul spolupráce a reciprocity, modul organizace a koordinace, modul kapacit a kompetencí. Každý z modulů se zaměřuje na hodnocení jiné tematické oblasti lokálního partnerství. Takto vytvořená matice obecně reflektuje potřeby interního prostředí strategicko-koncepčního řešení a specifika řešení politiky sociálního začleňování. K formálně-obsahovému návrhu pak byl i sestaven možný návrh aplikace matice při využití participativních skupinových metod práce. Pilotně byla matice následně odzkoušena, s jistou modifikací postupu, v rámci užšího kruhu expertních pracovníků městského úřadu a zástupce Agentury. Z diskuze výsledků lze obecně vyrozumět, jakým způsobem vnímají tyto členové fokusní skupiny charakter lokálního partnerství. Výstup nejde interpretovat nijak exaktně. Současně výsledek přináší otázky a výzvy pro řešení, které nejsou nyní hodnoceny ideálně. Jedná se především o dvě oblasti – 1. zajištění dostatečných interních kapacit pro řešení sociálního vyloučení na úrovni města, 2. jistá koordinace a sladění vzdělávacího rozvoje organizací v území při větší reflexi lokálních potřeb. Jako vhodné se nyní jeví ověřit tyto i další zjištěné výstupy při návazné práci se všemi dalšími členy lokálního partnerství. Paralelně se ohnisková skupina vyjadřovala i k využitelnosti sestavené matice s výsledky: 1. Některé kategorie je vhodné doplnit ústní informací a vysvětlením pro sjednocení hodnocené oblasti. 2. Postup vyplnění matice otevírá prostor pro diskusi s aktéry při zdůraznění nezbytnosti jejich participativního zapojení do řešení. 3. Průběh diskuze, ale i samostatné výsledky, dávají příležitost pro otevření „rizikových témat“ v území (např. vzájemná spolupráce subjektů). 4. Jako účelné se ukazuje sestavení další etapy práce s výstupy matice k řešení problémově popsaných oblastí a zaměřením se na využití potenciálu rozvoje.

V souhrnu lze konstatovat, že sestaveným textem diplomové práce byl naplněn základní cíl sledující vytvoření nástroje mapujícího prostředí politiky sociálního začleňování na úrovni obce při zaměření se na charakter institutu lokálního partnerství. Tento nástroj byl pilotně odzkoušen a jeho další modifikace se bude odvíjet od širší zpětné vazby dle jeho aplikace v dalších obcích, které postupují při řešení sociálního vyloučení dle Metodiky KPSV21+.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. BARÁK, Vladimír a Vojtěch KREBS, ed., 2016. *Sociální politika 2016 - nové výzvy v nejisté době: sborník odborných textů z mezinárodního workshopu Sociální politika 2016 = Social Politics 2016 - New Challenges in Uncertain Times : anthology of contributions of the Social Politics 2016 workshop*. Praha: Národohospodářská fakulta VŠE v Praze. ISBN 978-80-245-2172-5.
2. BAUMAN, Zygmunt, 2002. *Tekutá modernost*. Přeložil S. M. BLUMFELD. Praha: Mladá fronta. Myšlenky (Mladá fronta). ISBN 80-204-0966-1.
3. DISMAN, Miroslav, 2021. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 5., nezměň. vyd. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-5053-1.
4. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
5. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
6. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
7. GIDDENS, Anthony, 2004. *Třetí cesta a její kritici*. Přeložil Adéla VOPĚNKOVÁ. Praha: Mladá fronta. Myšlenky (Mladá fronta). ISBN 80-204-1208-5.
8. GIDDENS, Anthony, 1999. *Sociologie*. Přeložil Jan JAŘAB. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.
9. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
10. HENDL, Jan a Jiří REMR, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: portál. ISBN 978-80-262-1192-1.

11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
13. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, c2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-251-0396-x.
14. KRBOVÁ, Jana, 2016. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-587-1.
15. KREBS, Vojtěch a Jaroslava DURDISOVÁ, 2002. *Sociální politika*. 2. preprac. vyd. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-33-2.
16. KUBÁTOVÁ, Helena, 2010. *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada Publishing. Sociologie. ISBN 978-80-247-2456-0.
17. MAREŠ, Petr, 1999. *Sociologie nerovnosti a chudoby*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-85850-61-3.
18. MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
19. PŮBALOVÁ, Ludmila, 2012. *Swot analýza potřebnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na ZŠ a SŠ v Jihočeském kraji: v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků Jihočeského kraje*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-24-8.
20. PŘIKRYL, Jan (ed.). *Strategické řízení a plánování (Strateduka)*. Praha: MMR ČR 2018.
21. SKAT-RØRDAM, Peter, c1999. *Changing strategic direction: practical insights into opportunity driven business development*. Herndon, VA: Copenhagen Business School Press, Books International [North American distribution]. ISBN 8716134303.
22. TOMEŠ, Igor, 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-680-3.
23. TRBOLA, Robert, Mirka NEČASOVÁ a Miroslava RÁKOCZYOVÁ, 2015. *Role lokálních vlád při řešení problémů sociálního začleňování*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-226-8.

24. URIGA, Ján, 2006. Michal Miovský: Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa*. Bratislava: Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie, 41 (1), 89-90. ISSN 0555-5574.
25. DRHOVÁ, Zuzana, VESELÝ, Arnošt a Martin NEKOLA, ed., 2007. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-75-5.

Online zdroje – publikace (formátu PDF)

1. Analýza sociálně vyloučených romských lokalit a absorpční kapacity subjektů působících v této oblasti. Gabal Analysis & Consulting. Praha, srpen 2006.
Dostupné z:
https://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/GAC_MAPA_analyza_SVL_aAK_CJ.pdf?langSEO=documents&parentSEO=nase_prace_vystupy&midSEO=GAC_MAPA_analyza_SVL_aAK_CJ.pdf
2. MAREŠ, Petr, RÁKOCZYOVÁ, Miroslava, SIROVÁTKA, Tomáš a kol. 2006. Sociální vyloučení a sociální začleňování v České republice jako veřejně politická agenda. Praha: CESES FSV UK. Dostupné z: https://ceses.cuni.cz/CESES-20-version1-sesit_03_2006.pdf
3. NEDOMOVÁ, Eva, Marie Špiláčková. Chudoba, definování a možnosti jejího měření. *FÓRUM sociální politiky 1/2014*. s. 2 - 8. Praha 2014 [cit. 2022-20-12]. Dostupné z: https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/04/Nedomova-Eva-Chudoba-definovani-a-moznosti-jejeho-mereni.-FSP_c.-1-2014.pdf
4. Plán vzdálené dílčí podpory Kroměříž 2019 – 2021. *Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR* [online]. Copyright ©H [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/PVDP_Krom%C4%9B%C5%99%C3%AD%C5%BE.pdf
5. PROKOP, Daniel, 2019. Analýza vybraných rozměrů sociálního znevýhodnění [online]. Nadace České spořitelny. Copyright ©8 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.nadacecs.cz/data/documents/e2/analyza-socialniho-znevychodneni-final.pdf>

6. ROYCE, W. Winston. Managing the development of large software systems. [online] In: *Technical Papers of Western Electronic Show and Convention (WesCon)*, 1970 [cit. 2022-12-20]. (PDF). Dostupné z: <http://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>
7. SÝKORA, Luděk ad. (2015). *Metodika identifikace lokalit segregace*. MPSV 2015. Dostupné z: http://socialni bydleni.mpsv.cz/images/soubory/Workshopy/Rezidenčni_segregace_I/Skora-Metodika-identifikace-lokalit-segregace.pdf
8. Zpráva o stavu romské menšiny ve Zlínském kraji za rok 2020. Zlínský kraj [online]. Copyright ©D [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/5399/zprava-o-stavu-romske-mensiny-za-rok-2020-zlinsky-kraj.pdf>
9. Zpráva o stavu romské menšiny ve Zlínském kraji za rok 2020. Zlínský kraj [online]. Copyright ©D [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/5399/zprava-o-stavu-romske-mensiny-za-rok-2020-zlinsky-kraj.pdf>

Online zdroje – webové stránky

1. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
2. Agentura pro sociální začleňování. *Index sociálního vyloučení*. MMR ČR. Praha. [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení
3. Agentura pro sociální začleňování. *Odbor pro sociální začleňování (Agentura)*. [online]. Copyright © 2023 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>
4. Agentura pro sociální začleňování. *Šetření životních podmínek obyvatel sociálně vyloučených lokalit SVL-SILC*. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/svl-silc/>
5. Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR. GAC spol. s r. o. Praha, 2015. Dostupné z: <https://www.esfer.cz/detail-clanku/>

- [/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/analyza-socialne-vyloucenych-lokalit-v-cr](#)
6. Campbell, Donald T. "Assessing the impact of planned social change". Copyright © [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=37dc104890153ba7cb3856d6fc1256ef1abb725e>
 7. Cíle ještě chytrější (SMARTER) | Management.cz. Management.cz | Portál o managementu [online]. Copyright © 2015 Management.cz, created by [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>
 8. Český statistický úřad. *Demografický vývoj – Kroměříž* [online]. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>
 9. Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce*. Praha. Copyright © 2023 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
 10. Databáze Strategii - home | Databáze strategií - portál pro strategické řízení [online]. Copyright © [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>
 11. Dlouhodobý stacionární terénní výzkum sociálně vyloučených romských komunit. Tomáš Hirt a Marek Jakoubek. Katedra antropologie FHS ZČU v Plzni. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Praha 2005. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/vyzkum/aplikovany-vyzkum/dlouhodoby-stacionarni-terenni-vyzkum-socialne-vyloucenych-romskych-komunit>
 12. EU – SILC = European Union Statistics on Income and Living Conditions. Blíže dostupné zde: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-statistics-on-income-and-living-conditions?language=cs&etrans=cs>
 13. Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+. *Agentura pro sociální začleňování* [online]. Copyright © 2022 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>
 14. Mapa bankrotů. Mapa bankrotů [online]. Dostupné z: <http://www.mapabankrotu.cz/>
 15. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Informace o portálu. Object moved [online]. Copyright ©2023 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/uvodni-strana>

16. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Metodika přípravy veřejných strategií. Object moved [online]. Copyright ©2023 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 12.03.2023]. Dostupné z:
<https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>
17. MPSV. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 12.03.2023]. Dostupné z:
<https://www.mpsv.cz/>
18. Nerovnosti ve vzdělávání jako zdroj neefektivity. PAQ Research (D. Prokop, V. Korbel, T. Dvořák, L. Marková, D. Gardošíková) Think-tank IDEA (J. Grossmann, V. Korbel, J. Krajčová, D. Münich). © Nadace České spořitelny, 2020. Dostupné z:
<https://www.paqresearch.cz/post/nerovnosti-vzdelani-neeaktivita>
19. Otevřená data o exekucích. *Otevřená data o exekucích* [online]. Copyright © 2009 [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://statistiky.ekcr.info/>
20. Plán prevence kriminality města Kroměříže. *Město Kroměříž - oficiální stránky* [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 15.02.2023]. Dostupné z:
<https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-prevence-kriminality-mesta-kromerize/>
21. Plán sociálního začleňování města Kroměříže - Město Kroměříž. Město Kroměříž - oficiální stránky [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/plan-socialniho-zaclenovani-mesta-kromerize/>
22. PŮČEK, J. *Rozhodování a strategický přístup* [online]. Podpora strategického řízení a plánování MMR ČR. [cit. 2022-12-20]. (PPT). Dostupné z:
<https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/workshopy-a-seminare/nastroje-pro-strategickou-praci,-inovace,-financni>
23. SIMPAKT Aktuality » Inovace VŠEM. CIS » Inovace VŠEM [online]. Dostupné z:
<http://www.inovacevsem.cz/simpakt-aktuality>
24. Statistické údaje kriminality na Kroměřížsku za rok 2021 - Policie České republiky. Úvodní strana - Policie České republiky [online]. Copyright © 2023 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 15.02.2023]. Dostupné z:
<https://www.policie.cz/clanek/statisticke-udaje-kriminality-na-kromerizsku-za-rok-2021.aspx>

25. Statistické údaje kriminality na Kroměřížsku za rok 2021 - Policie České republiky. Úvodní strana - Policie České republiky [online]. Copyright © 2023 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/statisticke-udaje-kriminality-na-kromerizsku-za-rok-2021.aspx>
26. Statistiky MPSV. *Průvodce* [online]. Copyright © [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/statistiky>
27. Strategický plán - Město Kroměříž. Město Kroměříž - oficiální stránky [online]. Copyright © Město Kroměříž [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/strategicky-plan/>
28. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/zmocnenecnenkyne-vlady-pro-lidska-prava-15656/>
29. Výběr záměrný – Sociologická encyklopedie. [online]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C3%BDb%C4%9Br_z%C3%A1m%C4%9Brn%C3%BD

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Proč plánujeme – základní proměnné (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 2: Parametry VUCA světa (vlastní zpracování autora)
- Obrázek č. 3: Vodopádový model strategického řízení (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 4: Cyklický model strategického managementu Košťana a Šuleře (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 5: Model analýza, rozhodování a implementace dle Půčka (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 6: PEST(LE) analýza (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 7: SWOT analýza (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 8: Význam faktorů (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 9: Vize, globální cíl, strategický cíl, specifický cíl (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 10: Současný stav, prostředky, cíl (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 11: Koncept SMART(ER) (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 12: Oblasti monitoringu (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 13: Na co nám může dát evaluace odpověď? (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 14: Bariéry a faktory úspěšnosti (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 15: Obsahové zaměření spolupráce v režimu KPSV 2021+ (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 16: Schematizace základních konceptů chudoby (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 17: „Ozubená kola“ – základní atributy sociálního vyloučení (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 18: Dimenze sociálního vyloučení a začleňování, oblast sociální politiky (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 19: Mapa sociálně vyloučených lokalit 2015 (převzato)
- Obrázek č. 20: Dimenze segregace dle Luděk Sýkora (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 21: Počet, podíl a nadprůměrný výskyt SPO v ORP Česka (převzato)
- Obrázek č. 22: Data přehled vybraných zjištění výzkumu SVL-SILC 2021 (vlastní zpracování)
- Obrázek č. 23: Mapa indexu sociálního vyloučení 2021 (převzato)
- Obrázek č. 24: Vývoj indexu sociálního vyloučení 2016 – 2021 (převzato)
- Obrázek č. 25: Tematické oblasti, strategické cíle a specifické PSZ Kroměříž (vlastní zpracování)

Obrázek č. 26: Podmínky funkčního nastavení pro naplnění PSZ Kroměříž (vlastní zpracování)

Obrázek č. 27: Ideální stavy funkčnosti lokálního partnerství (vlastní zpracování)

Obrázek č. 28: Základní moduly (vlastní zpracování)

Obrázek č. 29: Modul vzájemné spolupráce a reciprocity

Obrázek č. 30: Modul organizace a koordinace

Obrázek č. 31: Modul kapacit a kompetencí

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Index sociálního vyloučení – ohrožené obce v krajích a agregovaný index (vlastní zpracování)

Tabulka č. 2: Vývoj hodnot indikátorů indexu sociálního vyloučení (vlastní zpracování)

Tabulka č. 3: Nepojistné sociální dávky 1 – 3 Q roku 2022 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 4: Vývoj výplaty dávek mezi jednotlivými roky na území města Kroměříže 2019 – 2021 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 5: Vývoj indexu sociálního vyloučení na úrovni města Kroměříž (vlastní zpracování)

Tabulka č. 6: Přehled informací o zadluženosti na území města Kroměříž (vlastní zpracování)

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu obyvatel ve městě Kroměříži 2019 – 2021 (vlastní zpracování)

Graf č. 2: Věková struktura obyvatel Kroměříže k 31. 12. 2021 (vlastní zpracování)

Graf č. 3: Vzdělanostní struktura obyvatel Kroměříže k 26. 3. 2021 (vlastní zpracování)

Seznam použitých zkratk

KPSV21+ - Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+

MMR ČR – Ministerstvo místního rozvoje České republiky

ASZ – Odbor sociálního začleňování (Agentura) MMR ČR

PSZ – Plán sociálního začleňování

KPSS – komunitní plánování sociálních služeb

ZLK – Zlínský kraj

OP Z – operační program Zaměstnanosti

OP VVV – operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

OP JAK – operační program Jan Ámos Komenský

IROP – Integrovaný regionální operační program

SV – sociální vyloučení

SVL – sociálně vyloučená lokalita

Přílohy

Příloha č. 1 - Matice hodnocení partnerství

Příloha č. 2 - Zápisové listy pro hodnocení lokálního partnerství

Příloha č. 1 - Matice hodnocení partnerství

Modul	Charakteristika partnerství	I.	II.	III.	IV.	V.
Modul vzájemné spolupráce, reciprocit a řešení problémů	Diverzita aktérů a jejich aktivita.	Zapojena pouze jedna organizace, ostatní aktéři nemají zájem, bez jejich zapojení řešení není možné	Zapojeny různé subjekty, ale s nedostatečnou mírou vlivu pro řešení, s převahou méně aktivních	Zapojeny různé subjekty s převážně dostatečnou mírou vlivu pro řešení, s různou úrovní aktivity (od velmi aktivních po méně aktivní)	Zapojeny různé subjekty s dostatečnou mírou vlivu pro řešení s podobnou a rostoucí mírou pozitivní aktivity	Zapojeny různé subjekty s dostatečnou mírou vlivu pro řešení a maximální aktivitou (odpovídající potenciálu)
	Důvěra mezi aktéry a důvěra k řešení.	Mezi aktéry je nízká nebo chybějící vzájemná důvěra a nízká důvěra k řešení, interakce (pokud probíhají) jsou konfliktní	Mezi některými aktéry je dostatečná (minimální) vzájemná důvěra a důvěra k řešení, otevřenost pro zvyšování důvěry, případné konflikty jsou korektně řešeny	Mezi jádrovými aktéry a aktéry z různých sektorů převládá vzájemná důvěra a důvěra v řešení, případné konflikty jsou korektně řešeny	Většina aktérů má vzájemnou důvěru a převažuje u nich důvěra v řešení, nedochází k významnějším konfliktům	Mezi aktéry panuje vysoká vzájemná důvěra a důvěra v řešení, nedochází ke konfliktům
	Zkušenost s partnerskou spoluprací v území.	Zkušenost je (opakovaně) negativní	Zkušenost je spíše negativní či chybí	Zkušenost je pozitivní, ale nedostatečně	Zkušenost je pozitivní, ale není pro další rozvoj	Zkušenost je pozitivní a představuje zdroj dalšího rozvoje

				oceňovaná či využívaná.	považována za dostatečně relevantní.	
	Shoda na příčinách problémů i způsobech řešení	Partneři se neshodují na klíčových příčinách problémů a potřebě jejich řešení	Partneři se částečně shodují na klíčových příčinách problémů a potřebě jejich řešení	Partneři se shodují na klíčových příčinách problémů a potřebě jejich řešení	Partneři se shodují na klíčových příčinách problémů a částečně i na způsobech jejich řešení (cílech, opatřeních a aktivitách PSZ).	Partneři se shodují na klíčových příčinách problémů a způsobech jejich řešení (cílech, opatřeních a aktivitách PSZ).
Modul organizace a koordinace	Politická podpora řešení sociálního začleňování na úrovni obce.	Vedení obce nepodporuje aktivity pro řešení sociálního začleňování v území.	Vedení obce se staví k podpoře řešení sociálního začleňování rezervovaně a pasivně.	Vedení obce podporuje řešení sociálního začleňování jen dílčím způsobem (selektivita řešených témat).	Vedení obce podporuje řešení sociálního začleňování v území aktivně,	Vedení obce plně přebírá téma řešení sociálního začleňování do své samosprávné agendy – problematika řešení je přirozenou součástí všech širokého spektra lokálních politik.
	Definování rolí a odpovědnosti.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě nejsou vymezeny.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny, ale nejsou akceptovány.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny, ale jsou akceptovány jen částečně.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny a jsou plně akceptovány.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny, plně akceptovány a všichni aktéři mají stejnou možnost toto „rozvržení“ dále

						modifikovat či ovlivňovat ve společné diskuzi.
	Odborné kapacity pro řízení partnerství – manažer sociálního začleňování v obci (dále „manažer SZ“).	Neexistence manažera SZ.	Manažer SZ ustaven jen formálně (nemá k tomu dostatečnou časovou dotaci ani zkušenosti). Slabá pozice v rámci samosprávného aparátu.	Manažer SZ – jen dílčí kompetence i omezené časové možnosti se slabou či středně silnou pozicí v rámci samosprávného aparátu.	Manažer SZ – má zkušenosti i dostatek času pro podporu činnosti lokálního partnerství a řešení politiky soudržnosti se středně silnou pozicí v rámci samosprávného aparátu.	Manažer SZ – zkušený expert pro komplexní odborné řešení sociálního vyloučení a současně i procesy strategického plánování se silnou pozicí v rámci samosprávného aparátu.
	Sdílení znalostí a interakce v rámci lokálního partnerství.	Znalosti a informace nejsou sdíleny, interakce neprobíhají nebo jsou minimální	Znalosti a informace jsou sdíleny, interakce probíhají, sdílení nebo interakce ale nejsou považovány za dostatečné, je zájem o zlepšení	Znalosti a informace jsou sdíleny dle potřeb většiny aktérů, interakce probíhají z iniciativy jednotlivých aktérů nárazově, pro některé aktéry mohou být nedostatečné	Znalosti a informace jsou sdíleny v pravidelných intervalech a interakce probíhají dle potřeby mezi všemi aktéry, ale nikoli v pravidelných intervalech	Znalosti a informace jsou sdíleny v reálném čase, interakce jsou realizovány v krátkých intervalech a jsou považovány za dostačující
	Kapacita aktérů pro intervenci.	Nedostačující, aktéři nemají zájem o	Nedostačující pro stávající řešení, ale se	Dostačující pro stávající řešení, menší deficity	Dostačující, s potenciálem	Dostačující a soustavně se rozvíjející

Modul kapacit a kompetencí		rozvoj/kompenzaci z vnějších zdrojů	zájmem o rozvoj/kompenzaci	identifikovány a řešeny	kvalitativního rozvoje	
	Vnější podmínky pro intervenci (území obce).	Nedostačující a nemožné změnit	Nedostačující, ale možné změnit	Dostačující pro stávající řešení, menší nedostatky řešeny ad hoc	Dostačující, s potenciálem systémové změny	Dostačující a procházející systémovými změnami
	Iniciativa při řešení problému.	Vnější aktér	Vnitřní aktér (s různě významnou účastí vnějšího aktéra)	Vnitřní aktér s podporou dalšího vnitřního aktéra ze stejného nebo jiného sektoru	Skupina některých relevantních vnitřních aktérů z různých sektorů	Reprezentativní skupina relevantních vnitřních aktérů z různých sektorů
	Potenciál zvyšování odborných kapacit.	Nedostačující.	Individuální rozvoj jednotlivých subjektů nezohledňující celkový rozvoj dalších kapacit v území.	Individuální rozvoj jednotlivých subjektů částečně reflektující zvyšování odborných kompetencí dalších aktérů a potřebnost v území – neřízeně, spíše nahodle.	Individuální rozvoj jednotlivých subjektů je částečně koordinován z úrovně vedení obce.	Individuální rozvoj odborných kapacit je podněcován z úrovně vedení obce a v diskuzi s dalšími partnery na určeném průsečíku potřebnosti, dalšího individuálního rozvoje organizace a směřováním obce.

Příloha č. 2 - Zápisové listy pro hodnocení lokálního partnerství (Kroměříž, únor 2023)

Úvodní část – informace pro realizaci

Postup realizace

Členové lokálního partnerství jsou rozděleni do tří skupin po 4 – 5 osobách. Pro řízení a organizaci získání zpětné vazby je využita participativní metoda „World Café“. Účastníci jsou přivítáni, je jim vysvětlen cíl setkání, klíčové téma a metoda, pomocí které setkání proběhne. Účastníci jsou rozloženi k jednotlivým stolkům po 4 - 5 lidech. Každý stůl je zaměřen na jednu oblast řešení. Každý stůl má určeného facilitátora, který se věnuje postupně jednotlivým dílčím oblastem (vždy 4). Po zpracování vždy jedné otázky/oblasti v určeném časovém úseku 10 minut jsou účastníci vybídnuti k výměně stolku. Celkem tak jsou vždy realizovány 4 diskuzní kola v celkové časové náročnosti 40 min (odpovídá 4 dílčím oblastem) jednotlivých modulů. Po poslední otázce, resp. po diskuzi k ní, přepíše každý facilitátor spolu s osazenstvem „stolku“ závěry ke každé oblasti a postupně je prezentuje všem. Soupis závěrů je pak předán organizátorům a zpracován do výsledné zprávy.

Záznamový arch a jeho zpracování

Určený facilitátor postupně rozvíjí a podněcuje diskuzi pro jednotlivé oblasti. Dle potřeby může využívat pomocných otázek či je může dále upřesňovat. Ve vymezeném časovém úseku pak do záznamového archu zaznamenává shodu na hodnocení řešené oblasti v některé úrovni škály. V rámci diskuze zaznamenává do volného pole i další podněty a postoje, aby mohl pak konkrétněji doložit shodu na určené škále. Pokud nepanuje shoda na určení jedné škály, pak je možné zaznamenat i dvě škály. Tuto variantu je pak vhodné doplnit krátkým vysvětlením popisujícím tuto variantu rozhodnutí.

Záznamový list - Modul vzájemné spolupráce, reciprocit a řešení problémů

Facilitátor:

Charakteristika oblasti	Pomocné otázky pro diskusi a určení škály	I.	II.	III.	IV.	V.	Podněty, komentáře a jiné
Diverzita aktérů a jejich aktivita.	Domníváte se, že se na našem území nachází dostatek relevantních institucí, které řeší situaci sociálního vyloučení? Domníváte se, že do partnerství jsou zapojeni relevantní aktéři? Je vliv zapojených subjektů dostatečný pro reální řešení problému?	Zapojena pouze jedna organizace, ostatní aktéři nemají zájem, bez jejich zapojení řešení není možné	Zapojeny různé subjekty, ale s nedostatečnou mírou vlivu pro řešení, s převahou méně aktivních	Zapojeny různé subjekty s převážně dostatečnou mírou vlivu pro řešení, s různou úrovní aktivity (od velmi aktivních po méně aktivní)	Zapojeny různé subjekty s dostatečnou mírou vlivu pro řešení s podobnou a rostoucí mírou pozitivní aktivity	Zapojeny různé subjekty s dostatečnou mírou vlivu pro řešení a maximální aktivitou (odpovídající potenciálu)	
Důvěra mezi aktéry a důvěra k řešení.	Je vzájemná spolupráce a kooperace postavena na důvěře mezi aktéry? Jak vnímáte důvěru v určené nástroje, které jednotliví aktéři využívají pro dosažení svých cílů? Jste s nimi v souladu?	Mezi aktéry je nízká nebo chybějící vzájemná důvěra a nízká důvěra k řešení, interakce (pokud probíhají) jsou konfliktní	Mezi některými aktéry je dostatečná (minimální) vzájemná důvěra a důvěra k řešení, otevřenost pro zvyšování důvěry, případné konflikty jsou korektně řešeny	Mezi jádrovými aktéry a aktéry z různých sektorů převládá vzájemná důvěra a důvěra v řešení, případné konflikty jsou korektně řešeny	Většina aktérů má vzájemnou důvěru a převažuje u nich důvěra v řešení, nedochází k významnějším konfliktům	Mezi aktéry panuje vysoká vzájemná důvěra a důvěra v řešení, nedochází ke konfliktům	
Zkušenost s partnerskou spoluprací v území.	Jakou máte zkušenost se spoluprací mezi aktéry v území? Jak vnímáte potenciál spolupracujícího prostoru pro další rozvoj řešení sociálního vyloučení v území?	Zkušenost je (opakovaně) negativní	Zkušenost je spíše negativní či chybí	Zkušenost je pozitivní, ale nedostatečně oceňovaná či využívaná.	Zkušenost je pozitivní, ale není pro další rozvoj považována za dostatečně relevantní.	Zkušenost je pozitivní a představuje zdroj dalšího rozvoje	

<p>Shoda na příčinách problémů i způsobech řešení</p>	<p>Panuje shoda na určených příčinách sociálního vyloučení ve vašem území? A shodujete se na zvoleném řešení/zvolených nástrojích pro řešení sociálního vyloučení?</p>	<p>Partneři se neshodují na klíčových příčinách problémů a potřebě jejich řešení</p>	<p>Partneři se částečně shodují na klíčových příčinách problémů a potřebě jejich řešení</p>	<p>Partneři se shodují na klíčových příčinách problémů a potřebě jejich řešení</p>	<p>Partneři se shodují na klíčových příčinách problémů a částečně i na způsobech jejich řešení (cílech, opatřeních a aktivitách PSZ).</p>	<p>Partneři se shodují na klíčových příčinách problémů a způsobech jejich řešení (cílech, opatřeních a aktivitách PSZ).</p>	
--	--	--	---	--	--	---	--

Další podněty a poznámky:

Záznamový list - Modul organizace a koordinace

Facilitátor:

Charakteristika oblasti	Pomocné otázky pro diskuzi a určení škály	I.	II.	III.	IV.	V.	Podněty, komentáře a jiné
Politická podpora řešení sociálního začleňování na úrovni obce.	Podporuje politické vedení řešení sociálního začleňování? Je politika sociálního začleňování automatickou součástí všech dílčích politik?	Vedení obce nepodporuje aktivity pro řešení sociálního začleňování v území.	Vedení obce se staví k podpoře řešení sociálního začleňování rezervovaně a pasivně.	Vedení obce podporuje řešení sociálního začleňování jen dílčím způsobem (selektivita řešených témat).	Vedení obce podporuje řešení sociálního začleňování v území aktivně.	Vedení obce plně přebírá téma řešení sociálního začleňování do své samosprávné agendy – problematika řešení je přirozenou součástí všech širokého spektra lokálních politik.	
Definování rolí a odpovědnosti.	Jsou dle vás jasně určeny role a odpovědnosti členů lokálního partnerství? Je pro vás toto rozložení rolí a odpovědnosti čitelné? Jsou tyto role dle vás akceptovány jednotlivými aktéry?	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě nejsou vymezeny.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny, ale nejsou akceptovány.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny, ale jsou akceptovány jen částečně.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny a jsou plně akceptovány.	Role a odpovědnosti aktérů lokální sítě jsou vymezeny, plně akceptovány a všichni aktéři mají stejnou možnost toto „rozvržení“ dále modifikovat či ovlivňovat ve společné diskuzi.	
Odborné kapacity pro řízení partnerství – manažer sociálního začleňování v obci (dále „manažer SZ“).	Je na úrovni obce jasně vymezena pozice pracovníka, který se věnuje oblasti sociálního začleňování (manažer SZ)? Má tato pozice silný vliv na řešení sociálního začleňování?	Neexistence manažera SZ.	Manažer SZ ustaven jen formálně (nemá k tomu dostatečnou časovou dotaci ani zkušenosti). Slabá pozice v rámci samosprávného aparátu.	Manažer SZ – jen dílčí kompetence i omezené časové možnosti se slabou či středně silnou pozicí v rámci samosprávného aparátu.	Manažer SZ – má zkušenosti i dostatek času pro podporu činnosti lokálního partnerství a řešení politiky soudržnosti se středně silnou pozicí v rámci samosprávného aparátu.	Manažer SZ – zkušený expert pro komplexní odborné řešení sociálního vyloučení a současně i procesy strategického plánování se silnou pozicí v rámci samosprávného aparátu.	

<p>Sdílení znalostí a interakce v rámci lokálního partnerství.</p>	<p>Jak hodnotíte fungování prostoru pro předávání informací a vzájemnou interakci aktérů při lokálním partnerství? Existuje jednotný a pravidelný systém pro předávání informací? Je forma předávaných informací dostatečná pro vaši spolupráci na řešení sociálního začleňování (čas, forma, obsah atd.)?</p>	<p>Znalosti a informace nejsou sdíleny, interakce neprobíhají nebo jsou minimální</p>	<p>Znalosti a informace jsou sdíleny, interakce probíhají, sdílení nebo interakce ale nejsou považovány za dostatečné, je zájem o zlepšení</p>	<p>Znalosti a informace jsou sdíleny dle potřeb většiny aktérů, interakce probíhají z iniciativy jednotlivých aktérů nárazově, pro některé aktéry mohou být nedostatečné</p>	<p>Znalosti a informace jsou sdíleny v pravidelných intervalech a interakce probíhají dle potřeby mezi všemi aktéry, ale nikoli v pravidelných intervalech</p>	<p>Znalosti a informace jsou sdíleny v reálném čase, interakce jsou realizovány v krátkých intervalech a jsou považovány za dostačující</p>	
---	--	---	--	--	---	---	--

Další podněty a poznámky:

Záznamový list - Modul kapacit a kompetencí

Facilitátor:

Charakteristika oblasti	Pomocné otázky pro diskuzi a určení škály	I.	II.	III.	IV.	V.	Podněty, komentáře a jiné
Kapacita aktérů pro intervenci.	Jsou aktuální kapacity aktérů (kvalita i kvantita) dostatečné pro řešení sociálního začleňování v území? Jsou dle vás dostatečně využívány vnější zdroje pro rozvoj kapacit jednotlivých aktérů?	Nedostačující, aktéři nemají zájem o rozvoj/kompenzaci z vnějších zdrojů	Nedostačující pro stávající řešení, ale se zájmem o rozvoj/kompenzaci	Dostačující pro stávající řešení, menší deficity identifikovány a řešeny	Dostačující, s potenciálem kvalitativního rozvoje	Dostačující a soustavně se rozvíjející	
Vnější podmínky pro intervenci (území obce).	Jsou vnější podmínky pro řešení sociálního začleňování na vašem území příznivé (dotační politika, legislativní prostředí atd.)? Existuje příležitost toto prostředí vhodně systémově změnit?	Nedostačující a nemožné změnit	Nedostačující, ale možné změnit	Dostačující pro stávající řešení, menší nedostatky řešeny ad hoc	Dostačující, s potenciálem systémové změny	Dostačující a procházející systémovými změnami	
Iniciativa při řešení problému.	Kdo je dle vás tím hlavním iniciátorem/podněcovatelem změn v řízení a směřování politiky sociálního začleňování? Je to vnitřní aktér (tedy někdo z LP) nebo vnější subjekt? A je tato potenciální iniciativa vícero subjektů nějak koordinována?	Vnější aktér	Vnitřní aktér (s různě významnou účastí vnějšího aktéra)	Vnitřní aktér s podporou dalšího vnitřního aktéra ze stejného nebo jiného sektoru	Skupina některých relevantních vnitřních aktérů z různých sektorů	Reprezentativní skupina relevantních vnitřních aktérů z různých sektorů	

<p>Potenciál zvyšování odborných kapacit.</p>	<p>Existuje na úrovni obce společný zájem o systémový rozvoj odborných kapacit jednotlivých aktérů? Máte přehled či znáte nastavené odborné směřování/prohlubování expertnosti vašich partnerů v území? Respektuje či reaguje nastavené odborné směřování potřebám, které je v území nezbytné řešit?</p>	<p>Nedostačující.</p>	<p>Individuální rozvoj jednotlivých subjektů nezohledňuje celkový rozvoj dalších kapacit v území.</p>	<p>Individuální rozvoj jednotlivých subjektů částečně reflektuje zvyšování odborných kompetencí dalších aktérů a potřebnost v území – neřízeně, spíše nahodile.</p>	<p>Individuální rozvoj jednotlivých subjektů je částečně koordinován z úrovně vedení obce a je v souladu s potřebnostmi.</p>	<p>Individuální rozvoj odborných kapacit je podněcován z úrovně vedení obce a v diskuzi s dalšími partnery na určeném průsečíku potřebnosti, dalšího individuálního rozvoje organizace a směřováním obce.</p>	
--	--	-----------------------	--	---	--	---	--

Další podněty a poznámky:

- Vzhledem k nízkému počtu aktérů v rámci lokálního partnerství je vzájemná spolupráce nastavena na velmi vysoké úrovni.
- V rámci SO ORP probíhá komunitní plánování sociálních služeb, které v rámci cílové skupiny osoby ohrožené sociálním vyloučením svým složením kopíruje složení lokálního partnerství. Také z tohoto důvodu jsou aktéři schopni spolupracovat na vysoké úrovni.
- Členové lokálního partnerství mimo region zvyšují potenciál skupiny v oblasti znalostí čerpání dotačních prostředků, které pomáhají cílovým skupinám (pracovníkům i klientům).