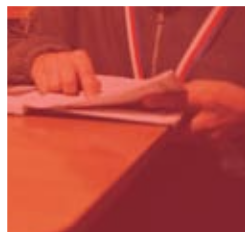
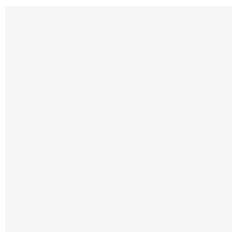
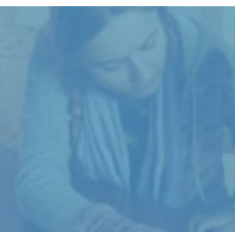
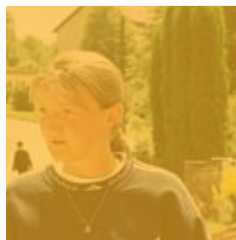
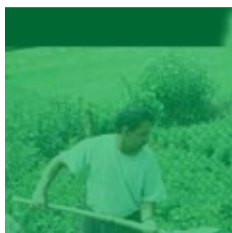
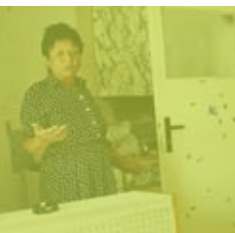




Agentura  
pro sociální začleňování



## Sociální začleňování v obci

# PŘÍRUČKA PRO OBCE

Příručka pro obce

Agentura pro sociální začleňování

Sociální  
začleňování v obci

# obsah

## **Agentura pro sociální začleňování Příručka pro obce – Sociální začleňování v obci**

Úvod	3
Co je Agentura pro sociální začleňování	5
Sociální začleňování v obci	9
Chci situaci řešit aneb Jak na sociální začleňování v obci	19
Jak vysvětlovat sociální začleňování veřejnosti /Komunikace s obyvateli obce	29

Příručka pro obce – Agentura pro sociální začleňování  
Sociální začleňování v obci

Vydává: Úřad vlády ČR – Odbor pro sociální začleňování (Agentura)  
Vladislavova 4, 110 00 Praha  
[www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz)

Autoři textů: Martin Šimáček, Jakub Švec, Václav Zeman

Editoři příručky: Václav Zeman, Silvie Ledinská

Grafika: Radim Stuchlík

Tisk: Východočeská tiskárna spol. s r.o.

ISBN: 978-80-7440-068-1

Vydání první, Praha 2012

## Úvod

---

Vážená paní primátorko, paní starostko, vážený pane primátore,  
pane starosto, radní, zastupitelky a zastupitelé,

připravili jsme pro vás příručku, která vám má pomoci při praktickém rozhodování, co udělat, pokud se ve vašem městě či obci nacházejí sociálně vyloučené lokality.

Rozdělili jsme ji na osm oddílů. Úvodní popisuje samotný problém sociálního vyloučení, jak jej rozpoznat a jak na něj prakticky reagovat, co udělat nejdříve a co později, s kým se při řešení propojit, na koho se obrátit pro pomoc.

Dalších sedm samostatných oddílů se věnuje jednotlivým oblastem, které budete muset řešit – vzdělávání, zaměstnanosti, bydlení, bezpečnosti, rodině, sociálním službám a problematice předlužení. Žádnou z těchto oblastí není možné vynechat, všechny se navzájem prolínají a podmiňují.

S příručkou můžete pracovat jako s návodem na komplexní sociálně integrační politiku pro vaši obec nebo ji vzít „jen“ jako inspiraci a námět pro vaše každodenní rozhodování a vybírat si z jednotlivých oddílů návrhy na jednotlivá opatření.

Příručka vznikla jako soubor metod a nejlepších praxí, které Agentura pro sociální začleňování vyvinula a sesbírala od svého založení vládou v roce 2008 a za dobu spolupráce s 33 městy, obcemi a mikroregiony, ve kterých dosud působila. U všech opatření jsou uvedeny odkazy na jejich praktická provedení, podrobný popis jejich zavádění, možnosti financování i legislativní rámec. Na příloženém DVD je 12 medailonů z měst, ve kterých se podařilo

jednotlivá opatření zavést neúspěšněji. Elektronickou obdobu příručky včetně popisu činností a dosažených výsledků v jednotlivých městech, kde Agentura působí, naleznete na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).

Příručka byla sestavena v průběhu roku 2012. Informace o legislativním rámci a možnostech financování jednotlivých opatření sice budou postupně zastarávat, ústřední principy všech opatření však zůstanou v platnosti ještě velmi dlouho. Jsou totiž výsledkem přirozeného vývoje sociálně začleňovacích politik v Česku minimálně za uplynulých 20 let. Za každým z nich stojí řada předchozích úspěšných i neúspěšných provedení, mnohá opatření byla inspirována zahraničními praxemi.

Přestože se v médiích a na veřejnosti častěji mluví o problémech a špatných řešeních, existuje v Česku stále více měst a obcí, které začaly situaci v sociálně vyloučených lokalitách řešit konstruktivně a postupně ji zvládají. Pro ta města a obce, které se do řešení problému doposud nepustily nebo jej zatím řeší narázově, je tato příručka příležitostí, aby se nechaly inspirovat a sociální začleňování začaly systematicky řešit.

Přejeme vám při tom hodně trpělivosti a vytrvalosti a jsme vždy připraveni vám pomoci.

Pracovníci Agentury pro sociální začleňování



# Co je Agentura pro sociální začleňování

- Agentura pro sociální začleňování je vládní nástroj podpory obcím při sociálním začleňování obyvatel sociálně vyloučených lokalit.
- Je odborem Úřadu vlády ČR, Sekce pro lidská práva.
- Vznikla usnesením vlády č. 85 23. ledna 2008, její mandát prodloužilo usnesení vlády č. 570 z 25. července 2012.
- Pomáhá městům a obcím při analýze a vyhodnocení situace ve vyloučených lokalitách, přípravě místního strategického plánu sociálního začleňování a jeho naplňování v terénu, při financování aktivit a opatření na podporu sociálního začleňování a při zajištění trvalé udržitelnosti sociálně začleňovacích politik ve městech a obcích.
- Aktuálně pracuje ve 26 městech, obcích či mikroregionech.
- Pracuje participativními metodami – do spolupráce zapojuje nejen města a obce a jejich úřady, ale také neziskové organizace, školy a školská zařízení, Úřad práce, zaměstnavatele, policii a veřejnost.
- Pomáhá při aktivizaci a zapojení sociálně vyloučených lidí, především Romů, do řešení situace ve vyloučených lokalitách .
- Spolupracuje s ministerstvy, přenáší informace z komunální úrovně směrem ke státní správě, podílí se na formování státní politiky sociálního začleňování a její koordinaci.
- Ve spolupráci se zmocněnkyní vlády pro lidská práva koordinuje naplňování vládní Strategie boje proti sociálnímu vyloučení.
- Podílí se na implementaci prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie do podpory regionálního rozvoje a sociálního začleňování.
- Realizuje osvětové kampaně proti násilí z nenávisli a extremismu.

Všechny informace naleznete na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).

O možnostech spolupráce se dozvíte na webu či telefonu 296 153 223.



## PRACOVNÍCI AGENTURY PRO SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ

(k 1. 10. 2012)

### VEDENÍ AGENTURY

#### **Martin Šimáček**

ředitel Agentury pro sociální začleňování

#### **Zuzana Drhová**

manažerka individuálního projektu

#### **Jakub Švec**

vedoucí Oddělení lokálních koncepcí

#### **Alena Zieglerová**

vedoucí Oddělení řízení a koordinace

### ODDĚLENÍ LOKÁLNÍCH KONCEPCÍ

#### **Štěpán Bolf**

lokální konzultant - Větrní

#### **Renata Brožová**

lokální konzultantka - Krupka

#### **Markéta Černá**

lokální konzultantka - Cheb

#### **Milan Greineder**

lokální konzultant - Sokolov, Kolín

#### **Veronika Hanousková**

lokální konzultant - Jáchymov, Vejprty

#### **Lenka Honsárková**

lokální konzultantka - Havířov

#### **Prokop Ištváněk**

lokální konzultant - Trmice, Bílina

#### **Veronika Kamenická**

lokální konzultantka - Ústí nad Labem, Obrnice

#### **Michal Kratochvíl**

lokální konzultant - Mělník, Děčín,  
vzdálená podpora: Broumov

#### **Vladimír Kružík**

lokální konzultant - Hodonín, Břeclav

#### **Vít Lesák**

metodik Oddělení lokálních koncepcí

#### **Martina Mařáková**

vzdálená podpora: Jesenicko

#### **Martin Navrátil**

lokální konzultant Bruntál,  
vzdálená podpora: Přerov

#### **Alexander Olah**

metodik Oddělení lokálních koncepcí

#### **Alena Otajovičová**

lokální konzultantka - Toužim

#### **Bronislav Podlaha**

lokální konzultant - Most, Kadaň,  
vzdálená podpora: Roudnice nad Labem

#### **Filip Pospíšil**

mediátor a odborník na spolupráci s kraji

#### **Markéta Skočovská**

lokální konzultant - Kutná Hora, Šluknovsko

#### **Karel Straka**

lokální konzultant - Litvínov - Janov, Jirkov

#### **Hana Volfová**

lokální konzultantka - Šluknovsko

## ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ A KOORDINACE

### **Alena Bernau**

ekonomka

### **Lukáš Houdek**

koordinátor projektu

Kampaň proti rasismu a násilí z nenávisli

### **Ferdinand Hrdlička**

analytik pro oblast strukturálních fondů

### **Jan Hrubeš**

odborný pracovník

pro oblast rodinné politiky

### **Roman Krištof**

odborný pracovník pro oblast bezpečnost

### **Gabriela Melková**

odborná pracovnice pro oblasti

zaměstnanost a sociální ekonomika

### **Ludmila Michlová**

ekonomka

### **Dana Nedělníková**

odborná pracovnice pro oblast

sociální služby

### **Viktor Piorecký**

odborný pracovník pro oblast vzdělávání

### **Jan Snopek**

odborný pracovník pro oblast bydlení

### **Zdeňka Libišová Svobodová**

odborná pracovnice pro oblast

dluhové problematiky

### **Hana Synková**

výzkumnice

### **Hana Šveráková**

referentka

### **Kateřina Šindlerová**

právnička

### **Jaroslav Valůch**

vedoucí projektu

Kampaň proti rasismu a násilí z nenávisli

### **Václav Zeman**

public relations

---

## SEKRETARIÁT

### **Jitka Berková**

sekretariát

### **Silvie Ledinská**

asistentka vedoucího

Oddělení lokálních koncepcí

- Aktuální kontakty na pracovníky Agentury pro sociální začleňování najdete na webové stránce [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).
- E-mailové adresy pracovníků Agentury pro sociální začleňování jsou ve tvaru [prijmeni.jmeno@vlada.cz](mailto:prijmeni.jmeno@vlada.cz)



# Sociální začleňování v obci

## NA ÚZEMÍ VAŠÍ OBCE JE SOCIÁLNĚ VYLOUČENÁ LOKALITA. CO S TÍM?

Již sám termín „sociálně vyloučená lokalita“ vyvolává pochybnosti. Je vyloučenou lokalitou osamocený dům s několika rodinami, či naopak celé sídliště, ve kterém žijí různě situované domácnosti, včetně chudých a sociálně slabých?

A nepřináší takovému místu označení za vyloučenou lokalitu další znehodnocení?

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR v roce 2006 zmapovalo situaci ve stovkách obcí a více než tři stovky území označilo za sociálně vyloučené lokality (viz <http://www.esfcr.cz/mapa/>). Jistě nejde o úplný výčet, situace na územích se navíc mění, některé lokality zanikly a jiné vznikají. V interaktivní mapě nalezneme různě velké lokality, od desítek obyvatel až po tisíce. Další výzkum se plánuje na rok 2013.

Přestože je prostorové ohraničení sociálně vyloučené lokality obvykle patrné, nemusí tomu tak být vždy. „Lokalita“ může být sevřena v okolní zástavbě, nebo se dokonce může jednat o vchod či několik bytů v jednom panelovém domě.

Je tedy namíště pojem „sociálně vyloučená lokalita“ vnímat spíše extenzivně, jako zažitý termín, kterým se označuje území, na němž žijí lidé, kteří jsou sociálně vyloučení nebo sociálním vyloučením ohroženi. Ani tento termín nemá jednoduchý a jediný výklad; jde o lidi, jejichž zapojení do společnosti je omezené, a to v několika oblastech zároveň. Nejčastěji jde o dlouhodobě nezaměstnané či nezaměstnatelné, s nízkou či podprůměrnou kvalifikací a vzděláním. Rodiny

či jednotlivci bývají závislí na příjmech ze sociálních dávek či nelegální práce, často jsou předlužení. S problémem se propojuje špatná docházka dětí do školy, někdy neshody v sousedství. Sociálně vyloučení lidí se na takovou situaci postupně adaptují, což celý problém významně prohlubuje a komplikuje jeho řešení. Lidé uvnitř vyloučených lokalit si často vytvoří náhradní způsoby přežití, které mohou být pro okolí obtěžující nebo minimálně iritující. To bývá důvodem narušení soužití, které pak může způsobit závažné společenské konflikty.

Problematika sociálního vyloučení má velice často etnický rozměr; ve vyloučených lokalitách často žijí Romové. Jejich etnicita je pak vykládána jako příčina tohoto problému, hovoří se o odlišné kultuře, jinakosti a v extrémním případě o „nepřizpůsobivosti“ Romů. Pokud však problém sociálního vyloučení vnímáme jako etnický, ztrácíme de facto možnost jej řešit. Jde totiž především o problém sociální, k jehož řešení je nutné využít osvědčené postupy aplikované jak v ČR, tak i v zahraničí.

### Jak se to projevuje?

Problém sociálního vyloučení se projevuje mnoha způsoby a jeho projevy postupně sílí s tím, jak se vyloučení prohlubuje. Účinnou sociální politikou je možné jej regulovat (mírnit, řešit, nebo dokonce vyřešit).

#### **Problém se nejčastěji viditelně projevuje:**

- zvyšujícími se počty dlouhodobě nezaměstnaných, zejména s nízkým vzděláním a kvalifikací, zvyšujícími se počty uchazečů o zaměstnání obtížně umístitelných na trhu práce

### Život v sociálně vyloučené lokalitě

Dvoupatrový otlučený panelák stojí za ohromnou louží, do bahna se boří několik zrezivělých aut. Okopaný vchod bez dveří pak zve do útrob sociálního zařízení: chodby jsou pokryté lepkavou špínou, pod schody se vrší odpadky. Stěny hustě rozrývají nápisy, dveře nesou stopy po kopancích. Za nimi se skrývají malé, většinou plesnivé místnůstky, ve kterých žijí třeba i šest let devíticelenné rodiny: jediný sociální zařízení tu tvoří postele a televize. Voda a záchody jsou společné, všichni svítí na jediný elektroměr. Jednou za čas se tu pak strhne doslova bitka: místní se totiž mají podělit o částku přesahující hodně přes sto tisíc korun za propálenou elektřinu. Podobně mezi sebou bojují o vodu: pro tři byty je k dispozici osmdesátilitrový bojler (třeba pro šestnáct lidí včetně dětí). Lidé a především děti tu okamžitě začínají churavět. Smlouvy se uzavírají na tři měsíce a za nájem do dvou tisíc. V současnosti tu žije asi dvě stě lidí včetně několika desítek dětí: tedy především kladenští neplatiči, ale také ti, které sem radnice umístila po havárii a čekají náhradu. Někteří už řadu let, a tak sedí a celé dny koukají na televizi. Většinou jsou bez práce, chodit ven se bojí, jinak jim totiž jejich byt někdo vykrade. Koneckonců jít ani není kam a vlastně to nemá ani cenu: do města je to přes les daleko.

Brabec, J. *Česká města: není kam jít*, EURO, 11. 7. 2005.

- zvyšujícími se počty přestupků a drobných trestných činů, zejména krádeží
  - migrací (vnitřní v rámci obce či regionu, vnější přistěhováním nových obyvatel)
  - zhoršující se atmosférou ve městě, tenzemi mezi lidmi, sociálními nepokoji
  - nárůstem násilné trestné činnosti, viditelné prostituce a kuplířství, distribuce drog
  - nárůstem počtu a velikosti sociálně vyloučených lokalit
  - nárůstem počtu podstandardních ubytovacích kapacit, tj. ubytoven, holobytů apod.
  - viditelnými projevy bezdomovectví a žebroty
  - v médiích se stále častěji objevují články o problémech spojených se sociálním vyloučením, o tzv. nepřízřivobivých, o kriminalitě apod.
- Některé méně viditelné projevy, které problém signalizují:**
- prohlubující se zadluženost či předluženost domácností, včetně domácností z nižší střední a střední třídy
  - nárůst příjemců dávek hmotné nouze, včetně příspěvku na náklady na bydlení
  - zvyšující se počty lidí pracujících nelegálně
  - odmítání výkonu veřejné služby u dlouhodobě nezaměstnaných
  - zhoršující se sociální a ekonomická situace nejchudších obyvatel v obci
  - prohlubování závislosti obyvatel obce na hazardu, lichvě, drogách
  - zhoršující se docházka dětí do školy, nárůst počtu neomluvených hodin dětí ve škole
  - zvyšující se počty případů řešených v rámci sociálně-právní ochrany dětí, nárůst počtu předběžných opatření či soudních rozhodnutí o odebrání dětí z rodiny

- změna struktury a počtu žádostí o obecní byty
- indikace terénními sociálními pracovníky, kteří pozorují zhoršení situace chudých a sociálně vyloučených lidí v obci
- apatie, ztráta motivace lidí zlepšovat svoji životní situaci

Jde však „pouze“ o projevy problému, který má hluboké kořeny v minulosti, kdy pravděpodobně nebyl řešen či byl řešen nedostatečně nebo chybně. Mohlo také dojít k jeho „importu“ do vaší obce přistěhováním lidí.

Problému sociálního vyloučení obvykle není věnována dostatečná pozornost, někdy vůbec žádná. Nutnost řešení vyvolávají často až krizové situace (narušování veřejného pořádku, drobná kriminalita, špatné soužití ve městě, problémy v sousedství, záškoláctví a problémy dětí ve škole, chátrající byty nebo rozrůstající se ubytovny, tlak větší obyvatel ve městě apod.).

**Je důležité si uvědomit, že se jedná o projevy rozsáhlého sociálního problému lidí ve vaší obci/městě, který nelze vyřešit potlačením jeho projevů, ale nalezením jeho příčin a následně jejich ovlivněním, tedy změnou.**

Situaci komplikuje fakt, že příčina sociálního vyloučení jistě nebude jediná, ale naopak jich bude velmi dlouhá řada. Tyto příčiny se navíc prolínají a vzájemně podmiňují (ztráta zaměstnání → ztráta bydlení → předlužení → migrace → nedocházka dětí do školy/záškoláctví). Řešením jediné nebo jen vybraných příčin v podstatě nelze docílit změny, situaci je potřeba řešit komplexně a odstraňovat všechny její příčiny najednou.

Zjednodušeně lze postupovat tak, že v delším časovém horizontu se budeme soustředit na odstranění příčin, které vedou k vyloučení části obyvatel na okraj společnosti, a krátkodobě projevům, které jsou obtěžující a lidé v obci často požadují jejich rychlé odstranění. Žádnou z těchto složek řešení nelze podcenit.

## Jak je to závažný problém?

Sociální vyloučení se často redukuje na problém Romů nebo tzv. nepřizpůsobivých. Takové zjednodušení obvykle znemožňuje problém řešit, neboť vychází z mylných (nebo i mytických) představ, které se rozcházejí s realitou. Častým argumentem je, že „Romové jsou jiní“, v extrémnějších případech je možné zaznamenat názory, že „nechtějí žít jako my“, „v ghettech se jim líbí“ a „nechtějí pracovat a posílat děti do školy“. Takový přístup již předem vylučuje jakoukoliv změnu, neboť de facto znemožňuje řešení cestou zapojení lidí z vyloučené lokality na trh práce, do vzdělávání, na trh s byty, vytváří z romské menšiny uzavřenu komunitu, která má skupinovou identitu, a nerozlišuje jednotlivce podle individuálních schopností, motivace a aktivity.

Obdobně destruktivní je označení lidí z vyloučené lokality za nepřizpůsobivé. I toto označení jim připisuje kolektivní identitu, navíc silně hanlivou. Podporuje i tendence některých lidí připisovat jim veškerou trestnou činnost, potíže v soužití apod. Pro každého jednotlivce je velmi těžké se této hanlivé nálepky zbavit, přesvědčit ostatní veřejnost, že není „nepřizpůsobivý“, tedy nezačlenitelný.

**Označení „nepřizpůsobivý“ je velmi statické**, konstatuje, že někdo je nějaký, v tomto případě velmi špatný. Tím silně omezuje možnost změny v pozitivním smyslu, tedy možnost začlenění do společnosti.

Jak jsme uvedli výše, proces sociálního vyloučení je naopak velmi dynamický, obvykle se jednotlivec či rodina do kritické situace propadal několik let, důvody se na sebe nabalovaly a zintenzivňovaly. Z povahy věci je **dynamický** i opačný proces – sociální začleňování – a vyžaduje postupné a dobře naplánované kroky směrem ke stabilizaci – začlenění člověka do společnosti.

Sociální vyloučení je tedy bezpochyby jeden z nejzávažnějších problémů současné společnosti, silně narušuje společenskou soudržnost (vztahy mezi lidmi, v sousedství, v komunitě), váže na sebe velmi rizikové patologické jevy spojené s kriminalitou, a tedy i bezpečnostními riziky.

Jako takový vyžaduje problém sociálního vyloučení poučené řešení, tedy nikoliv nahodilé, bez porady s odborníky, dalšími starostkami a starosty, kteří jej již řeší, s otevřeností k hledání informací a inspirací, včetně zahraničních. Nedůsledné nebo jen dílčí řešení problémů často ještě zhorší a vede k mylným závěrům, že „prevence selhala“, „sociální práce ho nevyřeší“ apod.

Mimořádně náročné je také získat pro řešení problému obyvatele – a to jak uvnitř vyloučené lokality, tak ostatní veřejnost. Často narážíme na nesouhlas, xenofobii a předsudky, v horším případě na aktivní odpor a populismus.

## Jaké důsledky může mít neřešení problému?

Neřešený problém sociálně vyloučené lokality představuje **mimořádné bezpečnostní riziko**. Nejde přitom „jen“ o drobnou kriminalitu, kterou mohou páchat někteří obyvatelé a která je obtěžující a zhoršuje pocit bezpečí v obci/městě.

V některých místech zaznamenáváme aktivitu tzv. dětských gangů. Takto mnozí paušálně, ale poměrně autenticky označují obtěžující chování starších dětí a mládeže, která je silně negativně ovlivněna neuspokojivou životní situací svých rodičů, neúspěšným vzděláváním a často předčasným ukončením školní docházky (hned po dokončení základní školy). Mladí lidé jsou z neúspěchu a chybějící vize svého dalšího rozvoje, z materiálního nedostatku a řady dalších důvodů silně frustrovaní. Současně mnozí z nich obtížně hledají vlastní identitu a zároveň reagují na xenofobní jednání podstatné části obyvatel města vůči nim.

V některých místech se ve vyloučených lokalitách objevují dealeri drog, kuplíři a lichváři.

Kriminalita spojená s vyloučenými lokalitami se nemusí projevat navenek, mimo lokalitu, ale může mít devastující efekt směrem dovnitř, což dále významně komplikuje řešení situace. Mnozí lidé uvnitř lokalit bývají vydírání lichváři, ženy a dívky jsou prostituovány, zejména mládež je ohrožena organizovaným dealerstvím drog.

Čím méně je situace v lokalitě a jejím okolí známá odpovědným institucím (policii, samosprávě), tím více hrozí nekontrolovaný vývoj, který se může vyhrotit až **v sociálních nepokojích**. Neřešenou situaci, zejména v místech eskalace problémů,

pak systematicky zneužívají k vlastní propagaci ultrapravicoví radikálové v čele s politizující Dělnickou stranou sociální spravedlnosti.

Neřešení situace však neznamena pouze významná bezpečnostní rizika, ale mnohem častěji a dlouhodoběji také **rozpad sociální soudržnosti ve městě, nárůst napětí, ztrátu identifikace obyvatel s veřejnými prostory, tlak na populistická řešení** (včetně politického populismu). Dramatické důsledky sledujeme především mezi dětmi ve školách, kde se utvářejí budoucí společenské vztahy a hodnoty další generace obyvatel obce/města. Pokud se ve školách děti necítí dobře, vzájemně na sebe nevráží a nerespektují se, pravděpodobně se problémy ve městě budou dále zhoršovat.

## Prevence, podpora, nebo represe?

Odpověď na otázku, zda upřednostnit prevenci, či represí, lze snadno odhadnout. Jedno bez druhého nefunguje. **Lidé žijící v sociálním vyloučení musí pocítit obojí – podporu a pomoc i jasný, jim srozumitelný řád a sankci za jeho překračování.**

Všechna opatření je však nezbytné připravovat tak, aby byla srozumitelná všem či alespoň velké většině lidí. Optimální je, pokud se na jejich přípravě a zavádění podílejí lidé v obci, a to alespoň tím, že je pomáhají navrhovat a rozmyšlet.

Pokud jsou pravidla lidem v sociálně vyloučených lokalitách nesrozumitelná či jsou pro ně nedosažitelná, s jistotou selžou a nebudou naplňována.

Nelze očekávat, že pouze zpříšňování podmínek, kontroly a vymáhání dluhů povede k očekávanému výsledku. Represe má negativní dopady na psychologický stav

lidí, na jejich motivaci a ochotu zapojit se do života, dále se rozvíjet.

Pocit strachu, který každá represe v lidech rozvíjí, má destruktivní vliv na vztahy ve společnosti, na vzájemnou důvěru lidí, na ochotu aktivně se podílet na životě v obci, přispívat k jejímu rozvoji. Proto je vždy nezbytné, aby represivní opatření byla maximálně spravedlivá a zároveň měla jasné východisko pro každého, na koho jsou zaměřena. Jde o to, aby vždy pro každého člověka existovala varianta, jak konstruktivním a pro něj srozumitelným způsobem může napravit to, kvůli čemu je vůči němu represe uplatňována. Je zřejmé, že pouhým zvyšováním tlaku a hrozeb trestu se lidé do společnosti nezapojí, ale naopak budou stále více selhávat.

## Vyvážením tlaku a podpory tedy lze docílit nejlepších výsledků.

Obvykle se hovoří o vyvážení prevence a represe; to je však velmi nepřesné. Oproti represivním opatřením je totiž nutné stavět opatření podpurná. Preventivní opatření, jež předcházejí sociálnímu vyloučení, by měla být samozřejmou součástí sociálních politik obcí, záchytnou sítí pro všechny obyvatele, kteří se dostanou do krizové životní situace.

### Janov: z „bitevního pole“ k integračním projektům

Na konci předloňského roku se litvínovským sídlištěm Janov dvakrát za sebou prohnali ultrapravicoví radikálové a pokusili se o největší novodobý pogrom na Romy. Doprovázela je latentní i aktivní podpora části zdejších „neromských“ obyvatel. V tu chvíli se zdálo, že soužití na sídlišti bude do budoucna téměř nemožné a ulice sídliště se promění v bitevní pole. Vrcholil příliv chudých a zadlužených lidí z různých měst ve Středočeském a Ústeckém kraji, kteří



výměnou svého bytu na „lepší“ adrese za bydlení v Janově řešili svoji kritickou finanční situaci bez ohledu na to, co to bude znamenat pro jejich budoucnost. A překupníci s byty si mnuli ruce nad výdělky na chudobě.

Rok a půl poté se v ulicích Janova pohybuje o deset policistů více, zaměřují se mimo jiné i na prevenci. Přibyli další terénní sociální pracovníci, ubylo heren a před několika měsíci odstartoval pilotní projekt dostupného bydlení, do kterého jsou zapojeni majitelé bytů, sociální odbor, vedení města a neziskové organizace. Princip je jednoduchý – kdo řádně plní své nájemní povinnosti, postupuje do lepšího, kdo neplatí, propadá se (a dostává podporu od terénních pracovníků, aby se i jeho situace co nejdříve stabilizovala například nalezením zaměstnání, což je jeden z nejdůležitějších principů preventivních sociálních služeb – asistovat tam, kde by bez pomoci pravděpodobně následoval pád do neřešitelné situace, která bude na obtíž také okolí!).

Členové lokálního partnerství Agentury připravují podklady pro rozsáhlé integrační projekty ze strukturálních fondů, ke kterým se vedení města přihlásilo a připravuje je k podání. Projekty pomohou zajistit nejen sociální, vzdělávací a zaměstnanostní služby, ale také mj. rekonstrukci objektu školy na sídlišti Janov, která začne sloužit dětem jako zázemí pro volný čas, vzdělávání a další rozvojové aktivity.

V Litvínově namíchali vyvážený koktejl preventivních a represivních opatření. A všímají si toho už i obyvatelé města, kteří oceňují zlepšující se atmosféru na sídlišti i přístup vedení radnice.

Šimáček, M. Litvínov a Most – premianti v sociální integraci, Aktuálně.cz, 6. 5. 2010.

## Co všechno se může stát, když se pokusíte sociálně vyloučené lidi z obce/města vytlačit?

**Vytlačování chudých a sociálně vyloučených obyvatel z obce/města** (prodejem bytového fondu, neprodlužováním nájemních smluv, kombinací kontrol a nátlakových opatření) **je mimořádně nekorektní řešení situace.**

Vytlačování a tím nucená migrace **prohlubuje krizi sociálně vyloučených obyvatel, přetrhává jejich rodinné, přátelské i institucionální vazby**, což má devastující vliv především na děti, které musí nastupovat do nové školy, a to v pozici outsiderů. Lidé, kteří nacházejí náhradní ubytování v ubytovnách či jiných podstandardních bytových podmínkách, obvykle nemohou v místě získat trvalé bydliště a zůstávají v evidenci úřadů v původním bydlišti. To mimořádně komplikuje či znemožňuje jejich dlouhodobý funkční kontakt s institucemi. V pozici osob špatně uplatnitelných na trhu práce navíc **migranti obvykle nemají šanci v novém místě uspět při hledání práce.**

Migranti mohou mít potíže vytvořit si vztah k novému bydlišti, což dále znesnadňuje jejich zapojení do společnosti. Situaci zhoršuje fakt, že proti tzv. novousedlíkům, kteří jsou sociálně slabí, se původní obyvatelé v obci vymezují a priori negativně, čímž se bezkonfliktní a otevřeně soužití stává v podstatě nemožným.

Vytlačení sociálně vyloučených obyvatel z obce/města **je mimořádně nekorektní postup i vůči ostatním obcím/městům, jejich vedením a občanům.** Přesouvání problému z obce do obce obvykle zatěžuje ty, kteří jednájí zodpovědně a korektně, snaží se uplatňovat funkční sociální politiku nebo alespoň nepřesouvají problémy do jiných obcí.

Obrovskou zátěž znamená vytlačení sociálně vyloučených obyvatel zejména do velmi malých měst a obcí, ve kterých není úplné institucionální zázemí, volné finanční prostředky ani dostatek uvolněných představitelů vedení obce, kteří by se mohli řešení problému systematicky věnovat.

Malá města a obce mají oproti středním a velkým městům znatelné nevýhody při řešení situace sociálního vyloučení, přitom jsou však stále více zatěžovány nucenou migrací chudých lidí z měst do obcí. Situace je samozřejmě nejkomplikovanější v obcích, kde je navíc vysoká nezaměstnanost a nedostatek příležitostí k uplatnění.

Nucená migrace **má zásadní negativní dopady i na veřejné rozpočty**. Zvyšuje nejen zátěž obcí, do kterých jsou lidé vytlačeni,

### **Migrace sociálně slabých obyvatel v regionu Šluknovsko**

Agentura pro sociální začleňování nechala v první polovině roku 2012 zpracovat rozsáhlou analýzu podoby migrace sociálně slabých lidí v regionu Šluknovsko. Výsledky výzkumu ukázaly, že sociálně slabí lidé na Šluknovsku migrují převážně mezi jednotlivými městy v rámci Šluknovského výběžku. Tato migrace není nijak řízena ze strany samospráv, je způsobená především malou stabilitou a špatnou udržitelností bydlení. Někteří chudí naopak zůstávají dlouhodobě na ubytovnách, kde platí za bydlení horší kvality vyšší částky než nájemníci v okolí. Zprávy o přícho- du stovek chudých lidí z různých částí republiky na Šluknovsko se nepotvrdily. Lidé na Šluknovsku migrují především za dostupným bydlením v rámci regionu.

Během posledních let tak na Šluknovsku přišlo do obcí/měst 461 osob v hmotné nouzi a 520 jich odešlo. Více než dvě třetiny přicházejících představovali lidé z jiných obcí/měst regionu.

a jejich nutné okamžité výdaje na zajištění bezpečnosti, služeb, řešení soužití v obci apod., ale zejména prohlubuje krizovou situaci migrující rodiny, což prokazatelně vede k častějším selháním, jejichž důsledkem jsou např. rozpad rodiny a odebrání dětí do náhradní institucionální péče, která je mimořádně finančně náročná.

### **Výzkumná zpráva: Vystěhování rodin ze Vsetína bylo nekonstruktivní a nákladné**

Výzkumná zpráva o dopadech vystěhování několika rodin, kterou nechala v první polovině roku 2011 vypracovat vládní Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách, ukázala, že vystěhování sedmi desítek sociálně slabých Romů ze Vsetína do obcí na Jesenícku a na Prostějovsku mělo pro vystěhované rodiny katastrofální důsledky a zároveň bylo nákladným řešením pro stát i obce. Sociální situace rodin se zhoršila, v době zpracování výzkumu jim všem hrozily exekuce a vystěhování. Šlo o postup, který zatížil malé obce, kam byly rodiny vystěhovány, a následně vyžadoval náročné intervence krajské samosprávy, neziskových organizací či veřejného ochránce práv. Náklady na pořízení domů, do kterých bylo šest rodin přestěhováno, dosáhly zhruba 2,5 milionu Kč. Město Vsetín dále hradilo náklady na dopravu, kterou byli lidé v nočních hodinách bez předchozího upozornění do vybraných obcí přemísťováni.

Většina nemovitostí byla ve velmi špatném stavebně-technickém stavu. K jednomu z objektů bylo vydáno rozhodnutí o odstranění stavby. Nezbytné opravy výrazně zatížily rozpočty chudých a zadlužených domácností. Prudké zhoršení bytové a ekonomické situace rodin vedlo k hrozbě odebrání dětí do ústavní péče, k čemuž nakonec došlo v případě pěti dětí. Tím vznikly náklady na státní rozpočet převyšující jeden milion korun ročně, nehledě na dopady na samotnou situaci dětí.

## Nejste v tom sám: jaké povinnosti a možnosti má obec, kraj a stát?

Jako zástupci vedení obcí jste při řešení situace v sociálně vyloučené lokalitě v nezáviděníhodné situaci, kvůli své pozici jste však zároveň těmi, kteří jsou nejvíce odpovědní za změny – k lepšímu i horšímu. Tato odpovědnost je mimořádně náročná, a to zejména pokud spravujete malé město či obec s napjatým rozpočtem a nedostatkem personálních kapacit. A také přesto, že legislativa a finanční rámce (rozpočtové určení daní, dotace a strukturální fondy) nejsou vždy zcela v souladu s některými odborníky doporučovanými opatřeními, zejména v oblasti vzdělávání dětí, předškolní přípravy či podpory zaměstnanosti a rozvoje podnikání.

**Zejména vy, kteří jste ve funkci starostky či starosty, máte největší vliv na to, jaká řešení budou na území obce uplatněna.** Nejde jen o samotná opatření, ale především o celkové pojetí, počínaje rozhodnutím, zda bude obec v sociální či sociálně začleňovací politice aktivní. Jako starostka či starosta máte jednak přímý vliv na záležitosti, v nichž jste kompetentní (jednání rady a zastupitelstva, rozpočet obce, činnost úřadu a jeho jednotlivých částí, řízení výborů a komisí, správa obecního majetku včetně bytů, pozice zřizovatele základních a mateřských škol, realizace sociálních služeb atd.), ale také vliv nepřímý, vyplývající z autority funkce na veřejnosti i v kontaktu a jednání s dalšími institucemi a aktéry veřejné správy – krajské samosprávy, Úřadu práce atd.

Přesto nemůžete ve vaší obci zůstat bez opory a pomoci dalších institucí, a to zejména následujících:

### Kraj

- připravuje a realizuje střednědobé plány sociálních služeb, je zapojen do rozhodování o přidělení dotací na sociální služby
- má vlastní dotační tituly na podporu nejen sociálních služeb
- ve své struktuře má krajského koordinátora romských poradců, který může metodicky vést romské poradce v obcích a pomáhat sociální integraci
- zpracovává krajský plán prevence kriminality, na nějž se vážou dotační příležitosti Ministerstva vnitra ČR
- zpracovává krajskou strategii rozvoje vzdělávací soustavy, zřizuje některé školy (zejména praktické základní a střední školy) a školská zařízení (pedagogicko-psychologické poradny, dětské domovy, dětské domovy se školou aj.)
- doporučuje a spolufinancuje asistenty pedagoga v základních školách
- poskytuje metodickou oporu pro výkon sociálně-právní ochrany dětí
- je prvoinstančním odvolacím místem pro výkon některých agend, mj. sociálně-právní ochrany dětí
- spolupracuje s krajskými ředitelstvími dalších složek, které mají svá koncová místa v obcích (Policie ČR, Úřad práce)

### Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

- metodicky řídí systémy sociálních služeb, sociálně-právní ochrany dětí, aktivní politiky zaměstnanosti včetně veřejné služby (ve spolupráci s Generálním ředitelstvím Úřadu práce ČR)
- rozděluje dotace na podporu sociálních služeb
- je řídicím orgánem a zprostředkujícím subjektem Evropského sociálního fondu, Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (ESF OP LZZ)

### **Generální ředitelství Úřadu práce ČR**

- řídí aktivní politiku zaměstnanosti, včetně rekvalifikačních kurzů
- řídí systémy dávek státní sociální podpory a hmotné nouze
- řídí výkon veřejné služby, veřejně prospěšných prací a společensky účelných pracovních míst
- připravuje a podporuje regionální projekty na podporu zaměstnanosti

### **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR**

- řídí systémy předškolní přípravy, základoškolského a středoškolského vzdělávání
- metodicky řídí pedagogicko-psychologické poradenství
- rozděljuje dotace na podporu asistentů pedagoga, pro inkluzivní školy atd.
- je řídicím orgánem a zprostředkujícím subjektem Evropského sociálního fondu, Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (ESF OP VK)

### **Ministerstvo vnitra ČR**

- poskytuje metodickou oporu v rámci zákona o právu shromažďovacím
- realizuje programy prevence kriminality a metodicky dohlíží na přípravu plánů prevence kriminality
- vzdělává policisty

### **Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**

- podporuje výstavbu bytů pro nízkopříjmové domácnosti (v součinnosti se Státním fondem rozvoje bydlení)
- je řídicím orgánem a zprostředkujícím subjektem ESF/ERDF Integrovaného operačního programu

### **Agentura pro sociální začleňování**

- metodicky pomáhá obcím při sociálním začleňování
- systematicky mapuje a analyzuje situace v sociálně vyloučených lokalitách v ČR
- přímo pomáhá obcím při praktické činnosti v sociálním začleňování
- spolupracuje s ministerstvy, kraji a obcemi při aplikaci strukturálních fondů EU

### **Nestátní neziskové organizace**

- realizují praktické programy sociálního začleňování, nejčastěji v sociálních službách, podpoře zaměstnanosti, vzdělávání a bydlení
- pracují přímo v terénu s obyvateli sociálně vyloučených lokalit



Chci situaci  
řešit aneb  
Jak na sociální  
začleňování  
v obci

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

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

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

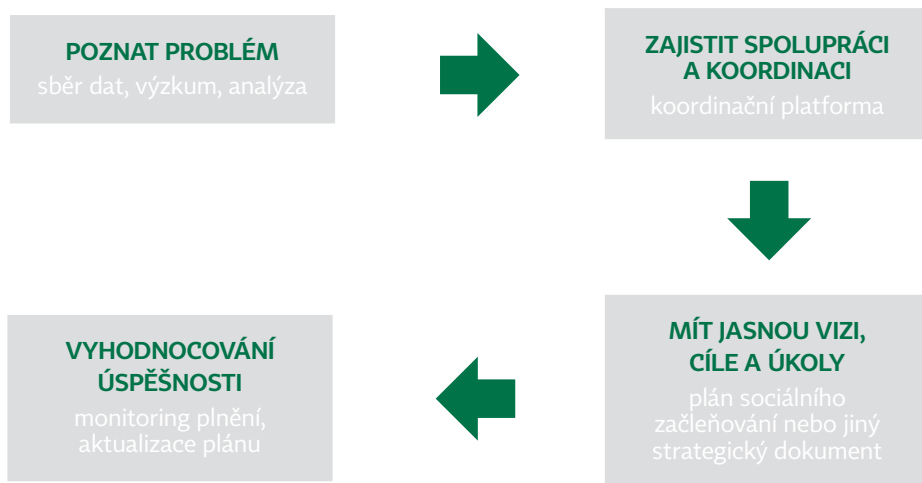
Zjednodušeně řečeno, je potřeba začít od toho, že si v obci společně ujasníte, v čem vlastně problém, před kterým stojíte, spočívá a co přesně s ním chcete udělat. Kromě odborného a politického názoru na věc je namístě zjistit i názory a představy obyvatel obce, jak sociálně vyloučených, tak i majority.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



---

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

## DOPORUČENÝ POSTUP JE ZNÁZORNĚN V NÁSLEDUJÍCÍM SCHÉMATU:



### 1) POZNEJTE SITUACI V OBCI

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

Vhodným nástrojem pro získání přesnějších dat o obyvatelích lokality a hlubší porozumění dění v lokalitě a celkové situaci, pochopení příčin problémů a souvislostí, které jsou překážkou v jejich řešení, je situační analýza<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ukázky vybraných situačních analýz si můžete prohlédnout na příloženém DVD

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

#### Jak připravit situační analýzu

Situační analýzu můžete zajistit v následujících krocích:

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

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

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

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

**4.** Na základě informací získaných z dokumentů a od partnerů vyplňte **tzv. checklist opatření<sup>2</sup>**, který slouží pro rychlý přehled o tom, která opatření jsou již v lokalitě používána, a která naopak chybějí.

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

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

**Situační analýza má obsahovat následující témata:**

#### **Základní charakteristika obce a jejích obyvatel**

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

#### **Sociálně vyloučení obyvatel**

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

<sup>2</sup> Formulář checklistu naleznete na příloženém DVD.

<sup>3</sup> Na příloženém DVD naleznete vzorové zadání situační analýzy.



čených občanů a vzniku sociálního problému v obci/lokalitě,

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

### Deskripce sociálně vyloučených lokalit

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

### Systémoví aktéři a analýza dílčích oblastí sociální exkluze/inkluze

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

### Závěr

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

## 2) ŘEŠTE SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ V OBCI SPOLEČNĚ A KOORDINOVANĚ

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

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

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

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

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

### Koordinační platforma má plnit především následující funkce:

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

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

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

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

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

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

### Řekli o Lokálním partnerství<sup>5</sup>

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

Jitka Gavdunová, starostka města Vejprty

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

Radek Štejnár, starosta města Jirkov

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

## Jak v obci zajistit fungování koordinační platformy pro sociální začleňování

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

### Koordinační platforma může fungovat jako:

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

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

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

### Základními úkoly koordinátora budou:

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

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

## Řekli o Lokálním partnerství

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

Milan Šťovíček, starosta města Litvínov

## Jaké další nástroje může obec využít

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

### Jde například o:

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

## 3) VYTVOŘTE PLÁN PRO SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ V OBCI

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

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

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

### 1. Kde jsme?

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

### 2. Kam se chceme dostat?

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

### 3. Jak se tam dostaneme?

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

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

### **Při sestavování strategického plánu dodržujte následující zásady:**

#### **1. Zaměřte se na sociální vyloučení:**

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

#### **2. Pracujte v otevřeném partnerství:**

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

#### **3. Navazujte na předchozí dokumenty:**

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

#### **4. Propojte aktivity navzájem:**

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

#### **5. Dbejte na místní potřeby:**

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

#### **6. Využijte výsledků zkoumání situace v sociálně vyloučené lokalitě:**

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

jste získali v úvodním mapování situace v lokalitě.

#### **7. Buďte efektivní:**

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

#### **8. Získejte pro plán jednoznačný mandát:**

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

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

### **Řekli o plánu sociálního začleňování**

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

Vlastimil Vozka, primátor města Most

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

Petr Rys, starosta města Bruntál

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

Ivo Šanc, starosta města Kutná Hora

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

Zdeněk Berka, starosta města Sokolov

## 4) VYHODNOŤTE, JAK VŠE FUNGUJE

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

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

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

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

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

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



Jak vysvětlovat  
sociální  
začleňování  
veřejnosti  
/Komunikace  
s obyvateli obce

V oblasti sociálního začleňování (stejně jako v ostatních případech při rozhodování o veřejných věcech) je velmi důležité, aby vedení obce nebo organizace, které podnikají jednotlivé kroky směrem k začleňování lidí žijících na okraji společnosti, postupovaly velmi otevřeně a pravidelně o těchto krocích informovaly ostatní obyvatele obce. Ve spojitosti s tímto tématem je to obzvláště důležité – právě kolem něj často vznikají různé fámy, které se dokážou šířit ohromnou rychlostí, a pokud se vám nepodaří je včas vysvětlit a zastavit, mohou brzy začít žít svým vlastním životem a zkomplikovat vám realizaci řady věcí, které jste v obci plánovali zavést.

Stejně tak se ze zkušenosti řady obcí a měst České republiky ukazuje, jak důležité je před takovými kroky, jako je například otevření komunitního centra nebo zřízení ubytovny či azylového domu, podrobně vysvětlit občanům, o jakou službu přesně půjde, co bude a co nebude obsahovat a jaký užitek z takového centra budou moci čerpat všichni obyvatelé obce. Můžete tak předejít následným protestům, které mohou přerůst až v petice nebo demonstrace nespokojených (a často nedostatečně informovaných) obyvatel.

**Zde tedy uvádíme několik základních postupů, které můžete využít k pravidelnému a kvalitnímu informování obyvatel vaší obce/města o postupech, které chcete prosazovat v oblasti sociálního začleňování:**

## 1) OBEC/MĚSTO JE OTEVŘENÉ A PRAVIDELNĚ KOMUNIKUJE SE VŠEMI OBČANY O SVÝCH AKTIVITÁCH A PLÁNECH

- **Pravidelně informujte** o připravovaných projektech a aktivitách i o jednání rady nebo zastupitelstva **na informační desce města a na webových stránkách obce/města**. Občané by nikdy neměli mít pocit, že se o něčem rozhoduje za jejich zády, bez jejich vědomí.
- Na webové stránce obce/města by také měly být přístupné **důležité dokumenty**, které se týkají sociálního začleňování – např. strategický plán sociálního začleňování, komunitní plán, plány prevence kriminality apod. Pokud se tomuto tématu věnujete ve větší míře, za zvážení také jistě stojí zavedení vlastní části/sekce webové stránky.
- Vhodným kanálem pro pravidelné informování obyvatel obce/města jsou **místní noviny/zpravodaje**, které jsou vydávány obcí/městem (často také distribuovány zdarma do všech poštovních schránek v obci/městě). Zde pravidelně informujte o jednotlivých krocích v oblasti sociálního začleňování, představujte úspěšně fungující projekty, ale i příběhy konkrétních lidí, kteří se potýkají s jednotlivými problémy spojenými se sociálním vyloučením (zadlužení, dlouhodobá nezaměstnanost, gamblerství), a vzájemnou prozávanost těchto problémů – pro lepší představu obyvatel obce/města o tom, s jakými problémy se lidé žijící v sociálním vyloučení potýkají a jaké problémy opravdu řeší.



- Čas od času (nebo třeba před nějakou rozsáhlejší aktivitou typu rekonstrukce či stavba komunitního centra nebo azylového domu) uspořádejte **veřejné setkání s obyvateli obce/města**. Na něm občany podrobně seznámte s plánovanou aktivitou, představte jim, jak funguje podobná služba či centrum v jiném městě, dejte jim prostor pro dotazy a připravte se na jejich zodpovězení. Obecně se vyplatí uspořádat takové setkání co nejdříve, dříve než by například muselo být svoláno pod tlakem nespokojených občanů, kteří se stavbě takového centra nebo zavedení služby do obce/města budou bránit.
- Představení některých úspěšných projektů či služeb občanům můžete zařadit i do programu některé jiné akce. V řadě obcí/měst se například konají Dny sociálních služeb, při kterých se občanům představují jednotlivé organizace, které v obci či městě poskytují sociální službu, a ukazují jim svou činnost a výsledky.
- Myslete také na to, aby vaše informace docházely opravdu ke všem obyvatelům obce/města. Je možné, že právě do vyloučených lokalit se radniční noviny ne vždy a ne ke všem dostanou, jejich obyvatelé nesledují pravidelně informační desky obce/města ani často nemají doma přístup k internetu. Proto je také možné v některých případech uspořádat veřejné či informační setkání i přímo ve vyloučené lokalitě a její blízkosti a i zdejší obyvatelé podrobně informovat o připravovaných aktivitách. Je důležité, aby i oni byli v obraze a měli představu o tom, co se bude v jejich bezprostředním okolí dít. Můžete je tak zbavit zbytečných obav a taktéž zabránit šíření nepodložených informací a fám.

## 2) OBEC/MĚSTO SPO- LUPRACUJE S MÉDIÍ A PRAVIDELNĚ JIM DODÁVÁ INFORMACE

- Otevřenost a aktivní přístup se vaší obcí/městem vyplatí i ve vztahu k novinářům a masmédiím (a to opět nejen v souvislosti s informováním o problematice sociálního začleňování). Vytvořte si seznam kontaktů na novináře, kteří působí v regionu, a ty **pravidelně informujte o zajímavých aktivitách či projektech**, které se ve vaší obci/městě odehrávají. K významnějším událostem připravujte tiskové zprávy, ve kterých stručně shrňte vše důležité a přidejte kontakt na někoho, s kým mohou novináři mluvit o podrobnostech.
- Občas **připravte speciální akci přímo pro novináře**, setkejte se s nimi na místě, kde se aktivita odehrává (komunitní centrum, místo, kde pracují absolventi rekvalifikačních kurzů, nově otevřený azylový dům). Nemusí jít pouze o formální tiskovou konferenci, mnohem zajímavější je pro novináře neformální setkání s několika lidmi, kteří se na aktivitě podílejí, včetně klientů služeb (obyvatelé azylového domu, účastníci rekvalifikačních kurzů apod.), se kterými přímo na místě pořídí nahrávku či fotografie.
- **Udělejte si na novináře čas**. Pokud se vám novináři sami ozvou s dotazem nebo s prosbou o vyjádření či informace, snažte se najít si na ně čas a odpovědět, jak jen to bude možné. Dnešní média pracují z minuty na minutu, a pokud se včas nevyjádříte, najdou si novináři k poskytnutí komentáře rychle někoho jiného. Obzvláště pokud jde o nějakou problémovější situaci, může neposkytnutí vašeho komentáře působit na veřejnost velmi negativně, bez vašeho vysvětlení se také často mohou rychle šířit nepodložené fámy.

### 3) OBEC/MĚSTO PŘIJÍMÁ INFORMACE A ZPĚTNOU VAZBU OD VŠECH SVÝCH OBYVATEL

Informování a komunikace by však neměly být pouze jednosměrné (tj. jen z vaší strany). Pravidelně se snažte získávat reflexi a zpětnou vazbu ohledně aktivit týkajících se sociálního začleňování také od samotných obyvatel obce/města. Pořádejte anketu na webové stránce obce/města, mějte na obecním/městském úřadě schránku pro vkládání dotazů a podnětů, ptejte se občanů na jejich názory a návrhy řešení některých problémů v radničních časopisech i při veřejných akcích a setkáních.

#### Jak mluvit o sociálním vyloučení

Tematika sociálního začleňování není jednoduchá a její prezentování veřejnosti může být často dost složité. Proto na závěr této části uvádíme několik postřehů o tom, jakým způsobem je vhodné problematiku sociálního začleňování a s ní související aktivity veřejnosti popisovat, tak abyste dosáhli požadovaného cíle a vaše sdělení pro ně bylo srozumitelné a užitečné.

- **Mluvte jasně a srozumitelně.** Nepoužívejte slova, která lidé neznají (jako například sociální exkluze, kompetence či alokovat). Odcizujete se tak občanům a svým způsobem se nad ně povyšujete.
- **Dávejte si pozor na používání takzvané projektové mluvy** – to, jak je služba či aktivita popsána v projektové žádosti, nemusí být vždy všem srozumitelné. Snažte se uvedené problémy i aktivity pojmenovávat jednoduše a srozumitelně.

- Při představování určitého problému občanům či novinářům **používejte konkrétní příklady** a jim obecně známé situace (např.: „Řada vás dobře ví, jaké to je být delší dobu bez práce a jak těžko se dnes práce hledá“).
- **Nezapomínejte zmiňovat, že většina služeb a aktivit jsou otevřené pro všechny obyvatele obce** (např. pracovní poradenství, dluhové poradenství, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež). Mezi obyvateli obce by neměl převážit dojem, že se chystáte zřizovat aktivity, které jsou nějakým způsobem zvýhodněním pouze pro část jejich obyvatel.
- Zároveň však **nezastírejte existující problémy**, jasně je pojmenovávejte, včetně negativních činů, kterých se dopouštějí obyvatelé sociálně vyloučených lokalit. Snažte se však, pokud je to možné, spojovat toto pojmenování i s tím, co je příčinou těchto jevů, jaká je spojitost mezi existencí vyloučené lokality a života stráveného v ní a jednání, které se u obyvatel těchto lokalit objevuje (ztráta motivace, ideálů, absence vzorů apod.).
- **Odmítejte paušalizování a přenášení některých skutečností na celé skupiny lidí** (typu Romové nepracují, jsou hluční a přepadávají lidi na ulici). V každém případě je třeba posuzovat tyto případy individuálně a dívat se na každého jako na jedinečnou individualitu se vším, co se k ní/ k němu a jeho životu vztahuje.





Agentura  
pro sociální začleňování



[www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz)

Tato příručka byla vytištěna na papíře s certifikací FSC®



Základní ideou nevládní neziskové organizace Forest Stewardship Council® (FSC®) je podporovat ekologicky šetrné, sociálně prospěšné a ekonomicky životaschopné obhospodařování lesů, a tím napomoci chránit ohrožené a devastované světové lesy.