

Strategické dokumenty v sociálním bydlení

Jak efektivně na strategické dokumenty zaměřené na sociální bydlení v praxi?

V úvodu tématu je klíčové se zamyslet nad otázkou: "Proč je důležité plánovat strategicky a proč bychom měli aktivně usilovat o změny rozvoje regionální politiky?" Díky této otázce si dále ujasňujeme čtyři základní body, které je nutné si jasně definovat již na začátku: 1. Kde jsme? 2. Kam se chceme dostat? 3. Jak se tam dostaneme? 4. Jak poznáme, že jsme se tam dostali?

Udržování těchto otázek v centru pozornosti je klíčové pro formulaci a implementaci úspěšné regionální politiky. Jejich systematické zohledňování umožňuje efektivní plánování a brání vytváření strategií, které by nakonec skončily v šuplíku. Zároveň je třeba mít na paměti, že nemůžeme být jen „plánovači“, ale je třeba být i aktivními podporovateli realizace a těmi, kdo dokáží sledovat výsledky, hodnotit je a flexibilně reagovat na proměny potřeb.

Strategické plánování by mělo být komplexní, synergické a mělo by být propojené s ostatními aspekty. Obecně lze říci, že pro dané území je výhodné mít strategii, která ho odlišuje a poskytuje mu konkurenční výhodu oproti jiným regionům. K dosažení tohoto cíle je nezbytné, aby do procesu plánování byli zapojeni již od samého začátku i občané. Fixní participace znamená nejen pouhé mapování potřeb občanů, ale také jejich aktivní zapojení do implementace opatření a tvorby změn. Tímto způsobem se zajišťuje širší podpora a lépe reflektuje skutečné potřeby a priority komunity.

Důležité je také stanovit parametry, které nám umožní průběžně vyhodnocovat a kvalitně zpracovávat informace.

Při tvorbě strategií je nejčastěji používaným modelem tzv. vodopádový model. Tento lineární model začíná definováním požadavků a potřeb, na jejichž základě se vytváří plán, a následně se generují náklady a časový plán.

Vodopádový model zahrnuje několik klíčových fází: přípravnou fázi, zpracování variant opatření a stanovení cílů, implementaci a řízení rizik, monitoring a evaluaci. Často se však stává, že většina obcí je ochotna investovat vysoké finanční prostředky do prvních tří fází, ale ve fázích implementace a evaluace dochází k rozpadu týmu nebo pasivitě, což následně vede k efektu šuplíku. Proto je důležité, aby poslední dvě fáze byly integrovány již od počátku celého procesu tvorby strategického dokumentu.

V oblasti sociální politiky bývá často snaha nastavit SMART cíle. Tedy cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Tímto způsobem budeme schopni systematicky hodnotit jejich pokrok během procesu a později se k nim vrátit.

Smluvení se na strategických cílech a jejich variantách je vždy velkou výzvou, proto je klíčovým krokem stanovení způsobu výběru prioritních cílů a zapojení relevantních stran do tohoto procesu. Strategické plánování by mělo být apolitické, což bývá často velmi složité. Apolitičnost lze podpořit například tím, že do různých výborů budou zařazeni nejen členové koaličních politických stran, ale také zástupci opozice.

Proč se strategické plánování nedaří?

Existuje několik důvodů, proč se strategické plánování nedaří. Zaprvé, mnoho strategií skončí pouze jako papírové dokumenty, na které sedá prach, protože nedochází k jejich implementaci v praxi. Dále dochází k častému střetu mezi odborným a voleným managementem, což může mít za následek nepokračování

v plnění cílů a opatření. Synergie mezi různými strategickými směry také často selhává, což vede k nedostatečné koordinaci a plnění cílů. Mnoho strategií dosahuje úspěchu, ale jejich dlouhodobá udržitelnost je ohrožena zejména při změně politického vedení, což může vést k jejich opuštění nebo přehodnocení. Dalším problémem je forma a obsah odborných materiálů, které často slouží spíše odborníkům než širší veřejnosti, což může být pro běžné uživatele obtížné a snižuje to efektivitu komunikace. Proměnlivost světa a nejistota jsou také velkou výzvou pro strategické plánování, protože je obtížné přesně předvídat budoucí události a reagovat na ně. Dvojnáčnost světa dále znesnadňuje rozhodování, protože není vždy jasné, co je správné a co je špatné v dané situaci. Tyto faktory představují komplexní výzvy, kterým musí strategické plánování čelit, aby bylo úspěšné a účinné v dlouhodobém horizontu.

Jak to zvládnout?

Abychom úspěšně zvládli tvorbu a implementaci strategií, je klíčové zaměřit se na předvídavost a flexibilitu. Je nezbytné pevně se držet vizí a základních obecných cílů, avšak zároveň si být vědomi, že obecné cíle mohou být v čase měněny. Je důležité pracovat s procesem konstantního učení a zapojení občanů do celého procesu. Dokumenty by měly být čitelné a přátelské k uživatelům, doporučuje se i graficky „pohrát“ s designem. Proces plánování a implementace by měl být ideálním prostorem pro udržení spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Pravidelné monitorování, analýza, predikce a správná interpretace dat jsou rovněž důležité pro efektivní řízení strategických procesů.

Bariérou v úspěšném strategickém plánování v menších obcích často bývá situace, kdy jsou tímto úkolem pověřeni sociální pracovníci. Je důležité si uvědomit, že strategické plánování je samostatnou disciplínou, která vyžaduje specifické znalosti a dovednosti. Přidávání dalších agend k již náročným pracím sociálních pracovníků může být problematické a může ovlivnit jejich schopnost plnit svůj původní účel. Proto je důležité zajistit, aby osoby odpovědné za strategické plánování měly odpovídající kompetence a možnost se na tuto oblast plně soustředit.

Mějme na paměti, že úspěšná strategie je ta, která je kvalitní, jasná, srozumitelná a s dostatečnou mírou flexibility.

Co by měla strategie/koncepce sociálního bydlení obsahovat?

V následujícím textu se pokusíme velmi jednoduše ukázat rozdíl mezi koncepcí, strategií a plánem.

Koncepce řeší konkrétní problematiku a klade důraz na analytickou a strategickou část. Nemusí obsahovat implementační část, ta se většinou řeší v samostatném implementačním plánu.

Strategie má podobné charakteristiky jako koncepce, liší se tím, že obsahuje ve vyváženém poměru všechny tři části – analytickou, strategickou a implementační.

Plán je nejkonkrétnější a zaměřuje se na úzkoprofilové a specifické aspekty daného plánovaného procesu.

Kromě strategických dokumentů existují i strategické prováděcí dokumenty, jako je operační program, implementační plán nebo program a akční plán. Tyto prováděcí dokumenty jsou nástrojem pro realizaci koncepcí a strategií. V praxi se často setkáváme s tím, že si obec napíše poměrně obecnou koncepci či strategii a stanovené cíle velmi detailně propracuje v akčním plánu, který průběžně za určité časové období aktualizuje.

Každá strategie či koncepce se skládá ze tří hlavních bodů, které tvoří základní strukturu: analytický (15%), strategický (25%) a implementační (45%) bod.

V každém plánu pro řešení daného problému a dosažení stanovených cílů bychom se měli zaměřit na několik klíčových kroků. Začínáme vymezením problému a úvodem, kde definujeme přesně, s čím se potýkáme a jaký je význam jeho řešení. Poté následuje souhrn podkladových dat a analýz, které nám slouží jako základ pro další rozhodnutí a plánování. Důležitým bodem je také stanovení vize a sady cílů, díky kterým budeme moci dosáhnout budoucího žádoucího stavu v dané oblasti. K tomu jsme vytvořili konkrétní cíle, které chceme postupně dosahovat. Naše opatření k naplňování těchto cílů jsou pečlivě promyšlená a zahrnují strategie a kroky potřebné k úspěchu. Následně jsme vypracovali plán implementace, kde jsou jasně definovány způsob, harmonogram, zapojení aktérů a finanční rámec, což nám umožní efektivní realizaci našich opatření. Nakonec jsme nezapomněli na způsob vyhodnocení plnění cílů, včetně sady indikátorů a termínů, abychom průběžně monitorovali úspěšnost našich snah a mohli případně reagovat na změny nebo nové výzvy. Tímto komplexním přístupem se snažíme zajistit, že naše snahy budou účinné a směřující k úspěchu. V neposlední řadě je důležité strategii průběžně aktualizovat.

Příprava strategie záleží na tom, zda se jedná o více či méně náročnou strategii. Obecně lze říci, že příprava méně náročné strategie trvá 4–12 měsíců a více náročná minimálně 18 měsíců. Je zcela na nás, zda chceme dát koncepci či strategii pevný časový rámec, jako tomu bylo např. u Koncepce sociálního bydlení 2015–2025 (MPSV) či Koncepce bydlení 2021 + (MMR). Platí, že koncepce nemusí být napsána znovu, ale je třeba, aby byla aktualizována.

Obsah strategického dokumentu - smysl

Každá strategie je vytvářena s cílem řešit konkrétní problém, který se vyskytuje v dané oblasti, a to v kontextu hodnotových kritérií, které jsou pro nás klíčové. Strategie má za úkol přinést efektivní řešení a zlepšení v určité oblasti či procesu. Cílem je dosáhnout konkrétního stavu, který je definován jako budoucí žádoucí stav, k němuž by mělo být realizací strategie dosaženo.

Strategie se týká především specifické cílové skupiny, která je přímo dotčena daným problémem nebo která může získat přínosy z řešení. Může mít široké dopady v různých oblastech, a to jak pro samotné aktéry, tak i pro celou komunitu či společnost.

Plánované řešení problému je navrženo s ohledem na určité termíny, kdy se začne implementovat, a termíny, kdy by mělo být dosaženo očekávaných výsledků. Tým odpovědný za realizaci strategie je jasně určen a zodpovědný za dosažení stanovených cílů.

Platnost dané strategie je stanovena v souladu s potřebami a dynamikou dané oblasti či problému, který řešíme. Zároveň je klíčové vyčlenit potřebné zdroje pro realizaci, ať už se jedná o finanční, lidské nebo organizační zdroje. Zajištění těchto zdrojů je klíčové pro úspěšnou implementaci strategie a dosažení stanovených cílů.

Příklad struktury lokální koncepce sociálního bydlení (LKSB)

Na začátku je důležité si stanovit cíle a účel tvorby koncepce. Poté je nutné důkladně popsat proces přípravy a jeho konkrétní kroky. To zahrnuje sestavení harmonogramu přípravy a určení schvalovacího procesu (například schválení na zastupitelstvu, radě, MAS nebo v rámci komunitního plánování).

Dalším důležitým krokem je zmapování existujících strategických dokumentů platných pro dané území, včetně těch na národní úrovni. Je vhodné se podívat i na komunitní plán sociálních služeb a zohlednit potřeby posílení sociálních služeb a další relevantní aspekty.

Dále je nezbytné vyjasnit si základní pojmy, jako jsou sociální byty, sociální bydlení a další související termíny, abychom měli jasno v obsahu a cílech naší strategie.

První část analytické části tvoří byty. Je nezbytné provést detailní mapování domovního fondu v celé jeho šíři. Tuto informaci získáme ze Sčítání lidu domů a bytů, které nám poskytne ucelený pohled na situaci. Dále je důležité analyzovat strukturu bytů, zda jsou bezbariérové, jaké jsou další ubytovací kapacity (např. krizové bydlení, ubytovny) a jaká je velikost, stáří a technické vybavení domovního a bytového fondu. Takto podrobná analýza nám umožní lépe porozumět současnému stavu bydlení.

Při analýze situace na lokálním trhu s byty je nezbytné provést několik klíčových kroků. Prvním je zhodnocení cenové úrovně nájemného a dostupnosti bydlení pro občany v daném regionu. To zahrnuje porovnání cen s cenovými mapami a posouzení finanční dostupnosti pro různé skupiny obyvatel. Dále je důležité vyhodnotit obsazenost bytů a identifikovat obydlené a neobydlené domy, abychom mohli navrhnout strategie, jak efektivněji využít volné byty a podpořit jejich návrat na trh. Dalším krokem je identifikace volných bytů a vytipování způsobů, jak motivovat pronajímatele k nabídce svých bytů na trhu. Zároveň je třeba si uvědomit, že zjišťování informací o soukromém bytovém fondu může být obtížné, avšak je klíčové také zmapovat ostatní bytové fondy, jako jsou církevní, neziskové organizace či státní byty, což lze realizovat prostřednictvím Úřadu pro zastupování věcí majetkových.

Dále se podívejme se na aktuální bytovou politiku našeho města, jaké máme platné vyhlášky, jak máme nastavený systém přidělování bytů a jestli se pracuje s kaucí. Zmapujeme úroveň a efektivitu správy nájemního bytového fondu a posudíme míru spolupráce mezi městskými orgány a dalšími institucemi v rámci bytové politiky.

Další část analytického procesu tvoří lidé. Je klíčové zjistit, kdo konkrétně na daném území bydlí a provést analýzu demografického vývoje, který zahrnuje trendy v oblastech jako je vylidňování či nízká porodnost. Dále je důležité zkoumat etnickou strukturu obyvatel, situaci osob v exekuci, míru nezaměstnanosti a další sociálně-ekonomické ukazatele.

V rámci této analýzy je potřeba identifikovat cílovou skupinu obyvatel, zhodnotit její velikost a specifické potřeby. Je důležité zjistit, kde tito lidé převážně žijí – zda na ulici, v ubytovnách nebo v jiných typech bydlení. Pro doplnění informací je užitečné konzultovat otázku sociálních dávek a spolupracovat s Úřadem práce, který může poskytnout relevantní statistiky a data, případně i další informace z Ministerstva práce a sociálních věcí či Agentury sociálního zabezpečení. Takový přístup nám umožní získat komplexní obraz o sociálně-demografickém prostředí a potřebách obyvatel na daném území.

Dále je vhodné se detailněji podívat na systém sociální práce na vašem území, abychom získali ucelený pohled na podporu sociálně znevýhodněných skupin obyvatelstva. Kromě sociálního odboru je nutné zmapovat další subjekty poskytující sociální služby a podpůrné nástroje v území, včetně neziskových organizací (NNO). Důležitým aspektem je také vztah s Úřadem práce (ORP) a zjištění, jak často ORP navštěvuje spádové obce v našem regionu.

Dalším klíčovým bodem je identifikace počtu lidí v pořadnících na byty, kteří nemají trvalé bydliště. Tyto informace je nutné pečlivě shrnout a následně provést SWOT analýzu (analýzu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb). Tímto způsobem získáme hlavní poznatky, na základě kterých budeme schopni formulovat strategickou a návrhovou část naší práce v oblasti sociálního bydlení a podpory sociálně znevýhodněných skupin obyvatelstva.

Nyní přichází fáze Vize, která zahrnuje identifikaci problémových oblastí, stanovení cílů a definici indikátorů, které vedou k konkrétním opatřením. Tato fáze specifikuje, kdo bude zodpovědný za realizaci, co bude konkrétně provedeno, kdy se to stane, jak by měl výsledek vypadat, jaké finanční prostředky budou k dispozici a jaká kritéria budou použita k vyhodnocení úspěchu. Tyto prvky se následně promítají do akčního plánu, který definuje konkrétní kroky a harmonogram jejich realizace.

V závěrečné fázi se sestavuje implementační plán, který zahrnuje detailní harmonogram akcí a časový plán, personální zajištění, procesy schvalování, plán realizace aktivit, rozpočet a zdroje financování, a také systém monitorování a evaluace. V rámci tohoto plánu je nezbytné zohlednit použité zdroje a zkratky, abychom měli přehled o veškerých klíčových informacích a mohli zajistit úspěšnou realizaci strategie. Nezapomenout na použité zdroje a zkratky.

Proč strategie končí v šuplíku?

Bylo prokázáno, že lidé mají sklony k psaní strategií, což pro ně představuje velmi relaxační aktivitu. Současně si všiml teoretik Martin (2014), že v dnešním chaotickém prostředí proces plánování může nabízet pocit kontroly nad realitou. I proto zde znovu opakujeme, že je důležité si připomenout, proč vlastně psaní strategií provádíme.

Dalším možným důvodem, proč strategie často končí v šuplíku je, že vznikají často příliš odborně – vytváří je odborníci „od stolu“ a pak se předávají k realizaci. Pokud strategie nedostatečně reflektuje prostředí, může opomenout motivace a nevyužít zájmy lidí, kteří mají strategii provádět.

Kde strategie funguje?

Jako příklad fungujících strategií můžeme uvést strategické řízení Barcelony a Finska, které, i přes svou odlišnost, dosahují významných úspěchů. Barcelona se zaměřila na hledání nových příležitostí při plánování poté, co si uvědomila, že její původní projekty byly finančně náročné. Vytvoření strategické dohody s ostatními aktéry umožnilo porozumění jejich motivacím a zájmům, čímž se strategie udržuje naživu díky stabilnímu partnerství.

Na druhé straně Finsko čelilo problému resortismu. Rozhodli se to řešit tím, že strategické plánování nechali otevřené a organicky propojené, protože věděli, že pevně strukturovaný přístup by nemusel být účinný. Namísto toho vytvořili národní kulturu experimentů, kde jednotlivé resorty společně pracovaly na experimentálním programu. Diskutovaly o výsledcích, navrhovaly nové experimenty a skrze tento proces učení se dařilo nalézat průniky, podněcovat spolupráci a hledat nové způsoby spolupráce.

Jaká si z toho můžeme vzít doporučení?

MÉNĚ ANALÝZ, VÍCE ODHODLÁNÍ

Poznejte svou vlastní motivaci a nebojte se učinit rozhodnutí. Analýza sice poskytuje informace, ale konečné rozhodnutí a odhodlání musí vycházet z vašich vlastních cílů a přesvědčení.

MÉNĚ PLÁNOVÁNÍ, VÍCE AKCE

Nečekejte, udělejte rychle první krok a uče se v procesu. Dlouhodobé plány často nevydrží beze změn, proto je důležité být flexibilní a reagovat na aktuální situace.

MÉNĚ ORGANIZACE, VÍCE SPOLUPRÁCE

Kladte důraz na pěstování mezilidských vztahů, protože i ten nejlepší proces bude stagnovat bez dobré spolupráce

Závěrem:

Důležité je nedávat přednost přílišným analýzám, ale spíše mapovat zájmy a potřeby, aniž bychom se ztráceli v nadměrném detailním plánování. Je důležité nezapomínat na experimenty a učit se z nich, a současně se vyvarovat přehnanému nastavování procesů, zejména pokud mezi lidmi nepanují dobré mezilidské vztahy.

Ostrava: sociální bydlení a strategické dokumenty

Město Ostrava se od roku 2016 aktivně věnuje realizaci sociálního bydlení. Od samého počátku tohoto úsilí si stanovilo cíl přistupovat k této problematice systematicky a s dlouhodobou perspektivou. Do roku 2024 se podařilo městu úspěšně vytvořit téměř 200 sociálních bytů, přičemž tento počet stále roste.

Celý proces realizace sociálního bydlení je provázen evaluací, která se snaží detailně mapovat změny v životní situaci domácností, které byly umístěny do sociálního bydlení. Součástí této evaluace je také reflexe místního prostředí. Evaluátoři sledují, jak jednotliví aktéři vnímají své zapojení do pracovních skupin a jak hodnotí nastavený proces při posuzování žádostí o sociální bydlení.

Od samého začátku, kdy se Město Ostrava zapojilo do prvního projektu sociálního bydlení, si uvědomovalo svou klíčovou roli jako aktivního subjektu při řešení bytové nouze. V roce 2017 přišlo s Konceptí sociálního bydlení pro statutární město Ostrava, což byl důležitý krok směrem k ustavení sociálního bydlení jako lokální systémové aktivity.

Koncepci sociálního bydlení se rozhodli zpracovat interně, tedy bez zadání zakázky externímu dodavateli. Poté identifikovali odpovědnou pozici, která tuto koncepci aktivně řídila a nesla odpovědnost za její úspěch. Zároveň již od samého začátku zřídili odborné platformy, včetně pracovní skupiny pro sociální bydlení, která se schází čtyřikrát ročně a pořádá kulaté stoly k této tématice. Takto vytvořili prostředí pro aktivní spolupráci a diskusi o sociálním bydlení, což jim umožnilo pružně reagovat na aktuální potřeby a výzvy v oblasti bytové politiky.

Členství v pracovní skupině je schvalováno radou města a jsou do něj zapojeni klíčoví aktéři: Magistrát města Ostravy, úřady městských obvodů (sociální a majetkové odbory), neziskové organizace, Úřad práce ČR, soukromý vlastník bytového fondu, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Agentura pro sociální začleňování a Ostravská univerzita. Předsedou pracovní skupiny je náměstek primátora. Do pracovní skupiny sociálního bydlení jsou průběžně zapojeni všichni její aktéři a je důležité, aby do její tvorby byli všichni zapojeni od začátku a ji vzali za vlastní. Pracovní skupina má svého manažera, který nese zodpovědnost za přípravu a zpracování podnětů a témat z Pracovních skupin a Kulatých stolů.

Nastavení pravidelného formátu setkání pracovní skupiny sociálního bydlení zahrnuje několik klíčových oblastí jednání. První oblast zahrnuje informační úroveň, jejíž část jednání se zaměřuje na vzájemné informování o realizovaných aktivitách a událostech. Z tohoto bodu se vyvozují témata pro další jednání a plánování akcí. V edukační rovině se jednání zabývají sdílením dobrých praktik, výsledky výzkumů a sjednocováním terminologie v oblasti sociálního bydlení. Diskutuje se také o sociálním bydlení v širším kontextu s cílem obhájit dané téma a získat větší legitimitu pro agendu v rámci interní i externí komunikace. V pracovní části jednání se zaměřuje na naplňování akčního plánu a aktualizaci koncepce sociálního bydlení. Specifická témata jsou řešena s účastí všech aktérů, a to včetně zpracování materiálů a dokumentů s přesahem do dalších pracovních činností. Takto strukturované setkání umožňuje efektivní využití času a zapojení všech účastníků do společného plánování a řešení aktuálních otázek v oblasti sociálního bydlení.

Koncepci schvaluje zastupitelstvo, zatímco akční plán již pouze rada města.

Při tvorbě plánu je důležité mít na mysli, že kvalitní plán musí být srozumitelný nejen pro všechny aktéry, kteří se na jeho realizaci podílejí, ale také pro každého, kdo se s ním seznámí. V praxi se v Ostravě osvědčilo rozdělit plán do čtyř prioritních oblastí a každou aktivitu vizuálně prezentovat. To zahrnuje stanovení cílů, předpokládané náklady, harmonogram, odpovědné osoby a očekávané výstupy. Zároveň se ukázalo jako funkční, když se osloví všechny politické kluby s nabídkou prezentace koncepce sociálního bydlení.

Koncepci detailně rozpracovali do konkrétních akčních plánů a přemýšleli, jak do nich zapojit konkrétní politické aktéry. V minulosti bylo úvodní slovo v akčním plánu psáno tehdejším primátorem města, což pomohlo více zviditelnit téma sociálního bydlení na politické úrovni. Při ukončení předešlého akčního plánu připravili dvoustránkové vyhodnocení a rozeslali ho politickým aktérům jako součást přípravy nového plánu. Takto se snažili co nejvíce integrovat problematiku sociálního bydlení do politické agendy a zajistit podporu.

Dva klíčové dokumenty, do kterých se snaží integrovat téma sociálního bydlení, jsou Strategický plán rozvoje města a Komunitní plán. Strategický plán města je známý svými velkými strategickými a finančně nákladnými projekty, a proto se snaží zapojit téma sociálního bydlení do tohoto dokumentu, protože političtí zastupitelé jsou na něj zvyklí a má zvuk i ve smyslu komunikace s obyvateli města. Na druhé straně je zde Komunitní plán, který se zaměřuje na odborné aspekty sociálních služeb a sociální práce. Téma sociálního bydlení je v tomto dokumentu průřezové a je zde reflektováno zejména z hlediska sociálních služeb a komunitního plánování.

Závěrem

Důležitost strategických dokumentů spočívá v jejich schopnosti poskytnout dlouhodobý plán a sledování jeho naplňování. Tím, že jsou klíčoví stakeholdeři zapojeni do procesu tvorby těchto dokumentů, dochází k specifikaci rolí a zvnitřnění úloh daných aktérů v celém procesu. Tyto dokumenty také navazují a provazují s dalšími strategickými a koncepčními materiály, což napomáhá k vytvoření komplexního a koherentního rámce pro plánování a realizaci aktivit. Zároveň je důležité, aby plánované aktivity byly ambiciózní, avšak realisticky nastavené vzhledem k finančním možnostem a zdrojům dostupným pro jejich provedení.

S Markem Mikulcem jsme již před časem natočili webinář k tématu "Koncepce sociálního bydlení a proces její tvorby", podívat se na něj můžete zde:

<https://www.youtube.com/watch?v=s9F6IDJ8FTU>

Otrokovice – Strategické dokumenty v oblasti sociálního bydlení

Od roku 2017 realizuje město Otrokovice již třetí projekt na podporu sociálního bydlení. V rámci prvního projektu "Pilotní ověření sociálního bydlení v Otrokovicích" (3/2017–1/2020) byla vypracována Koncepce sociálního bydlení. Současně s touto koncepcí byl vytvořen soubor metodik týkajících se sociálního bydlení v Otrokovicích, zahrnující metodiku sociální práce v oblasti sociálního bydlení, hodnocení bytové nouze, prevenci ztráty bydlení a zadlužení, spolupráce lokálních aktérů v oblasti sociálního bydlení a vyhodnocení úspěšnosti sociálního bydlení. Kromě toho byla také vytvořena evaluační studie.

Cílem koncepce bylo nastavení konkrétních systémových opatření, která budou eliminovat či ukončovat bezdomovectví ve městě Otrokovice.

Dosažení cíle bylo naplánováno prostřednictvím dvou prioritních oblastí: výstavba infrastruktury pro sociální bydlení a posilování sociální práce v rámci programu sociálního bydlení.

V rámci oblasti Infrastruktury pro sociální bydlení vzniklo opatření „výstavba bytů ve vlastnictví města“, jehož rámci byl stanoven cíl – vybudovat 24 nových bytů velikosti 2+1 a větších do roku 2025. Naplnění cíle je vázáno na hledání způsobů financování, a to bylo řešeno z části spolufinancováním z dotace ze Státního fondu podpory investic. Celkem by mělo být postaveno do roku 2025 celkem 37 bytů o velikosti 2+kk a větší. V této oblasti se městu daří toto opatření plnit.

Další opatřením bylo opatření pro spolupráci se soukromými majiteli bytů. Cílem bylo navázat a posílit spolupráci s majiteli soukromých bytů jak v rámci projektu Housing First, tak i mimo něj. V tomto opatření sice dochází k dobré spolupráci s majiteli bytů v rámci sociální práce, problémem se však stává vysoká cena nájmu a nižší nabídka volných bytů.

Druhá velká oblast se týkala sociální práce v programu sociálního bydlení. V jejím rámci vzniklo opatření „zavedení pravidel Housing First v Otrokovicích.“ Cílem pak bylo realizace projektu Housing First Otrokovice s kapacitou 12 domácností. Na konci projektu se opatření podalo realizovat, ovšem nepovedlo se trvalé zařazení pracovních míst sociálních pracovníků programu sociální bydlení do stavu sociálního odboru MěÚ Otrokovice v rozsahu 2 úvazky. Dalším opatřením bylo nastavení spolupráce s poskytovateli sociálních služeb a služeb souvisejících. V rámci toho dochází k realizaci kazuistického setkání s relevantními aktéry minimálně 1 za rok, kdy dochází k setkávání nejen aktérů sociálního bydlení.

Koncepce bude vždy nejméně po 5 letech aktualizována jako celek. K aktualizaci strategické části bude docházet průběžně dle potřeb.

V rámci Koncepce vznikla Směrnice, kterou se stanovila pravidla pronajímání bytů města. Díky ní byly nastaveny nové kategorie bytů, a to na byty pro příjmově vymezené osoby, byty zvláštního určení a sociální byty. Zároveň došlo o úpravě kritérií pro přidělení bytu, kdy se kladl důraz na osoby v nevyhovujícím bydlení, v nejistém bydlení, bez domova nebo bez střechy dle typologie ETHOS. Díky této koncepci došlo k výraznému posunu v řešení bytové situace nízkopříjmových osob.

Inspirativní městské strategie (příklad Brna a Prahy)

V tomto příspěvku bychom Vám rádi představili dvě strategie, které vznikly v Brně a v Praze.

První strategie – Akční **plán ukončování bezdomovectví rodin s dětmi v Brně 2018-25** byl v roce 2018 předložen ke schválení těsně před volbami. Ačkoliv byla přislíbena politická podpora koaličních partnerů, nebyl schválen, byl vzat pouze na vědomí a skončil v pomyslném šuplíku.

Vypracování této strategie bylo zadáno po úspěšném pilotním ověření přístupu Housing First pro rodiny prostřednictvím projektu Rapid Re-housing. V jeho rámci byl proveden registrační týden, jehož snahou bylo zmapování všech rodin v bytové nouzi (celkem 421) v Brně a následně byl realizovaný randomizovaný kontrolovaný experiment, díky němuž bylo zabydleno 50 náhodně vybraných rodin s dětmi v bytové nouzi (100 rodin s dětmi v kontrolní skupině). A právě díky tomuto úspěšnému projektu se město rozhodlo vytvořit akční plán, který by pomohl k ukončení bezdomovectví rodin s dětmi během 8 let (2018-25). Velkou inspirací byla praxe ze zahraničí (zejména USA).

V analytické části Akční plán obsahoval zaměření na analýzu bytového fondu vhodného pro řešení bytové nouze rodin, dále strukturu dlouhodobě neobsazených bytů města, fluktuaci v obecních bytech, analýzu bytového fondu vhodného pro řešení bytové nouze rodin, možnosti využití soukromého bytového fondu a potenciální sociální byty v plánované městské výstavbě. Zde je třeba zmínit, že město Brno má jeden z nejrozsáhlejších bytových fondů (má např. více bytů, než Praha).

Vedle analýzy bytů akční plán obsahoval analýzu bytové nouze rodin na území Brna. Zde došlo k nastavení definice cílové skupiny, byla řešena rizika spojená s ubytovnými a soukromým trhem s byty a pracovalo se aktuální počty rodin s dětmi v bytové nouzi.

Pro vytvoření integrovaného městského systému bylo nezbytné zajistit spolupráci mezi širokým spektrem partnerů, včetně samosprávy, veřejné správy, sociálních služeb a dalších aktérů. Zavedení jednotného mechanismu pro zajištění bydlení a podpory v něm a prevenci bezdomovectví vyžadovalo vytvoření jednotného kontaktního místa a metodiky přijímání a posuzování žádostí řešení bytové nouze. Dále byla potřeba koordinovaného mechanismu alokace bydlení a adekvátní podpory, centrální role případového managementu na obci, a efektivního řízení celého systému pro monitorování míry bytové nouze a orientaci na prevenci ztráty bydlení.

Strategie zahrnovala detailní studii proveditelnosti s různými variantami řešení, včetně zajištění bytů a poskytování podpory. Byla zde kalkulována roční intenzita obsazování bytů, kapacitní potřeby a role magistrátních odborů (postupné navyšování klíčových pracovníků, case managerů a koordinátorů) a finanční náklady.

V návrhu bylo definováno vytvoření integrovaného městského systému pro řešení bytové nouze, podporu alternativních řešení a posílení prevence ztráty bydlení. Součástí tohoto plánu bylo zajistit byty pro 100 rodin ročně z různých zdrojů, dostatečnou kapacitu podpory pro stejný počet rodin, postupné rušení ubytoven, stanovení milníků a průběžné monitorování výsledků směrem k dosažení "funkční nuly" v této oblasti, a také nastavení strategie PR a komunikace.

Druhou strategii, kterou bychom Vám rádi představili, je pražská **Strategie prevence, snižování negativních dopadů a ukončování bezdomovectví v Praze do roku 2030 (2022)**. Tato strategie vychází z vize, že Praha a její městské části aktivně předcházejí ztrátě bydlení a bydlení v substandardních a nejistých podmínkách. V případě ztráty bydlení strategie poskytuje rychlé, udržitelné a důstojné ubytování včetně zdravotní a sociální podpory. Strategie měla dopomoci k tomu, aby v hlavním městě nikdo nespál na ulici kvůli nedostatku dostupného, bezpečného a vhodného nouzového ubytování, a aby nikdo nebyl diskriminován kvůli bezdomovectví.

Samotná strategie je stručný, 20stránkový dokument, který obsahuje zásadní kapitoly, jako jsou: principy přístupu k bezdomovectví, shrnutí analytické části, vize, strategické cíle (prevence, ukončování bezdomovectví, snižování negativních dopadů, koordinace a management) a v neposlední řadě je zde nastaven implementační mechanismus (tříleté akční plány, platforma pro implementaci, operativní platforma, koordinát).

Prováděcí část obsahuje matrice a karty 42 opatření. V závěru dokument obsahuje celkem obsáhlé přílohy. V nich naleznete např. **detailní popis cílových skupin** (jednotlivé kategorie ETHOS), **specifické ohrožené skupiny** (děti a mladí lidé, senioři/rky, ženy, LGBT+, cizinci, lidé v institucích), **specifické potřeby** (zdravotní stav, závislosti, duševní zdraví, fyzické problémy, předlužení, zkušenost s násilím a agresivitou, sexuálním násilím, nedostupnost stabilního zaměstnání, nedostupnost právní ochrany), **prostorové rozmístění** (osoby bez střechy ve dne vs. v noci). Dále zde naleznete **aktuálně realizovaná opatření** (prevence, snižování negativních dopadů, ukončování; prostorové rozmístění, spolupráce a metodické vedení...), **financování aktuálních opatření** (krajská síť sociálních služeb – základní a

doplňková, evropské projekty, rozpočet HMP), **kapacity bytového fondu** (31.456 bytů, z toho $\frac{3}{4}$ ve správě MČ; slepá místa systému, bariéry rozvoje na úrovni MČ) a **vyhodnocení předcházející koncepce HMP v oblasti bezdomovectví** (mnohá opatření nesplněna).

Odkazy:

Akční plán ukončování bezdomovectví rodin s dětmi v Brně 2018-25:
<https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2018/10/akcni-plan-ukoncovani-bezdomovectvi-rodin-s-detmi-v-brne-2018-25.pdfs>

Strategie prevence, snižování negativních dopadů a ukončování bezdomovectví v Praze do roku 2030: https://www.praha.eu/file/3470837/Strategie__bezdomovectvi.pdf

Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí pro obce (toolkit):
https://www.ukoncovani-bezdomovectvi.cz/wp-content/uploads/2020/04/TOOLKIT_WEB.pdf