

Jak sepsat návrhovou část strategického dokumentu

Jana Sklenářová (Královéhradecký kraj)

Nyní se dostáváme do návrhové části a měli bychom mít již zpracované různé analýzy, průzkumy, šetření a dokumenty. Tyto informace vám pomohou pochopit aktuální stav vaší obce v oblasti bydlení, strukturu bytového fondu, identifikovat cílové skupiny a jejich problémy. Tyto poznatky se promítnou do návrhů opatření a programů, které budou směřovány k řešení těchto problémů.

Na konci analytické části je vhodné udělat shrnutí, hlavní zjištění a udělat i vyhodnocení. Např. si budete v rámci analýzy zpracovávat kapitolu týkající se bytového fondu, je dobré vidět na grafech a tabulkách, jak na tom jste, ale zároveň si na konci říci, co je hlavní zjištění. Všechna tato zjištění je dobré si ujasnit před tím, než začnete tvořit návrhovou část a než si svoláte pracovní skupinu. Vhodná je metoda tzv. stromu problému. V jeho rámci si vytvoříte z analytické části oblasti, které mají určitý potenciál, na který jde stavět v návrhové části. Naopak v případě problémových oblastí je důležité nebát se o nich mluvit, zviditelnit je, protože to jsou věci, které do budoucna omezují váš rozvoj. Obě části, rozvojovou i problémovou poté můžete vzít do menšího týmu a rozčlenit je do prioritních oblastí, nebo již svolat pracovní skupinu.

Dalším krokem je udělat si jednoduché cvičení (cca na 2 hod), sednout si s aktéry, kteří jsou do tvoření zainteresováni a pobavit se o strategické vizi. Může to být jasný a krátký výrok, který doplníte o definici a popis problému. Vize je mottem celého procesu a měla by být psána kladně. Text by měl být založený na konsenzu všech tvůrců dokumentu a mělo by se jednat o text, který popisuje žádoucí situaci, k níž má realizace strategického plánu přispět. Může obsahovat obecný výrok zodpovídající otázku: „Kam směřujeme?“

Průběžně si zodpovídejte následující otázky – „Naplnují mé dílčí opatření priority? Naplnují mi priority prioritní oblast? Naplňuje mi to všechno vizi – motto, které mám naformulované?“

Nyní přichází prostor pro SWOT analýzu. V odborné literatuře bývá doporučováno si ji udělat již v analytické části, lze ji však doporučit i v části návrhové. V rámci SWOT analýzy si sestavte silné a slabé stránky, což jsou vždy vždy ty, které můžete ovlivnit a vyřešit vhodnými nástroji. Poté zpracujte vnější stránky – příležitosti a hrozby. V tomto okamžiku často nastává kámen úrazu, protože příležitosti a hrozby bývají vyplněny silnými a slabými stránkami. Příležitosti a hrozby by měly být věci, na které vy ze své pozice nemáte vůbec žádný vliv, ale ony budou ovlivňovat vaši realizaci. Příkladem může být připravovaný zákon o podpoře v bydlení, který jako obce nemůžete ovlivnit, ale jedná se o příležitost, kterou lze využít. Naopak příkladem hrozby může být demografické stárnutí, na které můžete reagovat např. v přípravě bezbariérových bytů.

Prioritní oblasti (ideálně v počtu 4) rozparcelujte do strategických cílů. Strategický cíl by měl být na cca 5-10 let, není to něco, co vyřešíte během krátké doby. A dále po té době je vhodné udělat aktualizaci. Cíle by měli být pozitivně formulované a není potřeba je více rozepisovat. Ideální je mít pod každým strategickým cílem cca 2-5 opatření k dosažení každé priority. Je to to, co chcete řešit a co vás pálí a tato opatření budou dosažitelná v dohledné době. Poté je důležité určit si garanta realizace, dále měřitelnost dosažení cíle a v neposlední řadě si

zodpovědět na otázku, kde se najdou finanční prostředky pro realizaci a kde se najdou lidé pro realizaci? Každé opatření je potřeba následně rozpracovat do konkrétního projektového záměru. Ideálně si je rozpracujte do přehledné tabulky, kde bude určeno, kdo za dané opatření ponese zodpovědnost, s kým bude ve spolupráci, finanční zdroje, období realizace, jaké budou výstupy a výsledky.

Jaké aktéry zapojit do koncepční práce?

PhDr. Veronika Aresta

V úvodu tématu je třeba říci, že vycházíme z předpokladu, že koncepční práce je skupinová práce, ve které je významné mít širokou názorovou perspektivu, která je propojena na strategický plán města, případně na komunitní plán sociálních služeb a další. Pro nastavování koncepční práce je též důležité definovat si vizi jak na základě zkušeností, tak na základě priorit města. Významné je zapojení i odborné veřejnosti (MMR, MPSV, PSB, CIRI, univerzity). Zapojení odborníků přináší sdílení nové praxe a rozdmýchává dynamiku místních aktérů.

Základem koncepční práce je podpora vedení obce, tzn. existuje pro ni zadání. Cílem práce na koncepci je sjednotit záměry a vize s ohledem na fungování pracovní skupiny. Dobře se osvědčuje, když vedení města jasně deklaruje záměr vzniku koncepce. Důležité je na začátku jmenovat gestora a tvůrce koncepce jako takové.

Existuje dvojí uskupení, kdy prvním je tzv. **řídící tým**, kam jsou nominováni zástupci vedení města, jako je starosta města, místostarosta a vedoucí relevantních odborů (bytových investičních, strategický, sociálních). Řídící tým se zpravidla setkává 1x měsíčně a v podstatě poskytuje průběžný reporting toho, co se děje.

Prvním úkolem řídicího týmu je deklarovat vizi koncepce a její platnost. Zhodnotit zdroje pro tvorbu koncepce – např. zda je možné si zadat externí výzkum. Vybrat tvůrce – pisatele textu, nominovat členy pracovní skupiny, vytvořit harmonogram (průměrná doba tvorby koncepce bývá minim. 1 rok). Řídící tým podporuje proces tvorby koncepce – reaguje na podněty z území a přizývá další odborníky z města.

Druhým tělesem je **pracovní skupina koncepce bydlení**. Pokud je to jen možné, je vhodné, aby se jí účastnili zástupci politické reprezentace obce pro danou oblast – radní, který má na starosti bytovou politiku/sociální oblast. Dále zástupci příslušných odborů obce – sociální odbor (OSPOD, kurátor pro mládež, kurátor pro dospělé, pracovník komunitního plánování), odbor správy majetku (byty ve vlastnictví obce), finanční odbor (správa dluhového portfolia), odbor strategií města, Zástupci obecních komisí (bytová komise, komise sociální apod.), zástupci organizace spravující obecní bytový fond, pokud existuje. Důležití jsou též zástupci ÚP k příslušné agendě dávek – vedoucí odboru hmotné nouze a dávek státní sociální podpory, zástupci neziskových nestátních organizací působící v daném městě, jejichž služby cílí na osoby se ztíženým přístupem k bydlení a osoby ohrožené ztrátou bydlení (SAS, terénní sociální práce, poradny atd.). V neposlední řadě jsou důležití zástupci pobytových sociálních služeb působící v dané lokalitě (např. azylové domy, krizová pomoc, DPS), zástupci cílové skupiny (participace, případně paralelní fokusní skupiny), městský architekt a městská policie.

Úkolem pracovní skupiny je zejména poskytování podpory při analýze problémů – nabídka vlastních dat a zkušeností, umět vyhodnotit vlastní zdroje a kapacity. Pracovní skupina tvoří

cíle a opatření. Je důležité, aby všichni členové pracovní skupiny byli aktivně zapojeni do implementace a dohlíží nad implementací a evaluací.

V praxi existuje několik užitečných metod pro práci se skupinou. Jedná se např. o metodu Word café, operu, stromování, design thinking, tematické mikrotýmy – řešerše + námět či různé fokusní skupiny.

V závěru příspěvku je třeba upozornit, že základem všeho **je začít tvořit a psát. Pracovní skupiny je dobré obohacovat „dobrymi praxemi.“**

Koordinace sociální práce –komunitní plánování, case management

Jana Janečková (Magistrát města Brna, ASZ)

Magistrát města Brna realizuje od roku 2016 projekty sociálního bydlení, které na sebe navazují a díky nim zabydleli a zabydlují desítky domácností ročně. V současné době realizují dva projekt pod názvem **Programové zabydlování domácností v bytové nouzi metodou CTI a implementace Městské nájemní agentury a Programové zabydlování domácností v bytové nouzi s využitím metody Housing First.**

Jeden z velkých problémů, se kterým se město potýká, je nedostatek kapacit sociálních pracovníků, kteří poskytují komplexní sociální podporu jednotlivcům a domácnostem. S ohledem na to, že podpora je poskytována v různých intenzitách, přičemž často ve velké míře, jsou kapacity sociálních pracovníků extrémně vytíženy a s každým nárůstem počtu klientů je zapotřebí zvýšit i počet sociálních pracovníků. V reakci na tento nedostatek se město rozhodlo zahájit nové projekty zaměřené na zlepšení této situace.

Dříve měl klíčový sociální pracovník za úkol zmapovat všechny potřeby klienta a následně ho nasítovat na odpovídající sociální služby. Bohužel, ne vždy se tento proces dařilo úspěšně zrealizovat, a část klientů se vracela zpět do péče, protože klíčoví pracovníci nemohli efektivně udržovat funkčnost sítě. Tito pracovníci byli přetížení.

V současné době organizace přistoupila k tomu, že přizvala nové pracovníky na pozice case managerů na 1,5 úvazku. Tito pracovníci jsou označováni jako koordinátoři síťování péče či case manageri na obci. Nejsou klíčovými pracovníky žádné domácnosti a mají na starosti práci se síťováním sociálních služeb, institucí a dalších subjektů, které mohou být nápomocné v síti klienta.

Case manageri se zaměřují na spolupráci s poskytovateli sociální péče, chodí na setkávání pracovních skupin, které bývají realizovány v různých oblastech (duševní zdraví, ukončování bezdomovectví). Tak se stává, že na setkávání chodí jeden či dva stálí lidé a netříští se informace. Case managerky mají kapacity na to tvořit podklady pro sociální pracovníky a jejich domácnosti. Mají na starosti tvorbu seznamů lékařů, psychologů, psychiatrů, terapeutů, nadací, či volnočasových aktivit realizovaných v rámci měsíce. Sociální pracovníci mohou klienty na case managery odkazovat, např. v případě, kdy klient hledá zaměstnání, kontaktuje case managera, který si s klientem dá schůzku a představí mu možnosti, které klient v dané chvíli má. Case manager šetří kapacity klíčového pracovníka, který se nyní může více soustředit na klienta.

V budoucnu, zejména v souvislosti s připravovaným zákonem o podpoře v bydlení, má organizace v plánu rozšířit podporu v sociálním bydlení o další sociální služby. V současné době jsou domácnosti v obecních bytech v péči pracovníků sociální péče magistrátu měst Brna. Avšak v budoucnu se počítá s tím, že tyto domácnosti budou převedeny do péče neziskových organizací a příspěvkových organizací. Tato změna bude součástí nově připravované služby asistence v bydlení.

Město se připravuje na novou roli case managerů a koordinátorů, kteří budou k dispozici nejen klientům, ale také službám poskytujícím asistenci v bydlení. Cílem je být spojnicí mezi bytovým odborem a odborem sociální péče a zároveň poskytovat metodickou podporu sociálním službám. Tato vize se promítá do strategických materiálů města, kde se již realizují konkrétní kroky směrem k této změně.

V současné době se organizace otevírá spolupráci s dalšími aktéry a současně posiluje své dovednosti v oblasti case managementu a koordinace. Cílem je zajistit, aby informace byly jasně a pravidelně předávány a vždy zůstávaly aktuální.

Kapacity sociální práce a využívání sociálních služeb v oblasti bydlení

Josefína Schneiderová (ASZ)

Na začátku je důležité si vyjasnit dva typy podpory, které je možné klientům v sociálním bydlení poskytnout – Housing First a Housing Led. Housing Led říká, že lidé by měli mít rychlý přístup k bydlení, v rámci kterého mohou řešit svou životní situaci a Housing First, který je tzv. podnoží Housing Led dodává, že rychlý přístup by měl být i pro lidi, kteří jsou extrémně zranitelní a měla by jim být poskytována vyšší forma podpory.

Pokud jde o poskytování těchto typů podpory, je důležité zvážit, kdo bude tuto roli plnit. Nelze očekávat, že státní správa zvládne poskytovat veškerou podporu sama. Na druhou stranu jsou právě sociální odbory, zejména v menších městech, dobře obeznámeny s cílovou skupinou a jejich znalosti jsou neocenitelné. Je tedy důležité zachovat tuto znalost a využít ji při poskytování podpory v sociálním bydlení.

Pokud se podíváme na komplexnost toho, kdo se všechno může dostávat do sociálního bydlení, často to bývají rodiče samoživitelé, mladí dospělí po odchodu z dětského domova, lidé se zkušeností s bezdomovectvím (ulice, ubytovna, azylový dům...), lidé s duševním onemocněním či lidé se zkušeností s domácím násilím. Každá tato skupina potřebuje specifický typ podpory v rámci toho, aby si dokázala udržet bydlení. Kompetence spojené s bydlením nejsou vždy tak přímočaré, jak by se mohlo zdát na první pohled. Je nezbytné poskytovat lidem podporu při hledání bytu, při stěhování, s řešením specifických potřeb týkajících se udržení bydlení a také je důležité, aby byli informováni o svých právech a povinnostech jako nájemníci. Někdy je nutné, aby se lidé naučili nové dovednosti spojené s péčí o své bydlení. Často se také ukazuje jako nezbytná podpora při řešení finančních otázek, péče o duševní zdraví, zvládnání pocitu osamělosti nebo péče o děti.

Z uvedeného je patrné, že to automaticky spadá do oblasti působnosti registrovaných sociálních služeb a toho, co jsou běžně zvyklé v rámci své činnosti dělat. Nicméně tyto služby

často fungují s velmi specifickým zaměřením, a ne každá z nich má zkušenosti s poskytováním běžné podpory v oblasti bydlení. Lze tedy předpokládat, že tyto služby budou potřebovat určitou metodickou podporu při získávání nových dovedností v oblasti podpory běžného bydlení. Zároveň však disponují odbornými znalostmi v oblasti specifických potřeb domácností, které se budou přesouvat do bydlení.

Je velmi užitečné, když obec dokáže přesně identifikovat skupinu lidí, kteří budou nově přecházet do bydlení, a efektivně spolupracovat se sítí sociálních služeb na svém území tak, aby bylo možné tuto spolupráci harmonizovat. Tím se zajišťuje, že klient obdrží podporu od konkrétní organizace, která má specializaci v dané oblasti (například práce s lidmi s duševními onemocněními), a k tomu se přidají odborné aspekty související s problematikou bydlení (například door management).

Obecně jsou nejčastěji využívány terénní programy, sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi, terénní služby pro lidi s duševním onemocněním, terénní služby pro uživatele návykových látek. Stěžejním je, aby tyto služby projevovaly dostatečnou asertivitu a proaktivitu při poskytování podpory svým klientům.

Závěrem si pojdme ujasnit, proč je výhodné propojit podporu v oblasti bydlení se sociálními službami a proč by nemělo být pouze na bedrech sociálního odboru města. Kromě zvyšování kapacit nad rámec samotného úřadu je klíčovým faktorem důvěra, kterou domácnosti vkládají do podpůrné organizace. Dále je důležité jasně oddělit oblast bydlení od oblasti poskytování podpory. V tomto ohledu je klíčové, aby si obec a nezisková organizace dobře koordinovaly předávání informací a navázaly efektivní spolupráci.

Úřad městské části Praha 7

Kornélie Peterková

Pro uvedení kontextu bytové situace na Praze 7 je důležité zmínit že Praha 7 má ve své správě 600-700 bytových jednotek, což je poměrně malé číslo. Před 10 lety byla privatizace zastavena a došlo k posílení snahy o rozvoj bytového fondu. Kvůli omezenému počtu bytů se politické vedení rozhodlo rozdělit tento fond na tři kategorie: byty pro podporované bydlení, byty zvláštního určení a služební byty.

Důležitým aktérem je pro město Kontaktní místo pro bydlení, které vzniklo v rámci projektu MPSV na podporu sociálního bydlení. Úzká spolupráce panuje též s odborem majetku a sociálním odborem. Při tvorbě strategického dokumentu hraje klíčovou roli bytová komise a Poradní sbor pro přidělování bytů zvláštního určení. Dále se do procesu zapojují Správní firma 7U s.r.o. a pečovatelské centrum Prahy 7.

Pro získání městského bytu musí žadatel splňovat několik podmínek. Může o něj požádat osoba s trvalým pobytem na MČ Praha 7 delším než tři roky, nebo se skutečným pobytem na této městské části delším než pět let. Dalším předpokladem je splnění finančního kritéria, což znamená, že čistý příjem všech členů domácnosti žadatele musí být po odečtení normativních nákladů na bydlení nižší než

2,25násobek příslušného životního minima. Žadatel nesmí vlastnit žádnou nemovitost určenou k bydlení a v případě dluhů vůči městské části Praha 7 musí tyto dluhy aktivně splácet.

Bodová kritéria určují faktory, které zvyšují šanci žadatele na získání městského bytu. Mezi tato kritéria patří věk, příjmy, trvalý pobyt na MČ Praha 7, počet dětí v domácnosti, zdravotní stav, aktuální bytová situace, bytová nouze, krizová situace a osamělí senioři a seniorky, osoby opouštějící dětský domov či náhradní rodinnou péči, studenti.

Bytová nouze se prošetřuje v rámci sociálního šetření sociálními pracovníky a postupuje se podle předem vytyčené tabulky s jednotlivými kritérii vztahující se k povaze bydlení. Za jednotlivá kritéria se získává určitý počet bodů. Posuzování a bodování bytové nouze se zakládá jednak z pohledu projektu sociálního bydlení, kde se postupuje podle kritérií ETHOSu a jednak z pohledu principů posuzování žádosti, jak má nastaveno městská část a v tom případě není vždy stoprocentní, že nejvyšší počet bodů získají skutečně ti nejpotřebnější.

V rámci Kontaktního místa pro bydlení se vede trojí evidence. První evidence se vede v rámci projektu sociálního bydlení MPSV, další aplikací je vlastní evidence CaseMan, kdy se jedná o elektronickou aplikaci pro koordinaci sociální práce a poslední evidencí je pořadník žadatelů o byt podporovaného bydlení.

Překážkou pro podání žádosti o byt jsou především dluhy vůči městské části. V souladu s principy Housing First se klade důraz na spolupráci žadatele při řešení jeho dluhové situace. Je klíčové, aby žadatel spolupracoval při identifikaci a mapování svých dluhů a aby klíčový pracovník měl přehled o tom, jaká je skutečná situace ohledně dluhů. V současnosti je v rámci projektu k dispozici dluhová poradkyně, která pomáhá řešit tyto záležitosti.

Spolupráce s realitním zprostředkovatelem při získávání bytů od malých vlastníků

František Kaiseršot (Mezi proudy, o. p. s.)

Organizace Mezi proudy realizuje projekt „Zabydlíme Vás na první dobrou“, který je zaměřený na přístup Housing First. Tento projekt je již druhým úspěšným pokračováním předchozího projektu, ve kterém spolupracovali se městem a využívali jak městské byty, tak i soukromý trh. Z jejich zkušeností s realizací prvního projektu vyplynulo, že pro ně by bylo vhodnější pokračovat na soukromém trhu.

Rozhodujícím faktorem pro vstup do dalšího projektu byla realitní makléřka, která se k nim připojila s bohatou praxí a rozsáhlou sítí kontaktů a velkou dávkou zkušeností. Její zkušenosti a známosti umožnily snadněji získávat byty na soukromém trhu, což považovali za velkou výhodu.

Realitní makléřka je klíčovým členem týmu. Pracuje pro projekt na plný úvazek, což je obrovská výhoda, neboť ostatní kolegové mají možnost plně využívat veškeré její využívat kapacity. Cenné jsou i její dovednosti v oblasti potřebného marketingu pro oslovování majitelů bytů. Její hlavní sdělení spočívalo v tom, že každý projekt by měl mít vybudovanou komunikační platformu, která umožní efektivní komunikaci jak se současnými majiteli, tak s těmi budoucími.

Tato platforma by měla zahrnovat historii projektu, aktuální události a jednoduchou možnost ukázat, jaké aktivity a úspěchy dosud byly dosaženy.

Zároveň vytvořili webovou stránku, která je zaměřená zejména na soukromé majitele v Českých Budějovicích. Na této stránce lze najít video, které jednoduše představuje proces zabydlování pro majitele bytů. Dále mají na webu uveřejněnou garanční smlouvu, která slouží jako pojištění proti rizikům, jež mohou v bytě nastat, a také informace o úpravě vztahů s majitelem.

Kromě toho vytvořili medailonky členů týmu, kde se každý z pracovníků projektu představuje. Pro další komunikaci zřídili také sociální média – Facebook a Instagram, které spravuje specializovaný pracovník přímo určený pro tuto činnost. Tyto kanály umožňují účinně komunikovat se současnými i budoucími majiteli a prezentovat aktivity a úspěchy projektu.

Nastavení bytové politiky na obci

Jana Hronová (Chomutov)

Město Chomutov disponuje dostatkem volných bytů, nicméně vstupní podmínky pro cílovou skupinu občanů v oblasti sociálního bydlení jsou vysokoprahové. Nedávno aktivně řešili problém s obchodníky s chudobou, což vedlo k silné motivaci omezit tyto nekalé praktiky a zajistit důstojné bydlení pro lidi potřebující podporu v oblasti bydlení. Pro řešení situace se zapojilo celé politické spektrum.

Můžeme říci, že situace se postupem času proměňuje, a i obchodníci s chudobou pochopili, že to již není pro ně takový business. Tato situace trvá od roku 2000 a stále není úplně vyřešena, proto je město Chomutov v očekávání, zda bude přijat připravovaný zákon o podpoře v bydlení.

Řešením, pro které se politici se rozhodli, se stal výkup bytů. Na začátku tohoto procesu se sešla široká skupina zúčastněných (z oblastí sociálních věcí, ekonomiky, právníci a zastupitelé ze všech politických stran).

Prvním krokem směrem k výkupu bylo promítnutí podmínek do dotační výzvy a následné stanovení podmínek ze strany města. Diskutovalo se například o možnosti vykoupit byty v exekuci, avšak kvůli možným dlouhým prodáváním na to město nemělo dostatek času. Mezi podmínkami pro vstup do programu výkupu bytů bylo například požadavek na standardní stav bytu, jeho soukromé vlastnictví, absence parazitů, byt nesměl být v nájmu či podnájmu. Dále byla důležitá dohodnutá spolupráce se znalcem, který měl být schopen ihned poskytnout znalecký posudek.

Zájemce se přihlásil a zaslal svou nabídku prostřednictvím webových stránek města www.vykupbytu.chomutov-mesto.cz. Po telefonickém kontaktu byl zástupce města společně se znalcem pozván k osobní prohlídce bytu, aby bylo možné posoudit jeho vhodnost k prodeji. Znalec provedl odhad hodnoty a následně byl celý proces projednán na zastupitelstvu. Na odboru majetku byla připravena kupní smlouva a prodejce ji podepsáním stvrdil.

Výhodou bylo, že zastupitelstvo se scházelo minimálně čtyřikrát ročně, což umožnilo rychlý průběh celého procesu. Majitel bytu obdržel celou částku za prodej bez nutnosti platby provize. Cena stanovená znalcem odpovídala tržní hodnotě a prodávající tak získali spravedlivou cenu za svůj majetek.